

horse branding

**Zwei praktische Ausritte in die
Welt der Corporate Identity.**

Masterabschlussarbeit

Markus Harmansa
Kommunikationsdesign
Fakultät für Gestaltung



hochschule mannheim

© 2010

Markus Harmansa

Donaustraße 7

88499 Riedlingen

Telefon +49 7371 5033597

Mobil +49 171 2017202

info@markus-harmansa.de

www.markus-harmansa.de

Prof. Axel Kolaschnik (Prodekan)

HS-Mannheim - Fakultät Gestaltung

Kommunikationsdesign (M.A.)

Druck:

Druckerei Acker - Gammertingen

Buchbinderei:

Helmut Geiersberger - Mannheim

Schriften:

ITC Officina Serif und Marlboro D

Papier:

Profibulk 1.3, 115 g/m²

Dieses Buch oder Teile dieses Buches dürfen nicht vervielfältigt, in Datenbanken gespeichert oder in irgendeiner Form übertragen werden ohne die schriftliche Genehmigung des Herausgebers.

Vorwort

»Ein Unternehmen ist wie ein Pferd.«

Ein Unternehmen ist wie ein Pferd: Beide verfügen über eine unverkennbare Persönlichkeit. Manche Unternehmen sind leistungsfähig wie Rennpferde, andere störrisch wie Esel. Manchmal bewegen sie sich schwerfällig und träge, manchmal eher ungestüm und wild.

Jedes Pferd hat seinen Reiter, der es, ähnlich wie ein Manager sein Unternehmen, zu einem bestimmten Ziel zu leiten vermag. Dabei ist auch die Art und Weise des Ausrittes entscheidend. Ob Galopp, Trab oder Schritt - die richtige Strategie entscheidet sowohl beim Reiten als auch bei der Unternehmensführung über das erfolgreiche Erreichen des Zieles. Des Weiteren stellt sich die Frage nach den richtigen Mitteln, die sowohl einem Pferd als auch einem Unternehmen helfen, sicher und effektiv an seinen Bestimmungsort zu gelangen. Macht ein Sattel Sinn, ist ein enges Zaumzeug notwendig, gibt es Zügel?

Ich kann an dieser Stelle dankend sagen, dass ich in Bezug auf eine Corporate Identity-Entwicklung (CI) zwei sehr unterschiedliche Ausritte mit verschiedenen Unternehmen mitgestalten durfte. Der eine war geprägt durch einen festen Sitz im Sattel und klarem Ziel vor Augen, der andere durch Scheuklappen und unterschiedliche Reiter. Ich freue mich, euch die zwei CI-Prozesse der Unternehmen vorstellen und den daraus gewonnenen Lernerfolg, nämlich die Wichtigkeit einer gesamtheitlichen Sichtweise in Bezug auf eine einheitliche CI, mit euch teilen zu können.

Des Weiteren möchte ich allen danken, die durch ihre Unterstützung zum Gelingen dieser Masterarbeit beigetragen haben. Besonderer Dank gebührt meinen Eltern, die mir das Studium ermöglichten. Weiterhin bedanke ich mich bei Prof. Axel Kolaschnik sowie Carmen Fuchsloch für die Betreuung der Arbeit und deren zahlreichen Ratschlägen, welche zur Verbesserung beigetragen haben.



Einleitung

»Um reiten zu lernen muss man sich auf den Sattel begeben.«

Diese Arbeit gliedert sich in die Gegenüberstellung zweier CI-Entwicklungen für zwei Unternehmen in der Solarbranche. Das eine Unternehmen ist die WIRSOL Solar AG, ein Spezialist in Planung und Installation von Solaranlagen jeglicher Größe. Dort war ich von September 2006 bis Juni 2009 als Werkstudent und später als Junior Art Director (AD) tätig. Das andere Unternehmen, zu welchem ich Ende 2009 wechselte und in dem ich seitdem als Junior AD arbeite, ist die Bayer & Raach GmbH. Auch dieser Betrieb ist auf die Planung und Ausführung von Solaranlagen aller Größenklassen spezialisiert.

Obwohl das Geleistete in Bezug auf die CI-Entwicklung bei WIRSOL für die Masterabschlussarbeit positiv zu werten ist, entschied ich mich für den Wechsel zu Bayer & Raach. Bereits bei WIRSOL war ich bestrebt, die gewünschte CI-Entwicklung anhand eines eindeutigen Prozesses zu steuern und durchzuführen. Als Werkstudent begann ich schon sehr früh, den Sinn und Zweck dieser strategisch geplanten Methode der Geschäftsleitung nahe zu bringen. Anfänglich fand ich diesbezüglich auch den unterstützenden Zuspruch in der Management-Ebene und konnte den Prozess kooperativ mit den internen Bezugsgruppen vollziehen.

Im Laufe der Zeit erschwerten nicht zuletzt die zunehmend mangelnde Kooperation der Geschäftsführung als auch ein personeller Wechsel in der Marketingleitung das Vorgehen. Der aufgesetzte CI-Prozess wurde somit an vielen Stellen reformiert. Obwohl letztlich durch meine Mitarbeit im Team ein stimmiges Ergebnis in Bezug auf die Positionierung am Markt festgelegt wurde, wurde dies in keinsten Weise, weder in der Kommunikation noch in der visuellen Darstellung des Unternehmens, weiter aufgegriffen. Demnach entsprach das nach außen getragene Corporate Image zu dieser Zeit nicht dem definierten Selbstverständnis der WIRSOL Solar AG.



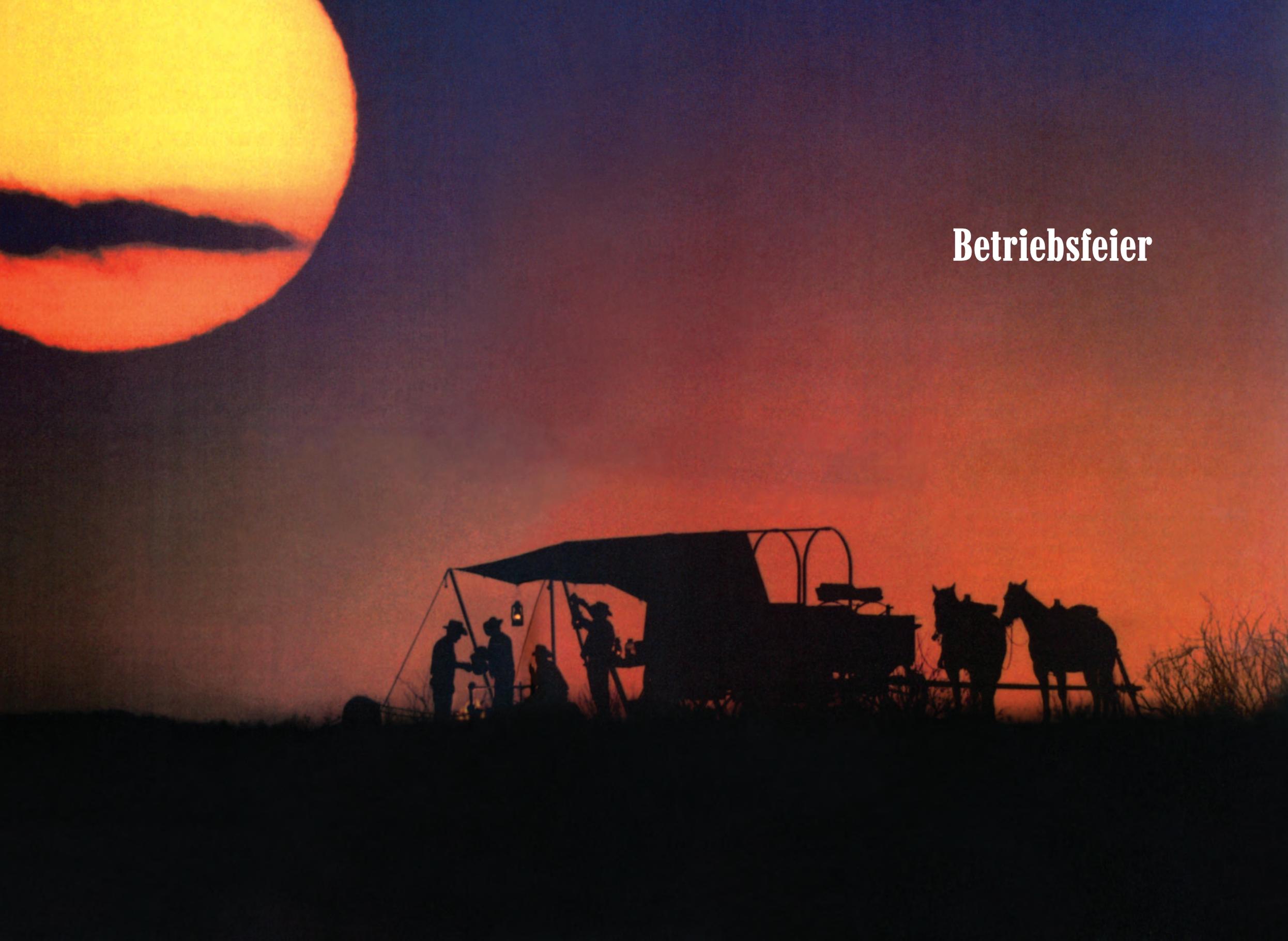
Bei einer Messeveranstaltung entstand letztlich der Kontakt zur Bayer & Raach GmbH. Dieses Unternehmen bot mir die Möglichkeit, eine schlüssige, prozessbasierte CI-Entwicklung durchzuführen. Bereits bei den ersten Vorgesprächen zeigte sich eine vorausschauende Denkweise, was sowohl die Positionierung am Markt als auch die damit verbundene Unternehmenspersönlichkeit anging. Dieses Interesse und die stetige Arbeit an der Marke Bayer & Raach durch alle internen Bezugsgruppen hindurch, hat sich bis zum Ende der Masterabschlussarbeit nicht nur gehalten, sondern sogar verstärkt.

In der folgenden Dokumentation werde ich die Vorgehensweise in der CI-Entwicklung beider Unternehmen in unterschiedlichem Umfang vorstellen und anschließend meinen persönlichen Lerngewinn darlegen. Das Projekt im Unternehmen WIRSOL erfährt überwiegend eine visuelle Ausgestaltung, ohne den theoretischen Anteil weitreichend auszuführen. Bei der Bayer & Raach GmbH reicht der CI-Veränderungsprozess durch die zeitliche Projektplanung bis zu den ersten gestalterischen Realisierungen der Umsetzungsphase. Dafür ist an dieser Stelle der theoretische prozessbasierte Anteil größer.

Um die Masterthesis besser zu veranschaulichen, erkläre ich mein Schaffen anhand eines Pferdeausrittes. Dieser definiert zwar den großgefassten Themenrahmen, greift jedoch nicht detailliert bis in die Textinhalte ein.

Aufgrund der Tatsache, dass der hier vorgestellte CI-Prozess bis heute noch nicht vollständig abgeschlossen ist, sind die Zeitformen dem jeweiligen Stand der Dinge angepasst.

Betriebsfeier



Inhaltsverzeichnis

Vorwort **05**

Einleitung **06**

1 Grundlagen 11

1.1 Die Motivation als Reiter **13**

1.2 Jedem Pferd seine Eigenheit **14**

1.3 Koppel oder freies Feld **16**

2 Pferd WIRSOL 19

2.1 Beschreibung des Pferdes **21**

2.2 Die Stallarbeit **22**

2.3 Der Zielort des Pferdes **23**

2.4 Ausritt mit Hindernissen **26**

2.5 Die Scheuklappen **27**

2.6 Der voreilige Sprint **28**

2.7 Altes Fell im neuen Glanz **29**

3 Pferd Bayer & Raach 31

3.1 Beschreibung des Pferdes **33**

3.2 Das Aufsatteln **34**

3.3 Die Reise zu Pferd **35**

3.4 Das Logbuch des Reiters **55**

3.5 Weitere Etappen **114**

3.6 Das Brandzeichen **115**

4 Lerngewinn 117

4.1 Die Spuren der Pferde **119**

5 Quellen & Glossar 123

5.1 Glossar **125**

5.2 Quellenverzeichnis **127**

1 Grundlagen



1.1 Die Motivation als Reiter

»Nicht das Potential eines Pferdes ist ausschlaggebend, sondern die Motivation des Reiters, dieses zu führen.«

Im Rahmen meines Studiums im Bereich des Kommunikationsdesigns bin ich immer wieder mit dem Gebiet Corporate Identity in Berührung gekommen. Die allumfassende Eigenschaft, die sich in der Tragweite bis hin zu richtigen Verhaltensweisen von Mitarbeitern vollziehen kann, hat mich von Beginn an sehr beeindruckt. Ich beschäftigte mich immer intensiver mit diesem Themengebiet und absolvierte schließlich mein Praxissemester in einer Agentur, welche sich auf Corporate Identity- und Corporate Design-Projekte (CD) spezialisiert hatte. Die Arbeit in der Agentur ermöglichte es mir, das bislang im Grundstudium erworbene Wissen sinnvoll in die Praxis umzusetzen.

Ob Radiospot, Werbeanzeige, Geschäftsausstattung oder das Entgegennehmen von Telefonaten - alles unterliegt im optimalen Fall eindeutigen Vorgaben, welche auf dem Selbstverständnis, sprich der Unternehmenspersönlichkeit, aufbauen. Das heißt jedoch keineswegs, dass die Kreativität darunter leiden muss. Sie ist strategisch auf den Punkt optimiert, der am meisten bei den Bezugsgruppen wirkt.

CI ist mehr als nur Design

Diese Ordnung motivierte mich, noch tiefer in die Materie einzusteigen. Ich wollte nicht nur Sporn oder Zaumzeug sein, welches zur Entwicklung einer Unternehmenspersönlichkeit beiträgt. Mich interessierte vielmehr das Zusammenspiel der verschiedenen Abteilungen. Ich wollte das große Ganze als Reiter erfassen, völlig ohne Scheuklappen.



1.2 Jedem Pferd seine Eigenheit

»Die Fähigkeiten der Pferde sind oft gar nicht so ungleich; in den Persönlichkeiten liegen die Unterschiede.«

Qualität reicht für die Kaufentscheidung allein nicht mehr aus

Die Frage, was CI eigentlich darstellt und für was sie dienlich ist, kann ich folgendermaßen beantworten: Die Bezeichnung »Corporate Identity« kommt ursprünglich aus dem Englischen und beschreibt die individuelle Identität eines Unternehmens. Sie wird in Zeiten stetig enger werdender Märkte immer wichtiger, vor allem um Umsatz bei den Kunden zu generieren. Das Produktangebot ist unheimlich groß und das bislang wichtigste Entscheidungskriterium, nämlich die Güte eines Produkts, ist durch oftmals nahezu gleiche Qualitätsstandards mittlerweile nicht mehr relevant. Heutzutage spielen Funktionalität, Ästhetik, Ideologie und Sympathie eine ebenso große Rolle. Es wird immer wichtiger, das Unternehmen über das Produkt hinaus stärker mit einzubeziehen. Kunden identifizieren sich bei der Kaufentscheidung nicht mehr nur mit dem eigentlichen Produkt, sondern auch mit dem Unternehmen, das dahinter steht. Je klarer sich ein Unternehmen zu seinen Werten bekennt, umso eher ist es der Fall, dass sich der Kunde mit ihm und den vertriebenen Produkten identifiziert.

Die Kommunikation dieser definierten Unternehmenswerte muss sowohl nach innen als auch nach außen identisch sein, um nicht aufgrund von Unglaubwürdigkeit einen Image-Verlust zu erleiden. Um dies zu gewährleisten ist es notwendig, die Qualitäten, Ziele und Werte des Unternehmens intern wie extern mittels bestimmter Instrumente zu vermitteln, aber auch zu beweisen. Die Instrumente sind nachstehend aufgelistet.

Corporate Design

Corporate Design (CD) transportiert die Identität und strategischen Unternehmensziele über die visuellen Mittel eines Unternehmens.



Corporate Communication

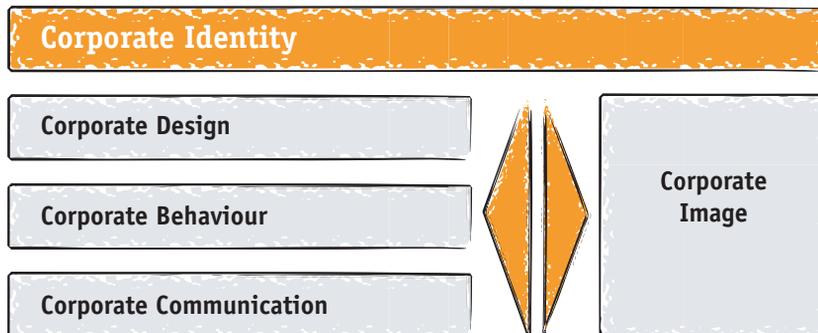
Corporate Communication (CC) transportiert die Identität über die inhaltliche Ansprache und Art der Kommunikation.

Corporate Behaviour

Corporate Behaviour (CB) transportiert die Identität über die eigenen Verhaltensweisen des Unternehmens.

Das für den Designer bekannteste Instrument ist das Corporate Design. Dies wird jedoch oftmals immer noch mit dem allumfassenden Begriff Corporate Identity verwechselt oder sogar gleichgesetzt. Eine ebenso weit verbreitete falsche Ansicht ist, dass es sich bei einem CD um eine Geschäftsausstattung, bestehend aus Visitenkarte und Briefbogen, handelt. Solche Objekte beschreiben jedoch nicht das eigentliche CD, sondern sind lediglich die Anwendungsergebnisse des Designs auf typischen Korrespondenzmitteln.

Der Trugschluss mit der CI



Der Corporate Identity Grundaufbau



1.3 Koppel oder Prärie

»Der Markt ist wie eine Koppel. Die Pferde, die darauf weiden, wurden als gut befunden und gekauft.«

Staatliche Subventionen verhelfen der Solarindustrie zum Erfolg

Der Solarmarkt in Deutschland hat in den letzten Jahren einen kräftigen Aufschwung erfahren und ist durch seine Unternehmen internationaler Spitzenreiter. Insbesondere auf dem Stromsektor hat die Photovoltaik-Entwicklung (PV) eine deutliche Eigendynamik entwickelt. Seit dem Jahr 2000 hat der PV-Markt die Pionier-Phase verlassen und ist in eine erste Wachstumsphase eingeschwenkt. Grundlage für das Solarwachstum waren das »100.000-Dächer-Programm« bis Ende 2003 sowie das seit 2004 geltende »Erneuerbare Energien-Gesetz« (EEG).

Der Bau von Solaranlagen wird durch eine Umlage auf alle Verbraucher finanziert. Die hohen Förderungen hatten zu einem Boom der Solar-Industrie geführt, Stromkunden zugleich aber mit Milliarden Euro belastet. Trotz, oder gerade wegen der Subventionen spielt die Sonnenenergie in der deutschen Stromversorgung noch immer nur eine sehr kleine Rolle. Ihr Anteil liegt unter einem Prozent. Würde die Förderung stärker sinken, könnte der Markt schneller wachsen, weil die Produktionskosten für Solaranlagen ebenfalls zurückgehen müssten. Ist erst einmal der Punkt erreicht, an dem Solarstrom mit Kohle und Atom konkurrieren kann, würde die Nachfrage nach Solarzellen regelrecht explodieren. Der derzeitige Umweltminister Norbert Röttgen strebt genau diesen Zustand an. Ziel ist es, die Subventionen für Solaranlagen bis 2013 komplett abzubauen, um dadurch Haushaltsstrom zu Normalkosten produzieren zu können.

Wachsender Wettbewerb in der PV-Branche

Es liegt auf der Hand, dass sich die Prärie der Solarindustrie längst zu einer wichtigen Koppel entwickelt hat, auf der sich die Pferde behaupten müssen. Der Solarmarkt ist vorhanden und wächst stetig - und mit ihm der Wettbewerb. Ein Grosteil der Solarunternehmen verzeichnen ein so starkes Umsatzwachstum, dass die internen Strukturen, insbesondere die Marketingeinheiten, regelrecht hinterherhinken. Noch wirken sich



die durch das EEG hervorgerufenen Änderungen nicht negativ auf das Geschäft aus. Aufträge sind noch mehr als genug für alle vorhanden. Mit zunehmenden Wettbewerb hat jedoch derjenige bessere Chancen, der schon vorausschauend seine Positionierung am Markt gestärkt hat. Ich sah diesbezüglich meine persönliche Chance und aus der Erfahrung der letzten drei Jahre kann ich sagen, dass diese Situation eine großartige Möglichkeit ist, als strategisch denkender Designer tätig zu werden.



Newcomer

2 Pferd Wirsol



2.1 Beschreibung des Pferdes

»Der Stammbaum eines Pferdes ist auf dem Pferdemarkt eben soviel wert wie die Leistungsmerkmale eines Unternehmens an der Börse.«

Die WIRSOL Solar AG ist mit ihren 80 Mitarbeitern auf die Planung und das Management für PV-Projekte spezialisiert und erstellt Komplettsysteme zur solaren Stromerzeugung für Unternehmen, Investoren und Privathaushalte. Mit Niederlassungen in Deutschland, Spanien und Italien zählt die WIRSOL Solar AG zu einem weltweit agierenden Dienstleistungsunternehmen, welches sich auf starkem Expansionskurs befindet. Das Unternehmen ist unabhängig von Produzenten und genießt mit seinem Full-Service-Angebot einen breiten Kundenzugang.

Die WIRSOL
Solar AG - Full
Service aus
dem Raum
Karlsruhe

Die hochqualifizierten Planungsteams der WIRSOL Solar AG sind in der Lage, schnell und flexibel auf neue Märkte vorzudringen, wie die kürzlich erfolgte Standorteröffnung in den USA (Colorado) beweist.

Das Geschäftsmodell gestaltet sich durch die Kombination von Know-how mit Hersteller-Unabhängigkeit und der Erfahrung aus über 2000 installierten PV-Komplettsystemen. Des Weiteren bringt die WIRSOL Solar AG Kundennutzen und Nachhaltigkeit anhand der am besten geeigneten Komponenten in Konvergenz. Kooperationen mit führenden Modulherstellern wie Yingli und AVA Solar versetzen das Unternehmen in die Lage, Projekte zuverlässig, schnell und nach allerbesten technischen Möglichkeiten zu realisieren.



2.2 Die Stallarbeit

»Wer auf seiner Tour die Route außer Acht lässt, läuft Gefahr vom rechten Weg abzukommen und in eine Dorne zu reiten.«

Wenn man hier die Parallele zwischen Pferd und Unternehmen wieder aufgreift, so befand ich mich die ersten zwei Jahre in der Position des Stallburschen. Ich war Werkstudent und arbeitete neben den Vorlesungen primär für die Marketingabteilung als operative Unterstützung im grafischen Bereich. Des Weiteren war ich für die interne Postzustellung zuständig und konnte durch diese Tätigkeit einen tiefen Einblick in das Unternehmen WIRSOL bekommen, indem ich Beziehungen zu den verschiedenen Mitarbeitern aufbaute.

**Schwache
Unternehmenswerte
hemmen den
Verkauf**

Mit der Zeit zeichnete sich immer deutlicher das Bild eines Unternehmens ab, welches von Ziellosigkeit geprägt war. Insbesondere die Vertriebsmitarbeiter, welche ich regelmäßig mit Verkaufsmedien belieferte, hatten mit technisch hochinformierten Endkunden zu kämpfen, bei denen man mit rein sachlichen Produktvorteilen nicht mehr punkten konnte. Die höher gestellte Instanz des Vertriebsleiters hingegen klagte über zu wenig unternehmensbezogene Werte, welche dem Verkauf hätten dienlich sein können.

In gewisser Weise spiegelte sich im gesamten Unternehmen genau der Zustand wieder, welchen ich in der Marketing-Unit als vorherrschend wahrnehmen konnte - nämlich das ungesteuerte Arbeiten, welches oftmals einer unzureichenden Informationsbasis unterlag. Viele Gespräche in nahezu jedem Tätigkeitsbereich bestätigten diesen Eindruck. Das bis dahin aufgebaute Vertrauen gegenüber der Geschäftsleitung und meine Profilierung in der Marketingabteilung ermöglichten mir schließlich meine Ansicht zum Thema »Corporate Identity« vorzutragen. Resultierend daraus entstand die Idee, eine CI-Entwicklung im Rahmen meiner Masterabschlussarbeit als mitentscheidende Kraft im Marketingteam zu begleiten und zu steuern.



2.3 Der Zielort des Pferdes

**»Nur wenn der Reiter das Ziel kennt,
wird das Pferd auch dort ankommen.«**

Ziel dieses CI-Projekts war es, durch das in einem Leitbild ausformulierte Selbstverständnis die angestrebte Unternehmenskultur zu definieren. Des Weiteren bestand die Zielsetzung darin, die im Leitbild verankerten Vorgaben nach innen und außen gleichermaßen zu vermitteln und somit die Unternehmenspersönlichkeit auszuprägen. Die sich daraus ableitende Übereinstimmung von Fremdbild und Selbstbild sollte der Marke WIRSOL zu einer besseren Identifikation des Kunden mit dem Unternehmen und dessen Produkten verhelfen. Resultierend daraus wurde eine Stärkung der Positionierung und Wettbewerbsfähigkeit erwartet.

Meine Aufgabe, welche mir von der Geschäftsleitung aufgetragen wurde, bestand darin, zusammen mit dem Marketingteam eine prozessbasierte CI-Entwicklung durchzuführen, welche eine stimmig ausformulierte Unternehmenspersönlichkeit zum Ziel haben sollte. Die gesamte CI-Entwicklung sollte begleitend dokumentiert werden, um sie im Nachhinein auf einfache Art und Weise weiterverwenden zu können.

**Aufgabe der
Masterarbeit**

Eine weitere Aufgabe meiner Abschlussarbeit bestand darin, die angestrebte CI durch das Instrumentarium CD zu realisieren, indem eine konforme Ausgestaltung des im Leitbild formulierten Selbstverständnisses durchgeführt werden sollte. Zusätzlich wurde angestrebt, die aufgeführten Basiselemente anhand verständlicher Gestaltungsrichtlinien anwendbar zu machen.



Wettbewerb



2.4 Ausritt mit Hindernissen

**»Nicht jeder Reiter schafft die Hürde,
die es zu überwinden gilt.«**

**Unternehmen
wollen Prozess-
sicherheit**

Mit Elan nahm ich die Chance wahr, die CI-Entwicklung entscheidend mitzugestalten und begann einen Prozess auszuarbeiten, der anschließend bewertet und für die Geschäftsleitung präsentabel aufbereitet wurde.

Die damit erzeugte Prozesssicherheit in Bezug auf die angestrebte CI-Entwicklung führte letztendlich dazu, dass das Projekt von oberster Stelle freigegeben wurde.

Ab diesem Zeitpunkt versuchte ich, die Planung der CI-Entwicklung in das Geschehen des Tagesgeschäfts sinnvoll einzubinden, um alle Ressourcen optimal, sprich rentabel, aufeinander abzustimmen. Dieses Vorhaben wurde jedoch leider all zu oft durch die Marketingleitung selbst gefährdet, indem das laufende Tagesgeschäft primär bearbeitet wurde, ohne die im CI-Prozess definierten Milestones aufzugreifen. Wie sich nach zwei Monaten herausstellte, lag der Grund für dieses Verhalten im Wechsel der Marketingleitung. Der Marketingleiter verließ überraschend das Unternehmen und mir wurde nach einer halbherzigen Übergabe vorübergehend die Marketingleitung anvertraut, bis eine neue Führungskraft für diesen Bereich gefunden wurde.

Zunächst musste ich mir einen Überblick über den Umfang der zukünftigen Maßnahmen verschaffen, welche im laufenden Jahr stattfinden sollten. Anschließend machte ich es mir in Absprache mit der Geschäftsleitung zur Aufgabe, die Aktionen in einem gesamtheitlichen Marketingplan zu verankern, wobei ich an dieser Stelle auch die zeitliche Einbettung des CI-Prozesses berücksichtigte.

Nach zwei weiteren Monaten wurde mir nach mehreren Bewerbungsgesprächen der neue Marketingchef vorgestellt. Ihn galt es in der nächsten Zeit mit allen relevanten Abläufen, Systemen und der aktuellen Situation



vertraut zu machen. Anfänglich unterstützte er den initiierten CI-Prozess, entwickelte jedoch nach seiner Einarbeitungszeit den prozessbasierten Ansatz zu einer sehr operativen schnellen Maßnahme um. Trotzdem konnte ich gegenüber der Geschäftsleitung eine Empfehlung für einen CI-Workshop aussprechen, welche dann auch als sinnvoll erachtet wurde.

2.5 Die Scheuklappen

»Ein Pferd mit Scheuklappen ist wie ein Unternehmen, welches nicht in der Lage ist, sein Umfeld uneingeschränkt zu betrachten.«

Der zweitägige Workshop war sowohl kompakt als auch produktiv und schloss mit der Definition der längerfristigen Unternehmensausrichtung ab. Obwohl dieser Schritt sehr positiv war, wurde mir nun bewusst, dass ein prozessbasiertes Vorgehen im Unternehmen WIRSOL nicht vollzogen werden konnte. Die Geschäftsleitung entpuppte sich als zu sprunghaft in ihren Entscheidungen, so dass man einen längerfristigen Prozess nicht hätte gewissenhaft durchführen können. Der neue Marketingchef passte sich durch sein impulsives Vorgehen in Bezug auf die CI-Entwicklung diesem Ton an und konnte sich daher binnen kürzester Zeit profilieren. Meine Idee eines schlüssigen Prozesses, in dem auch eine interne Analyse verankert war, wurde somit verworfen. Die transparente Entwicklung und der kooperative Austausch mit den internen und externen Bezugsgruppen sowie meinem Professor waren nicht mehr angedacht, weshalb eine allumfassende Sichtweise auf das Unternehmen von vornherein unterbunden wurde. Dies war auch der Grund dafür, dass das interne Meinungsbild, welches ich durch meine damalige Tätigkeit als Bote erfahren hatte, komplett außer Acht gelassen wurde. Vielmehr wurde den Mitarbeitern eine vorgefertigte Identität auferlegt, welche an vielen Stellen nicht angenommen wurde. Mein Status als Student war im Unternehmen zu dieser Zeit leider zu schwach, um eine Wende zu bewirken.

Personal-
änderungen
beeinflussen
Prozesse



2.6 Der voreilige Sprint

»Ein zu früh angesetzter Sprint kommt einer voreilig durchgeführten Aktion in einem Unternehmen gleich.«

**Nur visuelle
Maniküre statt
strategischem
Eingriff**

Nach beratenden Gesprächen mit meinem Professor entschied ich mich ungeachtet dieser Entwicklung, das Masterprojekt bei WIRSOL weiter durchzuführen. Zu viele lange Nächte hatte ich in der Abteilung verbracht und Beziehungen zu den Mitarbeitern aufgebaut, als dass ich an dieser Stelle einfach das Handtuch hätte schmeißen wollen. Ich nahm von meinem ursprünglichen Ziel, einer prozessbasierten Entwicklung, Abstand und konzentrierte mich auf die reine Dokumentation, das CI-Geschehen ohne eine steuernde Funktion auszuüben. Die nachfolgende Zeit war von einer sehr schnellen gestalterischen Umsetzung der neu definierten Identität geprägt. Innerhalb von lediglich drei Wochen wurden sowohl die gesamte Geschäftsausstattung, Broschüren als auch der Messestand mehr oder minder im Eiltempo komplett erneuert, um WIRSOL auf der größten Solarmesse Europas, der »Intersolar« in München, neu zu präsentieren. Aufgrund dieses Vorgehens zweifelte ich zunehmend an dem gesamten Projekt. Die ursprüngliche Idee, die Mitarbeiter einzubeziehen, war keinesfalls geplant. Dieses Gefühl wurde auf der »Intersolar« bestätigt und war das letztlich ausschlaggebende Kriterium, welches mich dazu bewog, dem Unternehmen WIRSOL den Rücken zu kehren.

Auf der »Intersolar« war ich für die fotografische Dokumentation unseres Messeauftritts verantwortlich und hatte somit auch die Möglichkeit, mich mit den anwesenden Vertriebsmitarbeitern auszutauschen. Aus den Gesprächen ging hervor, dass im Vorfeld keine Aufklärung in Bezug auf die neue Positionierung und dem damit einhergehenden visuellen Auftritt stattgefunden hatte. Die Verkäufer fanden zwar den Gesamteindruck spannend, konnten der Situation jedoch keinen Verkaufsbenefit abgewinnen.



Ganz im Gegenteil: Viele waren verunsichert und handelten nach gewohnter Manier, in der sie sich sicher fühlten. Das neu definierte Selbstverständnis des Unternehmens hatte es nicht über die Führungsebene hinaus in die Köpfe der Mitarbeiter geschafft und war somit, meiner Meinung nach, gescheitert. Nach weiteren Überlegungen reichte ich dann schließlich meine Kündigung ein und wandte mich verschiedenen Arbeitsangeboten zu, welche mir im Laufe der Zeit zugetragen wurden. Eines davon kam von dem schwäbischen Solarunternehmen "Bayer & Raach", welches ich bei einem PR-Event in Heidelberg kennen gelernt hatte. Sie interessierten sich sehr für meine bisherige Arbeit. Nach einem intensiven Austausch mit der neuen Personalabteilung und meinem Professor zog ich dann im Juni 2009 auf die schwäbische Alb.

Verkäufer sind verunsichert



2.6 Altes Fell im neuen Glanz

»Ein glänzendes Fell des Pferdes reicht nicht aus, um einen Wettbewerb zu gewinnen.«

In diesem Buchabschnitt sind die ausgestalteten Medien des Schaffens bei der WIRSOL Solar AG aufgeführt. Sie wurden erstmalig auf der Messe Inter-solar 2009 in München angewendet.



**links:
Imagebroschüre**

**rechts oben:
Messestand**

**rechts unten:
Briefschaft und
Give-away**



3 Pferd Bayer & Raach



3.1 Beschreibung des Pferdes

»Die Leistungsmerkmale eines Pferdes auf dem Markt sind für den Käufer ein unerlässliches Entscheidungskriterium.«

Die Gründung der Bayer & Raach GmbH erfolgte im Jahre 2002 durch Florian Bayer (Meister Zimmererhandwerk) und Gerald Raach (Elektromeister Heizung/Sanitär). Die ersten PV-Anlagen wurden bereits im Jahre 1996 durch die Firma Raach Elektrotechnik installiert. Neben der Installation von PV-Anlagen gehören auch Arbeiten in den Bereichen Gerüstbau, Aufdachinstallationen, Elektromontage, sowie Beratung in Fragen der Finanzierung und Wirtschaftlichkeitsanalysen zum Aufgabenspektrum der Firma.

Aufgrund der großen Nachfrage aus den südlichen Regionen gibt es seit Mitte 2006 auch eine Tochterfirma in Italien, die Bayer & Raach Italia. Darüber hinaus sind Bayer & Raach in Tschechien und Slowenien aktiv und pflegen auch Kontakte nach Skandinavien.



**Hauptsitz
der Bayer &
Raach GmbH
in Zwiefalten-
Gauingen**



Verschiedene
Standbeine
gewährleisten
Sicherheit

Bayer & Raach sind die richtigen Ansprechpartner für:

- PV-Anlagen
- Heizungsanlagen (Wärmepumpen, Rapsöl-BHKW, Solarthermie)
- Wirtschaftlichkeitsberechnungen
- Energieberatung und Energiepass

Markenzeichen des Unternehmens sind:

- schlüsselfertiges Installieren von PV-Anlagen
- technische Ausrüstung zur eigenverantwortlichen Durchführung
- überdurchschnittlich hohes Maß an Flexibilität und Einsatzbereitschaft
- kompetente Beratung, sorgfältige Ausführung sowie bester Service
- informative Unterlagen, technische Angaben, Skizzen und Zeichnungen

3.2 Das Aufsatteln

»Erst wenn sich Pferd und Reiter vertrauen, steht einem reibungslosen Ausritt nichts mehr im Weg.«

Bezug nehmend auf das Rahmenthema dieser Masterarbeit lässt sich sagen, dass ich zu Beginn meiner Tätigkeit bei der Bayer & Raach GmbH nicht wie bei WIRSOL der Stallbursche war, sondern sogleich die Position eines Jungreiters mit Führungspotential (Junior AD) übernehmen konnte. Wie sich im Laufe der Zeit herausstellte, kam mir diese Stellung im gesamten Prozessverlauf durch eine Kommunikation auf Augenhöhe mit jedem einzelnen Mitarbeiter zugute.

Dialog auf
Augenhöhe
fördert den
Prozess

Ich begann schon kurz nach meiner Einarbeitungszeit, das Unternehmen für den Corporate Identity-Prozess zu sensibilisieren, indem ich Sinn und Zweck einer solchen gesteuerten Veränderung darlegte. Im zweiten Schritt begann ich schließlich, einen Plan für die angestrebte CI-Veränderung der Bayer & Raach GmbH im Dialog mit der Marketingleitung und der



Geschäftsführung zu erstellen. Oberstes Ziel war es zunächst, ein Konzept zu erarbeiten, welches diesen Prozess ausführlich strukturierte. Denn während sich der Prozess im Unternehmen WIRSOL als kleinerer Ausritt entpuppte, so deuteten bei Bayer & Raach alle Zeichen auf den Aufbruch zu einer längeren Reise hin, die sorgfältig geplant sein wollte.

Neben dem Konzept sollten auch alle weiteren Schritte des Projekts in Form von Arbeitsprotokollen offen für alle Mitarbeiter über einen Blog zugänglich gemacht werden. Das Konzept befasst sich hauptsächlich mit der Vermittlung des Corporate Image (CI) über das Corporate Design (CD). Es sieht nicht vor, die Vermittlungsinstrumente Corporate Communication (CC) und Corporate Behaviour (CB) komplett auszugestalten. Nichtsdestotrotz ist es möglich, die erfasste Unternehmenskultur und das erstellte Leitbild als Basis für diese Instrumente zu nutzen. Das Konzept fungiert zum einen als Fahrplan, welcher dem CI-Prozess die nötige Struktur gibt und begleitet zum anderen das Schaffen, welches in den Arbeitsprotokollen dokumentiert wird.

Blog zum
CI-Prozess
www.mymoa.de

3.3 Die Reise zu Pferd

»Wer neue Wege gehen will, muss alte Pfade verlassen.«

Wo drückt der Huf?

Grundlegendes Problem der Marke Bayer & Raach war, dass die eigentlichen Unternehmenswerte noch nicht klar definiert worden waren. Aufgrund dessen fehlte dem Unternehmen eine einheitliche Ausgangsbasis für ein gemeinsames Selbstverständnis. Zudem konnte der tatsächliche Markeninhalt nicht homogen über das Corporate Image kommuniziert werden, weshalb zu diesem Zeitpunkt noch keine eindeutige Positionierung am Markt stattgefunden hatte. Ein Beibehalten dieses Zustandes hätte die Wettbewerbsfähigkeit mit zunehmendem Wachstum des Unternehmens negativ beeinflusst.



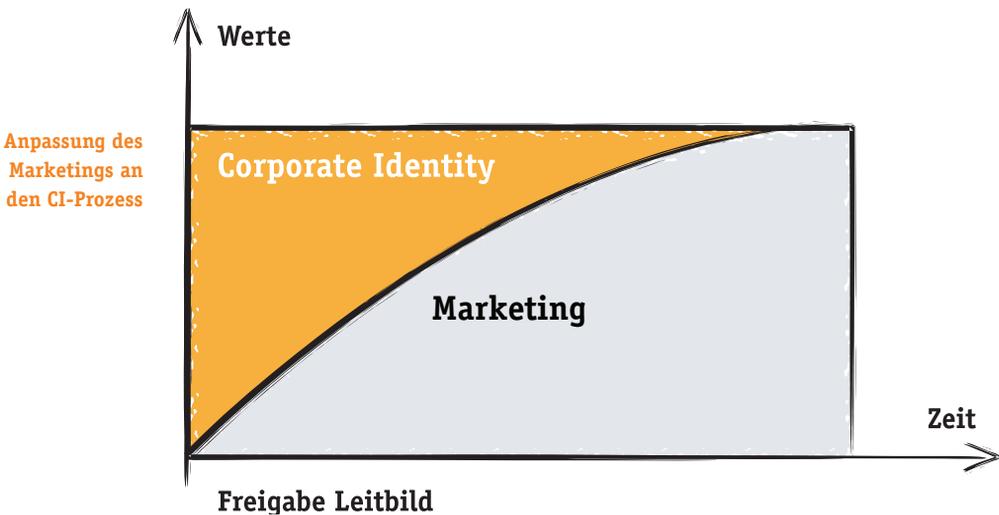


Informationsquelle

Die zu erfüllende Herausforderung

Die Aufgabe bestand in der Entwicklung und Ausarbeitung der Unternehmenswerte, auf deren Basis anschließend die Formulierung des Leitbildes von Bayer & Raach vollzogen wurde. Im nächsten Schritt war geplant, dieses Leitbild anhand des CI-Instruments »Corporate Design« in ein visuelles Erscheinungsbild umzusetzen.

Die Einführung des neuen CI findet in kleinen Schritten statt und wird das derzeitige Marketing bis zum CI-Launch mit einbezogen. Besonderes Augenmerk genießt hierbei das »Change Management«, welches die grundlegende Steuerungseinheit des Veränderungsprozesses darstellt. Die Grafik zeigt, dass die im CI-Prozess erfassten Unternehmenswerte ab der Formulierung des Leitbildes in vollem Umfang im CI-Prozess Anwendung finden. Das Marketing hingegen wird erst nach und nach mit den Unternehmenswerten behaftet, bis es zum CI-Launch die gleiche Stärke aufweisen wird wie das neue CI.



Wo geht die Reise hin?

Ziel war es, die Unternehmenswerte zu erfassen und eindeutig in einem Leitbild zu formulieren, um auf dessen Basis mittels der CI-Instrumente (CD & CC) ein einzigartiges Corporate Image zur klaren Positionierung am Markt zu erstellen.

Fixierung
der Werte im
Leitbild

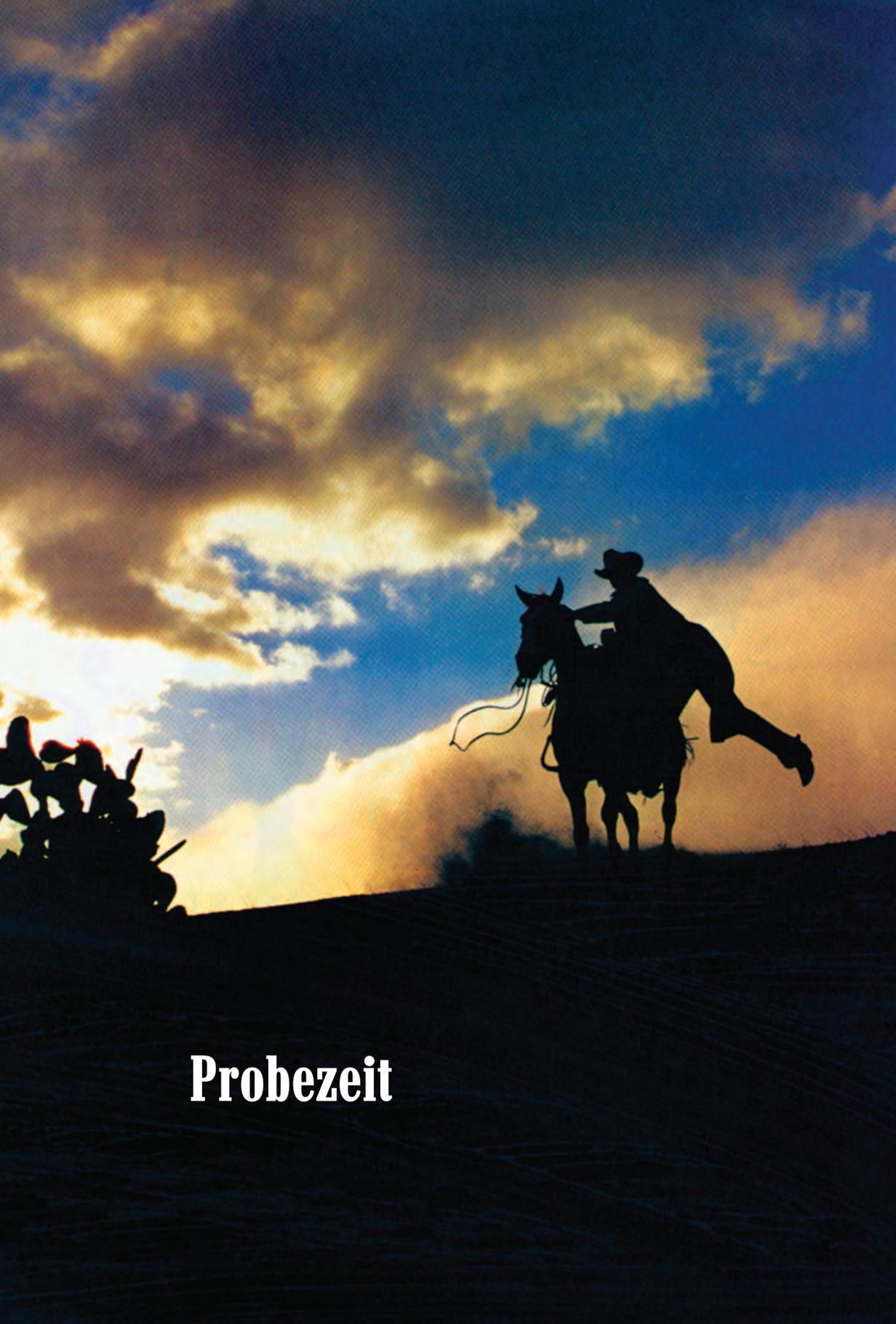
Daraus resultierten folgende Teilziele:

- Erfassen der derzeitigen Unternehmenskultur - Die anhand verschiedener Analyse-Methoden und Rechercheverfahren verkörperten Werte (IST-Zustand) des Unternehmens.
- Formulierung eines Leitbildes - Das in schriftlicher klarer Form dargelegte und für jeden zugängliche Dokument zu den Unternehmenswerten (Vision, Mission).
- Entwicklung eines Literaturkonzeptes - Das in schriftlicher Form dargelegte Schriftstück, welches die korrekte Ausgestaltung von Kommunikationsmitteln gewährleistet.
- Aufstellung von Corporate Design-Richtlinien - Die in Wort und Bild formulierten Gestaltungsrichtlinien des CD.

Die Hürde der Veränderung meistern

Der Aufbau einer ganzheitlichen Corporate Identity ist heutzutage wichtiger denn je, um sich im Zuge des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandels gegenüber den Mitbewerbern behaupten zu können. Dennoch beweist die CI-Entwicklung bei der WIRSOL Solar AG, dass viele Unternehmen den komplexen und strategischen CI-Ansatz nicht richtig umzusetzen wissen. Sie bedienen sich lediglich weniger Teilaspekte, wie Design oder Kommunikation, und setzen diese zudem zu überstürzt um.





Probezeit

Das Unternehmen Bayer & Raach hingegen ist sich bewusst, dass die zunehmende Globalisierung, verbunden mit vielen Unternehmensfusionen, hartem Konkurrenzkampf und sehr hohen Qualitätsanforderungen seitens der Kunden eine eindeutige Profilierung und Positionierung am Markt erfordert. Speziell die Unternehmen, wie die Bayer & Raach GmbH, die ein schnelles Wachstum erfahren, müssen sich besonders mit den stattfindenden Veränderungen auseinandersetzen. Es gilt Grundsätze, Werte und Zielvorstellungen festzulegen, um somit das eigene Profil zu etablieren und in den Köpfen der Menschen zu verankern. Bayer & Raach weiß, dass diese Veränderungen nur langfristig durch einen bewusst umgesetzten CI-Prozess verwirklicht werden können, der einem klaren Change Management unterliegt.

Eine gesteuerte
CI ist ein
Wettbewerbs-
instrument

Die Bayer & Raach GmbH ist sich auch im Klaren darüber, dass sie sich der fortschreitenden Situation anpassen muss, um konkurrenzfähig zu bleiben. Bayer & Raach will sich bewusst ändern und hierbei besonderes Augenmerk auf die Akzeptanz der Veränderung bei den Mitarbeitern richten, denn die Mitarbeiter prägen das Unternehmen letztendlich nachhaltig. Veränderungen, die nicht von den Mitarbeitern angenommen werden, sind wirkungslos, weil sie widerwillig oder gar nicht befolgt werden. Verändern bedeutet lernen. Der gesamte CI-Prozess, d.h. Denk- und Arbeitsweisen, Qualitätsleistungen, Arbeitsstrukturen sowie ein einheitliches Design, besteht aus Veränderungsmaßnahmen, welche erlernt werden müssen.

Veränderungen
müssen gelernt
werden

Bayer & Raach hat durch die ganzheitliche Abstimmung und die Integration aller Veränderungsmaßnahmen, welche die Kommunikations-, Gestaltungs- und Verhaltensbereiche betreffen, das Erreichen von Glaubwürdigkeit und Vertrauen zum Ziel. Das Unternehmen beweist durch diese Herangehensweise Mut, denn Veränderungen sind nicht immer mit Erfolg verbunden. Wer jedoch Angst hat, sich zu verändern, und nicht das Risiko eingeht, womöglich in die falsche Richtung zu laufen, der wird im Hier und Jetzt stehenbleiben und auf lange Sicht keinen Erfolg verzeichnen. Bayer & Raach ist der Ansicht, dass Fehler dazu dienen, um Verhaltens-



weisen für die Zukunft zu überdenken und Anstoß für die Verbesserung von Veränderungsprozessen zu geben. Das Veränderungsmanagement soll helfen, diesen Übergang vom alten zum neuen Denken zu ermöglichen, gerade wenn bei der Umsetzung noch Unsicherheiten, Ängste, Widerstände und Probleme auftauchen.

Change Management - was ist das?

Unternehmenswandel gestalten

Das Change Management befasst sich im Fall der Bayer & Raach GmbH mit dem Übergang von der derzeit vorherrschenden Unternehmenskultur (IST-Zustand) zu einem neuen Wertegefüge (SOLL-Zustand), welches über einen CI-Prozess klar und deutlich strukturiert ist. Fragen, die hierbei eine Rolle spielen, sind folgende:

- Wie kann das Interesse, die Bereitschaft und das Engagement der vom Wandel Betroffenen (Unternehmensmitglieder) gewonnen und genutzt werden?
- Wie gelingt es, den Übergang vom Alten und Vertrauten zum Neuen und Unbekannten so zu steuern, dass die stattfindende Veränderung nicht als (zer-)störender Eingriff, sondern als erstrebenswerter Wandel wahrgenommen wird?
- Wie können die unumgänglichen, mit jedem Veränderungsprozess verbundenen Probleme und Konflikte bewältigt werden und eine erfolgsversprechende Annäherung des unternehmerischen IST-SOLL-Zustands erreicht werden?

Das Change Management bedeutet demnach die Durchführung eines Veränderungsprozesses, welcher durch Umdenken und Umorientieren geprägt ist und eine zunehmende Belastung in Form von Aufwand und Stress mit sich bringt. Diese Situation zu meistern, ist die Aufgabe des mit dem Change-Management betrauten Führungsorgans.



Der Prozessaufbau

Der für die Bayer & Raach GmbH gewählte Veränderungsprozess (CI-Entwicklung) wird grundlegend durch das Drei-Phasen-Modell von Kurt Lewin gesteuert und überwacht. Dieses Change Management-Verfahren plant den Veränderungsprozess (Auflösen), führt den Wandel durch (Verändern) und festigt und kontrolliert die Veränderung (Stabilisieren).

Kurt Lewin
(Pioniere der
Psychologie)
1890 - 1947

In Bezug auf die Einführung und Planung der Veränderung im Unternehmen Bayer & Raach ist man sich einig, das »Both-Directions-Verfahren« anzuwenden. Es besagt, dass einerseits der Veränderungsprozess von der Managementebene geplant und vorgelebt wird und andererseits auch Planungsanregungen aus der Belegschaft wahrgenommen werden - darüber hinaus wird das aktive Einbringen jedes Einzelnen verlangt. Dieser Ansatz entspricht einer eher evolutionären Vorgehensweise, indem die Veränderungen schrittweise durchgeführt werden, um die Mitarbeiter nicht zu überfordern. In diesem Falle ist ein Prozessmoderator in der Rolle des Managements vorgesehen.

Einbeziehen
der Belegschaft

Der gemanagte CI-Veränderungsprozess soll das Selbstverständnis des Unternehmens erkennen, gestalten, vermitteln und prüfen. Das Unternehmen Bayer & Raach soll bewusst seine Persönlichkeit erkennen und diese mit den Wünschen und Erwartungen der Mitarbeiter und dem externen Umfeld abgleichen. Auf diese Weise wird deutlich, inwieweit das Unternehmen das gemeinsame Selbstverständnis ändern muss und wie dieses letztendlich aussehen soll. Die angestrebte Unternehmenspersönlichkeit wird durch das visuelle Erscheinungsbild (Corporate Design), die Kommunikation (Corporate Communication) und das Verhalten (Corporate Behaviour) nach innen und nach außen vermittelt. Das gemeinsame Selbstverständnis wird dahin gehend immer wieder kritisch überprüft, ob es den sich stetig ändernden internen und externen Erwartungen und Anforderungen gerecht wird. Das Modell von Kurt Lewin nimmt an, dass es zum einen Kräfte gibt, die den Wandel vorantreiben (driving forces) und andere, die den Wandel



Geschäftsbeziehungen

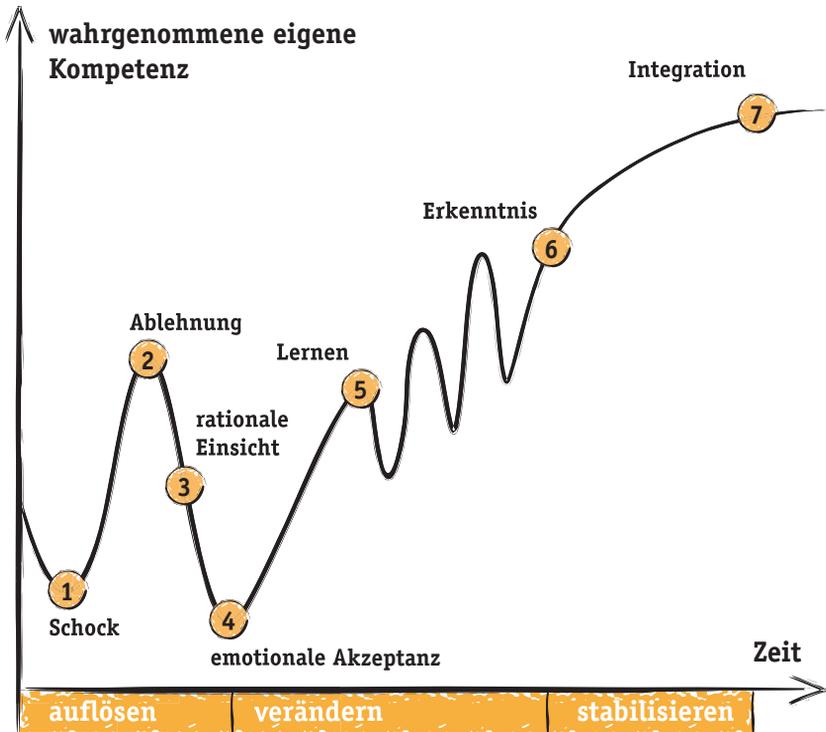


verhindern (restraining forces). Im Normalfall sind die Kräfte gleich groß und es entsteht ein Gleichgewicht. Um eine Veränderung herbeizuführen, muss man demnach die »driving forces« verstärken und die »restraining forces« verringern.

Verhaltensänderung bei den Betroffenen

Am Anfang reagieren betroffene Belegschaftsmitglieder oftmals sehr überrascht. Ihnen fehlt noch das Problemverständnis über den Veränderungsprozess und sie können nicht einordnen, welche Vorteile ein Wandel mit sich bringt. Die wahrgenommene Kompetenz der Betroffenen in Bezug auf die Veränderung ist daher sehr gering. Aufgrund dessen lehnt diese Gruppe jegliche Veränderung von vornherein erst einmal ab.

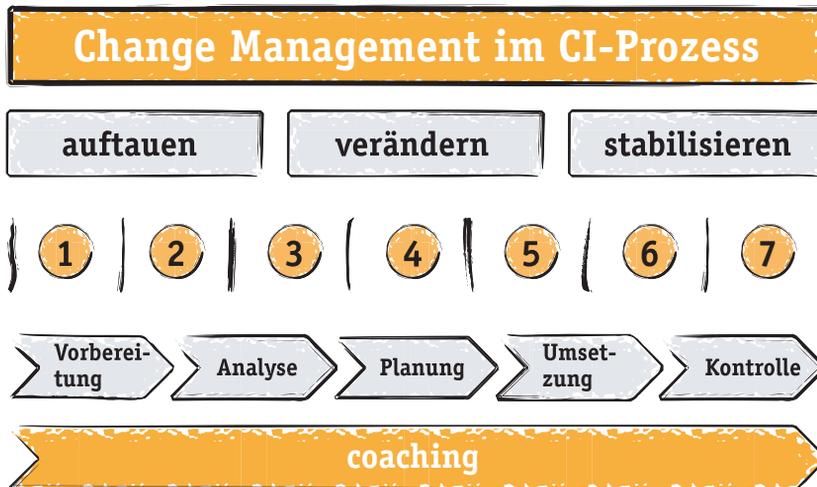
Die Stadien des Change Management



Diese Art von Widerstand ist meist rationaler Natur. Er bezieht sich auf logische Argumente gegen den Wandel. Ist diese Hürde durch aufklärerische Maßnahmen gemeistert und der Sinn und Zweck der Veränderung verinnerlicht, so folgt die emotionale Akzeptanz. Viele der Mitarbeiter fühlen sich ab diesem Zeitpunkt fähig, mit der Veränderung zurechtzukommen und die auf den Wandel bezogene wahrgenommene Kompetenz steigt an. Solch eine Einstellung ist grundlegende Basis für das Erlernen von Neuem. Da diese Phase von Höhen und Tiefen geprägt ist, gilt es hier für den Prozess-Coach die Prozessbeteiligten zu motivieren, bis sie die Erkenntnis gewinnen, dass der Umgang mit dem neu Gelernten positiv ist. Die erreichten Veränderungen werden fixiert und es findet die Erfolgskontrolle statt, um einen Zielabgleich durchzuführen und Nachbesserungen vorzunehmen.

Auftauen

Die Phase des Auftauens gliedert sich in zwei Teile: den Vorbereitungsteil und den Analyseteil. Während des Vorbereitungsteils erfolgt die Sensibilisierung der Belegschaft und der Geschäftsführung für den CI-Prozess.



Der Change Management Prozess mit Stufen der Verhaltensänderungen im Überblick



Sensibilisierung der Belegschaft und der Geschäftsleitung

Eine Einführungspräsentation vor der Führungsebene soll Aufschluss über den Sinn und Zweck einer einzigartigen Unternehmenspersönlichkeit geben und das gemeinsame Verständnis über den CI-Prozess abgleichen. Zudem soll die Neugier und das Engagement der Belegschaft geweckt werden, da diese dem Veränderungsprozess oft verschlossen gegenübersteht. Um einen Zugang zu den Mitarbeitern zu schaffen, ist es notwendig, die Veränderung plausibel zu begründen und Vertrauen in die Chancen des Wandels zu erzeugen. Ein weiterer Aspekt, welcher an dieser Stelle festgelegt wird, ist die zeitliche Einordnung des CI-Prozesses. Sie hält zunächst grobe Zeitpunkte des CI-Prozesses fest, welche als Anker für die feiner strukturierte Monatsplanung dienen.

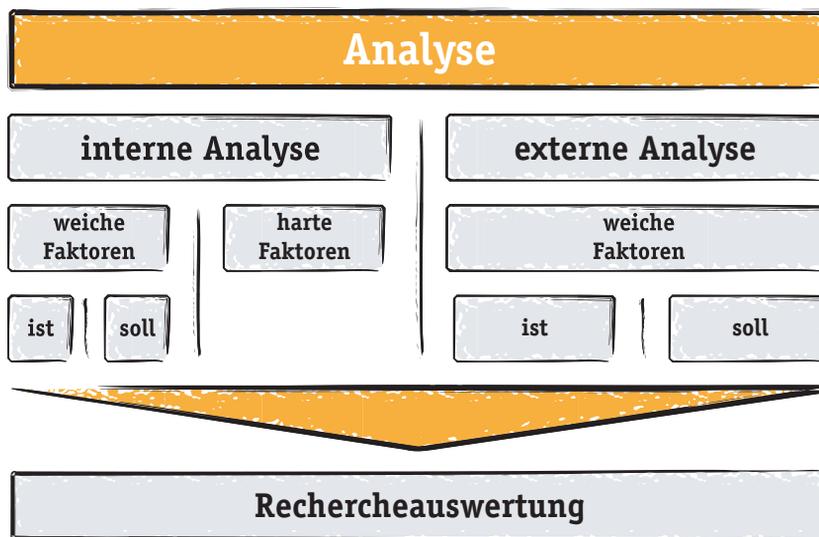
Ein Workshop als Informationsforum

Des Weiteren gibt es den Analyseteil - dieser Teil basiert auf einem Workshop, welcher helfen soll, Probleme mit dem gemeinsamen Selbstverständnis der Corporate Identity aufzudecken und sorgfältig zu formulieren. Mit ihm wird eine gemeinsame Basis für alle Beteiligten geschaffen, welche die rationale Einsicht für die Veränderung fördert. Hierbei ist das Sammeln von Daten und deren sorgfältige Aufbereitung und Auswertung zentraler Punkt für das weitere Vorgehen. Ziel ist es, eine möglichst breite Datenplattform anzulegen, welche das eindeutige Treffen von Entscheidungen erleichtert. Darüber hinaus gliedert sich die Phase in die interne und die externe Analyse. Die »weichen« Faktoren der internen Analyse geben anhand von Aussagen der Belegschaft Aufschluss über die Unternehmenskultur (IST-Zustand des Unternehmens) sowie über die Erwartungen (SOLL-Zustand). Die »harten« Faktoren, wie Infos über den Markt, den Wettbewerb, die Kunden, das Kapital, die Technologie, Umwelt/Rohstoffe sowie die Kompetenz des Unternehmens, ergänzen dieses Bild. Mit Hilfe der weichen Faktoren der externen Analyse wird das Bild der Unternehmenskultur und der Erwartungen an das Unternehmen von außen erfasst. Zur Ermittlung dieser Informationen ist in diesem Phasenzeitraum ein interner Workshop mit einem vorangestellten Fragebogen für die Belegschaft und die externen Bezugsgruppen geplant. Sind die gefestigten Einstellungen der Belegschaftsmitglieder »aufgetaut«, so sind auch die Voraussetzungen für die zweite Phase (Veränderung) geschaffen.



Verändern

In der zweiten Phase werden die eigentlichen Veränderungen vorgenommen und die neuen Verhaltensweisen eingeübt. Bestehende Ängste der Mitarbeiter vor dem Neuen sollten von den prozessleitenden Organen angehört, gemeinsam diskutiert und bestenfalls ausgeräumt werden. Befürworter des Wandels hingegen können gar nicht fürsorglich genug gepflegt und gestärkt werden.



Ablauf des
Analyseteils

Auch die Phase der Veränderung gliedert sich zweierlei auf. Zum einen wird der Teilbereich der Planung, welche den Lösungsweg für die formulierten Aufgaben der vorangegangenen Analysephase definiert, betrachtet. Zum anderen wird die Umsetzung behandelt.

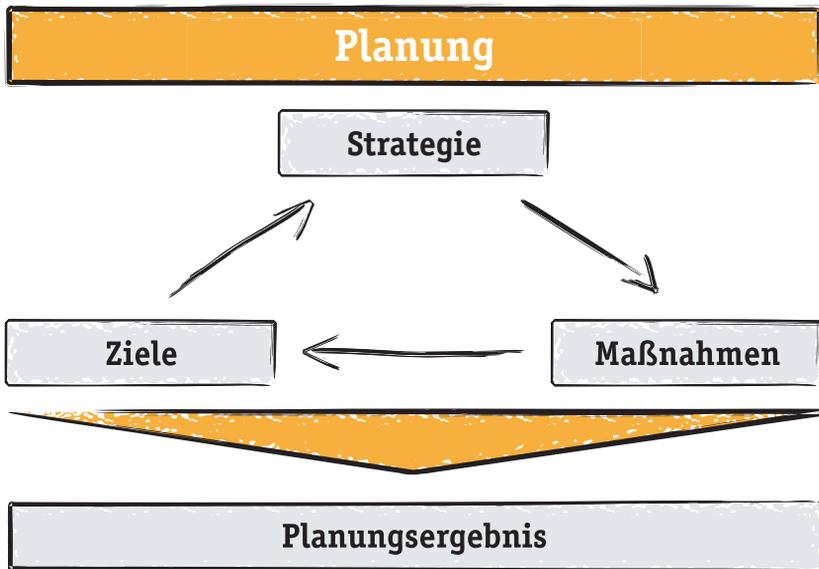
Innerhalb der Planung spielen drei Elemente eine entscheidende Rolle. Zum einen muss ermittelt werden, welchen Zustand, sprich welches Ziel, man erreichen möchte und mit welchem Verhalten dieses erreicht werden kann. Hier stellt sich die Frage nach der passenden Strategie.



Darüber hinaus ist abzuwägen, mit welchen Instrumenten, also Mitteln und Maßnahmen, man das Ziel umsetzen möchte. Das Zusammenspiel dieser drei Bausteine soll dazu beitragen, dass Entscheidungen getroffen werden können, die darauf gerichtet sind, das Lösungskonzept umzusetzen. Auf Basis der Aufgabenstellung wird die Lösung geplant. In einem ersten Schritt wird das Ziel definiert. Die Koordination dient an dieser Stelle zur Ausrichtung aller Aktivitäten auf ein Ziel. Zudem dient die Zielfestlegung der Kontrolle, ob der angestrebte Zustand erreicht wurde oder nicht. Des Weiteren spornt sie die Beteiligten für die weitere Arbeit an. Die Strategie bietet den Vorteil, dass die zur Verfügung stehenden Maßnahmen der Identitätsgestaltung und -vermittlung sinnvoll eingegrenzt werden können. Hauptaugenmerk liegt auf dem Design, also dem visuellen Erscheinungsbild des Unternehmens.

Während der Umsetzung findet die Ausgestaltung des Leitbildes anhand des CI-Instruments »Design« statt. Erster Schritt ist die Entwicklung der Basiselemente, die in einem sogenannten Design Manual für das gesamte

Dreigespann
des Planungs-
teils

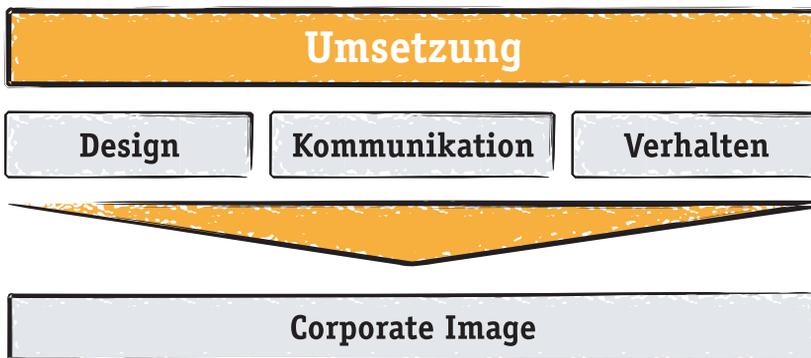


Unternehmen definiert werden. Dieser Richtlinienkatalog wird sowohl intern als auch extern relevanten Bezugsgruppen zur Verfügung gestellt. Anhand dieser Richtlinien ist es möglich, gestalterisch homogene Kommunikationsmittel, Produkte und Verpackungen abzuleiten.

Gestaltungskriterien sorgen für einheitliche Kommunikationsmittel

Darüber hinaus orientiert sich auch die Corporate Communication an den im Leitbild definierten Werten. Sie vermittelt die Unternehmenspersönlichkeit durch eine widerspruchsfreie, abgestimmte Kommunikation nach innen und nach außen, indem sie die Kriterien des Leitbildes in die Form der Botschaft einfließen lässt.

Bei der Umsetzung des Corporate Behaviour, dem Verhalten des Unternehmens, wird das gemeinsam erarbeitete Leitbild in das Unternehmen getragen und in bereichsspezifische Grundsätze transformiert. Die Umsetzung des leitbildgerechten Verhaltens erfolgt über Führungsleitsätze, welche Vorgaben zur Delegation von Aufgaben und Kompetenzen beinhalten. Besonderes Augenmerk liegt in dem Umsetzungsteil auf der gesteuerten Kommunikation von Detailzielen, welche dazu dienen, die Belegschaft für den Veränderungsprozess zu begeistern.



Die Corporate Identity Instrumente



Marktführer



Stabilisieren

Die dritte Phase hat zum Ziel, die erreichten Veränderungen langfristig zu stabilisieren. Die Mitarbeiter dürfen nicht nach einer Weile in die alten Strukturen und Verhaltensweisen zurückfallen. Um das zu erreichen, muss die Change Management-Ebene den neuen IST-Zustand kontrollieren und gegebenenfalls weitere Änderungen vornehmen.

Die Kontrolle dient der Bewertung des Erfolgs. Hierfür ist eine klare Definition notwendig, ab welchem Zustand man von Erfolg sprechen kann. Die Kontrolle besteht aus einer nachträglichen Untersuchung, dem sogenannten Post-Test, bei welcher geklärt wird, ob die Prozessphase erfolgreich war und was in Zukunft noch verbessert werden muss. Vor allem muss überprüft werden, ob die Bezugsgruppen erreicht wurden, welche Informationen sie aufgenommen und wie sie diese verarbeitet haben und welches Image auf Basis dieser Informationen entstanden ist.

Was kann das Konzept leisten?

Jedes Unternehmen hat seinen Prozess

Das Potential dieses Konzeptes zeigte sich bei der Firma Bayer & Raach aufgrund der überschaubaren Mitarbeiteranzahl von 45 Personen. Dadurch wurde ein persönliches Eingehen auf die Mitarbeiter durch Gespräche und das Einbeziehen jedes Einzelnen in den CI-Prozess ermöglicht. Auch die auf guten Beziehungen aufbauenden Partnerschaften zu externen Bezugsgruppen und deren übersichtliche Strukturen waren für dieses Konzept förderlich. Ein weiterer wichtiger Punkt, welcher die Art und Weise der Durchführung unterstützte, war der aktive und motivierende Zuspruch der Führungsebene. Deren Zustimmung ermöglichte ein sehr flexibles und schnelles Umsetzen des Konzeptes bis zum heutigen Stand.



3.4 Das Logbuch des Reiters

»Wer stets ein Logbuch führt, merkt sehr früh ob er vom richtigen Weg abweicht.«

Das Logbuch soll Einblick in die einzelnen Schritte der Masterabschlussarbeit geben und eine Übersicht entlang der CI-Prozesskette schaffen.

Auftauphase | Vorbereitungsteil (Protokoll 23.11.2009)

Einführung in das Thema Corporate Identity

Der erste Schritt in der Vorbereitungsphase gestaltete sich durch eine Einführungspräsentation vor der Geschäftsleitung und sensibilisierenden Gesprächen mit der Belegschaft in Bezug auf den anstehenden CI-Prozess. Ziel war es, das Verständnis über den CI-Prozess zu fördern, indem klar und deutlich der Sinn und Zweck einer schlüssigen Corporate Identity dargelegt wurde, um somit die sogenannten »driving forces« (fördernde Kräfte) zu stärken.

Aufgrund dessen, dass der CI-Prozess keine Reformierung der Hierarchieebenen und somit der Machtverhältnisse im Unternehmen vorsah, bestand nicht die Gefahr, auf gravierende Widerstände unternehmenspolitischer Art zu stoßen. Trotzdem war bei den etwas neueren Mitarbeitern eine verhaltene Ansicht zu spüren. Begründen ließ sich diese durch die Vorsicht, sich die eventuellen Möglichkeiten im Unternehmen nicht verbauen zu wollen. Emotionale Widerstände waren ebenfalls nicht bedeutend auszumachen, wobei jedoch verhältnismäßig viel rationaler Widerstand zu verzeichnen war. Diesem wurde jedoch argumentativ entgegengetreten, was im Dialog zur Begrenzung dieser hemmenden Kräfte führte. Hierbei wurde vor allem offen über Ursachen und Ziele informiert.

**Rationale
Widerstände
werden
argumentativ
abgebaut**

Des Weiteren wurde in einem Meeting mit der Führungsebene die zeitliche Planung im groben Rahmen besprochen. Hier nahm vor allem die bestehende Auftragslage bis Ende des Jahres maßgeblich auf die Festle-





Ressourcenknappheit

gung der bevorstehenden Termine Einfluss. Zeitgleich wurde die gesamte Belegschaft mittels eines Infobriefes über den CI-Prozess und die MyMoa-Website in Kenntnis gesetzt. Ein Aufsteller, als Leitfigur "Moa" gestaltet, half, die nötigen Informationen zugänglich zu machen und eindeutig zu kennzeichnen. Er wurde konzipiert, um die Mitarbeiter während des gesamten CI-Prozesses zu begleiten, über den aktuellen Stand der Dinge zu informieren und zur aktiven Teilnahme am Prozess zu motivieren. Zudem erhielten alle wichtigen Bezugsgruppen mittels einer Infomail die für die MyMoa-Website benötigten Zugangsdaten. Dieser im Intranet eingerichtete Blog bot der Belegschaft die Möglichkeit, sich aktiv am Wandel zu beteiligen. Darüber hinaus sollte ein Verweis im Intranet der Bayer& Raach GmbH die Zugänglichkeit zusätzlich gewährleisten.



Einführungs-
präsentation
vor der
Geschäfts-
leitung



Der MyMoa
Infopoint im
Unternehmen
Bayer & Raach



Auftauphase | Analyseteil 1 (Protokoll 13.12.2009)

Umfrage durch das Datenerhebungstool CENSIO

Sind die internen Bezugsgruppen erst einmal für den CI-Veränderungsprozess sensibilisiert, so ist es an der Zeit, die zweite Phase, die Phase der Analyse, zu beginnen. Während dieser gesamten Phase wurde das Aufklären über den Wandel im Unternehmen gezielt weitergeführt, um die hemmenden Kräfte gegen die Veränderung weiter abzubauen. Hierfür wurde eine persönliche Anlaufstelle der projektverantwortlichen Person eingerichtet.

CENSIO ist ein
Umfragetool
für Projekte
der Hochschule
Mannheim

In dem Analyseteil der Auftauphase wurden Probleme mit dem gemeinsamen Selbstverständnis über die Unternehmenspersönlichkeit aufgedeckt. Hauptteil der Analyse machte der Workshop aus, welcher durch eine Umfrage mittels des Datenerhebungstools »CENSIO« der HS Mannheim mit vorbereitet wurde. Ziel des Workshops war, Werte für die Bayer & Raach GmbH zu definieren und zudem eine gemeinsame Basis für Mitarbeiter und Geschäftsleitung zu schaffen. Diese Basis diene zusätzlich dazu, die emotionale Akzeptanz des Prozesses zu steigern.



Auftauphase | Analyseteil 2 (Protokoll 23.11.2009)

Kick-Off Meeting an der Hochschule

Bei diesem Treffen an der Hochschule Mannheim am 27.11.2009 wurde das Projekt unter dem Beisein von Professor Axel Kolaschnik, Betreuer der Masterthesis, und Carmen Fuchsloch, Leiterin Marketing und Kommunikation der Bayer & Raach GmbH, präsentiert. Dabei wurde der Ablaufplan des Projekts besprochen. Im Mittelpunkt standen folgende Fragen:

Das Treffen an der Hochschule in Mannheim

- Ist das Unternehmen zufrieden mit der bisherigen Entwicklung?
- Läuft alles nach den Vorstellungen des Studenten?
- Gibt es Komplikationen?

Darüber hinaus wurde der bevorstehende, in der Firma Bayer & Raach stattfindende CI-Workshop vorgestellt. Ziel war es, die zuvor aufgestellte Agenda des Workshops auf ihre Tauglichkeit hin zu überprüfen. Hierzu wurden seitens des Professors Anregungen gegeben, aber auch Kritik geäußert. Ein Kritikpunkt galt dem zeitlichen Ablauf, welcher noch weniger kleinerer Änderungen bedurfte.

Als Ergebnis kann festgehalten werden, dass der angestrebte Prozess nicht nur in seiner Form, sondern auch für das Unternehmen stimmig ist. Das Vorgehen ist anhand eines Designprozesses gut strukturiert und legt zugleich die Transparenz des CI-Prozesses für alle offen dar. Dadurch, dass die Mitarbeiter in diese Entwicklungen mit einbezogen werden, können sie direkt auch gewissen Einfluss auf den CI-Prozess nehmen.



Enge Kooperation



Auftauphase | Analyseteil 3 (Protokoll 13.12.2009)

Der MyMoa CI-Workshop

Der Workshop fand in den Räumen der Bayer & Raach GmbH statt und erstreckte sich über einen Zeitraum von 15.00 Uhr - 19.15 Uhr. Folgende Teilnehmer nahmen an dieser Veranstaltung teil:

Teilnehmer des CI-Workshops

- Markus Harmansa (Moderator)
- Carmen Fuchsloch
- Bernd Schrade
- Cornelia Hamm
- Florian Bayer
- Gerald Raach
- Holger Vöhringer
- Johannes Bayer
- Judith Strang
- Markus Dietsche
- Pius Benner
- Rudi Ragg

Raum des CI-Workshops





Einleitung

Zeitaufwand - 15.00 Uhr - 15.30 Uhr | Beamerpräsentation

Zu Beginn des Workshops wurde die Agenda mit den zuvor entwickelten Arbeitsfeldern und dem festgelegten Zeitplan vorgestellt. Um eine größtmögliche Transparenz der Vorgänge für die Mitarbeiter zu gewährleisten, wurde der Ablaufplan für alle gut sichtbar im Workshop-Raum aufgehängt. Nach einer Einordnung des Workshops in das Gesamtprojekt wurden allen Teilnehmern nochmals die fünf Phasen des Prozesses und die Bedeutung sowie der Zweck einer einheitlichen Unternehmenspersönlichkeit erläutert. Dies gewährleistete, dass sich alle auf dem gleichen Wissensstand befanden. Als Ziel des Workshops wurde die Erarbeitung eines Leitbildes unter Verwendung einer Differenzierungspyramide festgelegt.

Einleitung des
CI-Workshops
gibt Aufschluss
über Prozess-
verlauf



Die weichen internen Faktoren

Zeitaufwand - 15.30 Uhr - 17.00 Uhr | Aktives Erarbeiten

Zeichnen
hilft weiche
Faktoren zu
erarbeiten

Die »weichen Faktoren« umfassen zum einen das Meinungsbild der Belegschaft in Bezug auf ihr Unternehmen und zum anderen Wünsche und Erwartungen, die sie an die Unternehmenspersönlichkeit stellen. Aufgrund dessen wurde zu Beginn des zweiten Teils zunächst der Soll-Zustand ermittelt. Um diesen festzustellen, wurde nach dem gewünschten Meinungsbild der Belegschaft in Bezug auf die Bayer & Raach GmbH gefragt. Im Kreis sitzend sollte jeder Mitarbeiter zeichnerisch seine Vorstellungen erarbeiten und anschließend den anderen vorstellen. Ziel war es, kurz die eigenen Ideen zu präsentieren und prägnante Schlüsselbegriffe zu entwickeln. Im Anschluss daran wurden die Ideen kommentiert und diskutiert. Letztlich einigte sich das Team auf elf Schlüsselbegriffe, die anschließend von den Mitarbeitern nach ihrer Bedeutung gewichtet wurden. Jeder Mitarbeiter hatte sieben Stimmen, die er vergeben durfte. Dabei konnten auch mehrere Stimmen für einen Begriff abgegeben werden. Zum Schluss wurden die Begriffe nach der Anzahl der vergebenen Stimmen hierarchisch in eine Differenzierungspyramide eingeordnet.



Das Ergebnis (Soll-Zustand)

- Vorsprung (14)
- gemeinschaftlich – Wir-Gefühl (11)
- Kundenzufriedenheit (8)
- zielgerichtet (7)
- wirtschaftlich optimiert (7)
- Greentech (emotionaler Zusatznutzen) (7)
- nach außen wirken und erkannt werden (7)
- Qualität (6)
- starke Führung (5)
- harmonisch (4)
- Betriebsablauf optimieren (2)

Die harten Faktoren

Zeitaufwand - 17.00 Uhr - 17.30 Uhr | Präsentation und Diskussion

Die »harten Faktoren« bestehen aus Verhältnissen bzw. einem gefestigten Rahmen, der einen Betrieb definiert. Innerhalb der Rahmen-Eckpunkte muss sich das Unternehmen bewegen und letztlich auch behaupten. Die harten Faktoren wurden dem Kollegium in einer Beamerpräsentation vorgestellt.



**Präsentation
und aktives
Arbeiten
innerhalb des
CI-Workshops**



Die harten Faktoren beinhalten folgende Punkte:

Harte Faktoren kann man nicht ändern, man muss sich auf sie einstellen

- Kompetenzen
 - Welche Kompetenzen besitzt Bayer & Raach?
 - Worin liegen die (Kern)-Kompetenzen?
 - Sind noch Leistungsreserven vorhanden?

- Marktposition
 - Wo befindet sich Bayer & Raach derzeit auf dem Markt?
 - Wie gefestigt ist die Position von Bayer & Raach?

- Bezugsgruppen
 - Wer sind die Zielgruppen des Unternehmens?
 - Wo bewegen sich die Zielgruppen?
 - Wie erreicht Bayer & Raach die Zielgruppen?

- Marktorganisation
 - Wie ist der Markt organisiert?
 - Wie wird sich der Markt entwickeln?

- Wettbewerber
 - Durch was positionieren sich Wettbewerber?
 - Wo sind die Wettbewerber verortet?

Anschließend wurden die einzelnen Faktoren kritisiert. Dabei wurde vor allem der Faktor »Wettbewerber« um einige Punkte erweitert. Diese wurden auch zur Befüllung der Differenzierungspyramide verwendet.

Ergebnis (Werte der Wettbewerber)

- zertifizierte Partner
- Qualität
- Professionalität
- Empfehlungen/Kundenzufriedenheit



- Top Garantiebedingungen
- E-Check
- Service
- enger Kundenkontakt
- Know-how
- langjährige Erfahrung
- Komplettlösungen
- TÜV zertifiziert

Pause

Zeitaufwand - 17.30 Uhr - 18.00 Uhr | Verpflegung und Gespräche

Die Pause bot Raum, um sich durch die angebotenen Getränke und Speisen zu stärken und den Kopf für die nächsten Teile des Workshops wieder frei zu bekommen.



Eine Pause steigert die Produktivität der Workshop-teilnehmer



Marktpositionierung



Ableich der weichen Faktoren

Zeitaufwand - 18.00 Uhr - 18.45 Uhr | Präsentation und Diskussion

Polaritätenprofile dienen zur Erfassung von Meinungsbildern

Im fünften Teil wurden die innerhalb der letzten Woche erfassten und bereits ausgewerteten Polaritätenprofile präsentiert und anschließend diskutiert. Dabei zeigten sich deutliche Unterschiede zwischen der externen Wahrnehmung, d.h. seitens der (potenziellen) Kunden und der Presse, sowie der internen Sichtweise des Unternehmens. Die Unterschiede wurden intensiv betrachtet, diskutiert und letztlich in eine Schwächenliste aufgenommen. Die anhand der internen Faktoren des Polaritätenprofils erfassten Stärken wurden auf Präsentationskarten festgehalten, um sie später ebenfalls in die Differenzierungspyramide einzuordnen.



Ergebnis (Stärken der Bayer & Raach GmbH)

- vielseitig
- kompetent
- vorausschauend denkend, innovativ
- schlagfertig
- aufgeschlossen für Neues
- leistungsfähig, hohes Engagement, Bereitschaft zur Steigerung
- flexibel
- Tüftler & Denker (aus sich heraus gewachsen)

Ergebnis (Schwächen der Bayer & Raach GmbH)

Ein Punkt der sehr auffiel war, dass Bayer & Raach sich selbst als chaotischer betrachtete als die externen Bezugsgruppen es wahrnahmen. Eine nähere Diskussion ergab, dass der Wunsch nach mehr Struktur und Kontrolle bestand. Die Diskussion hatte folgende Ergebnisse:

- keine Besprechungszeiten
 - mangelnde Kommunikation
 - kein durchgängiges Wirtschaftssystem
 - keine Schulungen
 - QM-Maßnahmen werden nicht angenommen
 - Wir-Gefühl nicht ausgeprägt
-
- keine Werte definiert, die bewusst kommuniziert werden
 - eine eindeutige Positionierung fehlt

Anschließend wurde die Differenzierungspyramide mit den Karten aus Teil 2 (Soll-Zustand), den Werten der Wettbewerber aus Teil 3 sowie den definierten Stärken aus Teil 5 befüllt. Die Mitarbeiter mussten in diesem Schritt die erfassten Werte bewerten und entsprechend einsortieren. Es gab folgende drei Kategorien: »Basiskriterien«, »rational differenzierende Kriterien« und »emotional differenzierende Kriterien«.

Eine Differenzierungspyramide wurde erstellt



Monopolstellung



Zusammenfassung und Hausaufgabe

Zeitaufwand - 18.45 Uhr - 19.15 Uhr | Diskussion & aktives Handeln

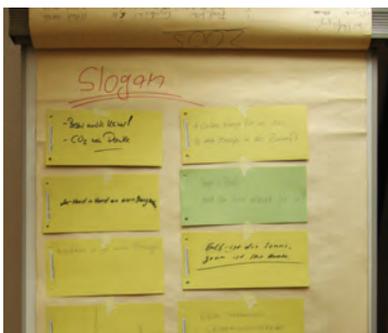
Anhand der Differenzierungspyramide war erkennbar, dass sich Bayer & Raach überwiegend mit rationalen Werten am Markt positionierte. Zudem zeigte sich, dass auch die Wettbewerber bislang ihre Position nur mit rationalen Werten untermauerten. Allerdings war auch erkennbar, dass eine emotionalere Positionierung am Markt erwünscht war. Zum einen, um dem Vertrieb einen Benefit beim Verkaufen zu schaffen und um zum anderen das interne Gefüge des Unternehmens mehr zu fördern und zu stabilisieren, d.h. die Leistungsfähigkeit zu steigern.

**Rationale
Merkmale zur
Differenzierung
waren vor-
herrschend**

Als Ergebnis konnte festgehalten werden, dass sowohl die interne als auch externe Kommunikation Handlungsbedarf aufwies. Diese Feststellung deckte sich mit der bereits im Vorfeld ungefestigten These über die problematische Positionierung der Marke Bayer & Raach. Demnach waren keine eindeutig definierten Werte vorhanden, welche Bayer & Raach von den Wettbewerbern abhoben.

Zum Abschluss des Workshops wurde den Teilnehmern die Möglichkeit gegeben, einen spontanen Claim zu äußern. Die gesammelten Ideen wurden an der Flipchart gehängt. Als Hausaufgabe sollten sich die Teilnehmer des Workshops einen Leitsatz überlegen, der die neuen Informationen mit einbezog. Dieser sollte innerhalb einer Woche abgegeben werden.

**Eine Hausauf-
gabe sollte
den Workshop
nachhaltig
untermauern**



Auftauphase | Analyseteil 2 (Protokoll 04.01.2010)

Auswertung des CI-Workshops

Die aus dem Workshop hervorgegangenen Schwächen definieren sich hauptsächlich aus folgenden Kernbereichen:

- Betriebsablauf nicht optimiert (mangelnde Kommunikation)
- Zu schwache Führung
- Darstellung des Unternehmens nach innen und außen zu diffus

Eine nähere Betrachtung der ersten beiden Punkte sollte anhand einer Mitarbeiterbefragung Aufschluss über diese Problematik geben. Die kurzen Interviews beinhalteten zum einen Fragen bezüglich eines schlüssigen Führungsstils seitens der Geschäftsleitung und zum anderen thematisierten sie auch die Suche nach pragmatischen Lösungen, um den Betriebsablauf zu optimieren.

Die Auswertung dieser tieferen Gespräche hatte zum Ergebnis, dass der nicht optimale Betriebsablauf unmittelbar mit den Defiziten bei den leitenden Organen zusammenhing und eine gehemmte Kommunikation nach sich zog.

Verzahntes Arbeiten mit dem Qualitäts- management

Des Weiteren wurde klar, dass sich der Führungsstil durch das Wechselspiel zwischen klaren Vorgaben und einer kooperativen Beziehung zwischen Mitarbeitern und Geschäftsführung gestalten sollte. Zusätzlich wurde ein konsequenter Vollzug dieses Wechselspiels verlangt. Der folgende Lösungsvorschlag wurde aus dem Ergebnis erarbeitet und unter Beisein der Geschäftsleitung an das Qualitätsmanagement weitergeleitet:

Lösung - Problemfeld Betriebsablauf

Um diesem aufgezeigten Problemfeld aus dem CI-Workshop entgegenzuwirken, wäre es sinnvoll, die Hierarchieebenen im Unternehmen stärker auszuprägen. Der Informationsfluss könnte durch diese Maßnahmen kompakter und kooperativer an nur einer Schnittstelle gehalten werden.



Des Weiteren würden Informationen bewusster von Seiten der Belegschaft nach oben kommuniziert. Die Folge wäre eine Entlastung der Geschäftsleitung. Zudem hätte sie ein übersichtliches Kontrollinstrument, um damit die Einhaltung von Vorgaben zu prüfen. Alles in Allem könnte die Geschäftsleitung Entscheidungen schneller treffen, was wiederum eine Steigerung der Leistungsfähigkeit zur Folge hätte. Voraussetzung dafür wäre die konsequent Einhaltung der Dienstwege (Hierarchie).

Eine straffe
Hierarchie
entlastet die
Geschäfts-
leitung

Lösung - Problemfeld Unternehmenspositionierung

Um das Problem der Unternehmenspositionierung zu beheben, müsste die Bayer & Raach GmbH eine mehr emotionale kommunikative Ausrichtung anstreben. Sie würde helfen, sich gegen die rational positionierten Wettbewerber durchzusetzen.

Auftauphase | Analyseteil 3 (Protokoll 11.01.2010)

Bestimmen von Aufgaben

Nachdem man im CI-Workshop den Kommunikationsbedarf intern als auch extern belegen konnte, befasste sich der abschließende Teil der Analysephase mit der Definition von Aufgaben für den weiteren Prozessverlauf.

Erste Aufgabe bestand darin, ein Unternehmensleitbild zu definieren. Dieses setzt sich generell sowohl aus einer übergeordneten Vision (Leitidee) als auch konkreten Leitsätzen zusammen. Zudem bringt ein Motto (Claim) die zentralen Aussagen kurz und prägnant für die Bezugsgruppen auf einen Punkt.

Der Claim ist
die Quintessenz
des Leitbildes

Des Weiteren bestand eine Aufgabe darin, das Unternehmen in einem einheitlichem visuellen Erscheinungsbild auftreten zu lassen, welches den Unternehmenswerten Rechnung tragen sollte.





Marktruhe

Eine andere Vorgabe, die zu erfüllen war, sah vor, die Kommunikation nach den im Leitbild festgelegten Werten zu richten. Zudem diente die Identitätspyramide fortan als Grundlage für Charakter und Tonalität der zukünftigen Kommunikation.

Veränderungsphase | Planungsteil 1 (27.02.2010)

Der Planungsverlauf

Die Planungsphase beinhaltete den Gesamtplan, der die zuvor formulierten Aufgaben lösen sollte. Dieser Plan bestand aus drei zentralen Bausteinen. Sie wurden in einem Meeting mit der Geschäftsleitung auf Basis des CI-Workshops definiert und sind hier kurz beschrieben:

Die Ziele beschreiben den Zustand, welchen das Unternehmen Bayer & Raach erreichen möchte.

Die Strategie beschreibt mit welchem grundsätzlichen Verhalten Bayer & Raach die Ziele erreichen möchte.

Der Teil der Maßnahmen befasst sich mit der Frage, mit welchen Instrumenten das Unternehmen die gewünschten Ziele optimal erreichen kann.

**Ein klarer
Fahrplan
fördert die
»driving
forces«**

Der hier beschriebene Planungsverlauf fasst sowohl die angestrebten Ziele, den strategischen Ansatzpunkt als auch die benötigten Maßnahmen kurz und überschaubar zusammen. Die Kommunikation eines Fahrplanes (Milestones) für die Mitarbeiter konnte diesbezüglich die Unterstützung des Veränderungsprozesses fördern.



Unternehmensleitbild

Eines der Hauptziele war es, die Werte der Firma Bayer & Raach klar und deutlich in einem präzisen Unternehmensleitbild zu formulieren.

Hierbei wurde angestrebt, die Ergebnisse des CI-Workshops nochmals intensiv mit der Geschäftsleitung zu verdichten und mittels einer SWOT-Analyse zu beleuchten. Die Ausführung dieses Modells wurde in einem Kommunikationskonzept abgelegt. Strategisch gesehen stand dieses Ziel an erster Stelle. Somit war die Ausgangslage gegeben, den weiteren Verlauf des CI-Prozesses auf diesem Punkt aufzubauen. Um dieses Ziel zu erreichen, war es notwendig, folgende drei Teilbereiche als Maßnahmen zur Umsetzung wahrzunehmen:

Die SWOT-Analyse gleicht Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken ab

- Leitidee
- Leitsätze
- Motto (Claim)

Die allgemein gehaltenen Leitsätze wurden mit Unterstützung der Abteilungsleiter in Handlungsanweisungen für jeden einzelnen Unternehmensbereich konkretisiert und in einem Verhaltenskonzept dargelegt. Die Abwicklung dieses Prozessteils wurde unter der Leitung des Personalmanagements durchgeführt. Auch ein Workshop war vorgesehen, in dem Verhaltensfragen diskutiert und dadurch optimiert werden sollten.

Das Analyseergebnis des Workshops gab Hinweis darauf, dass das Unternehmen Bayer & Raach ein sehr diffuses Image bei den internen und externen Bezugsgruppen hatte. Die grundlegende Strategie war daher vor allem darauf gerichtet, den Bezugsgruppen das neue Leitbild zu vermitteln.



Visuelles Erscheinungsbild

Ein weiteres Ziel war die Entwicklung eines einheitlichen visuellen Erscheinungsbildes, welches den im Unternehmensleitbild verankerten Werten entspricht. Um dies zu gewährleisten, wurde geplant ein Literaturkonzept zu erarbeiten, welches auf dem erstellten Leitbild basieren sollte. Außerdem wurde beabsichtigt, einheitliche Designrichtlinien für den Print- und Webbereich zu verankern. Zur Erstellung des Corporate Design wurden folgende Basiselemente angesetzt:

- Signet
- Hausfarbe
- Hausschrift
- Formate
- Gestaltungsraster
- Papiere
- Bildkonzepte

Kommunikation

Es war angedacht, die Kommunikation ab dem Implementieren des neuen Corporate Design mit den im Leitbild entsprechenden Werten zu behaften. Die Handhabung dieses Punktes wurde in einem Kommunikationskonzept festgelegt. Dieses sieht längerfristig eine grundlegend übergeordnete Rahmenhandlung vor, welche die Freiheit zur Inszenierung kleinerer Geschichten mit unterschiedlichen Botschaften gewährleistet und steuert.

**Storytelling ist
ein wichtiger
Punkt in der
Kommuni-
kation**

Die Botschaften gliedern sich hierbei in allgemeine Dachbotschaften und in Bezugsgruppen-Botschaften auf. Botschaften, die für Bezugsgruppen bestimmt sind, wenden sich speziellen Problemen und Fragen zu und sind daher präziser gehalten. Wichtiger Punkt an dieser Stelle ist, dass sich die Aussagen an unterschiedliche Bezugsgruppen nicht widersprechen dürfen.



Veränderungsphase | Umsetzungsteil 1 (25.03.2010)

Das Kommunikationskonzept

Das vorliegende Kommunikationskonzept versteht sich als zielgerichteter, lösungsorientierter Impulsgeber, der die Aufgabe hat, die kommunikative Ausrichtung homogen zu gewährleisten. Das Kommunikationskonzept ist folgendermaßen gegliedert:

- 1 Einleitung
 - 1.1 Problemstellung
 - 1.2 Zielsetzung
 - 1.3 Vorgehen
 - 1.4 Abgrenzung

- 2 SWOT-Analyse
 - 2.1 Stärken
 - 2.2 Schwächen
 - 2.3 Chancen
 - 2.4 Gefahren
 - 2.5 Schlussfolgerung

- 3 Strategische Planung
 - 3.1 Zielgruppen
 - 3.2 Kommunikationsziele
 - 3.3 Positionierung
 - 3.4 Das Unternehmensleitbild
 - 3.5 Kommunikationsstil (Tonalität)
 - 3.6 Botschaft
 - 3.7 Massnahmen

- 4 Erfolgskontrolle



Meeting zur
Erstellung des
Kommunikationskonzeptes



1 Einleitung

Seit dem Zusammenschluss der Zimmerei Bayer und des Elektrobetriebs Raach zur Bayer & Raach GmbH im Jahre 2002 gab es kein Kommunikationskonzept, welches die Kommunikation des Unternehmens bewusst regelte. Die Anwendung von Kommunikationsmaßnahmen unterlag keinen festgelegten strategischen Faktoren und war darüber hinaus in ihrer Ausführung nicht konsequent gehandhabt worden. Des Weiteren gab es kein eindeutig definiertes Selbstverständnis, welches in einem Leitbild formuliert war.

1.1 Problemstellung

In den vergangenen Jahren hat sich die Solarbranche zu einem einflussreichen, rentablen Wirtschaftszweig entwickelt. Es ist abzusehen, dass der Markt der erneuerbaren Energien weiter wachsen wird. Der Wettbewerb wird sich voraussichtlich noch verstärken, was nicht zuletzt an der stetigen Kürzung der Einspeisevergütung liegt.



Zum Zeitpunkt der Erstellung des Kommunikationskonzeptes lag die Problematik des Betriebs Bayer & Raach zum einen in der zu diffusen Darstellung nach innen und außen und zum anderen in einem nicht optimierten Betriebsablauf. Dieser war durch eine mangelnde Kommunikation bedingt und zog eine zu schwache Führung der Geschäftsleitung nach sich.

1.2 Zielsetzung

Im Zuge der aktuellen prozessbasierten CI-Entwicklung für die Bayer & Raach GmbH wurde angestrebt, ein stimmiges Selbstverständnis mittels einer SWOT-Analyse zu definieren und klar verständlich in einem Leitbild zu formulieren.

Auf dieser Basis war ein praxisnahes Kommunikationskonzept nach innen und außen zu erstellen, welches allgemein die Übermittlung von Informationen und Bedeutungsinhalten an die Zielgruppen zum Zweck der Steuerung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen regeln sollte (Corporate Image). Die Gültigkeit wurde bis Ende 2011 festgesetzt. Anschließend mussten die kommunikativen Maßnahmen bewertet werden, was unter Umständen zu Änderungen des Konzeptes hätte führen können. Zudem sollten die Schwerpunkte in der externen Kommunikation der Bayer & Raach GmbH aufgezeigt werden. Das erarbeitete Konzept beschreibt demnach Ziele, Strategien und Maßnahmen für die Umsetzung der Kommunikation.

Das Konzept steuert die Kommunikation nach innen & außen

1.3 Vorgehen

Ausgangsbasis für das Erstellen des Kommunikationskonzeptes war der am 2. Dezember 2009 stattgefundene CI-Workshop. Er lieferte u.a. die notwendigen Informationen zu Stärken und Schwächen für die SWOT-Analyse. Im Anschluss wurde die strategische Planung durchgeführt. Sie beinhaltete das Festlegen von kommunikativen Zielen, das Definieren der Zielgruppe, sowie die Bestimmung der Positionierung und der zu verwendenden Botschaften. In einem weiteren Teil wurden die Maßnahmen zur



Marktlücke



Umsetzung beschrieben. Am Ende der Erstellung des Kommunikationskonzeptes war eine Erfolgskontrolle vorgesehen, um das Erreichen der Ziele zu überprüfen.

1.4 Abgrenzung

Das Konzept zielt primär auf die Kommunikation der Unternehmenswerte ab

Dieses Kommunikationskonzept wurde konzipiert, um ausschließlich auf den geografischen Raum der Bundesrepublik Deutschland angewendet zu werden. Des Weiteren nimmt das fertig entwickelte Konzept von der Produktvermarktung der Bayer & Raach GmbH Abstand und beinhaltet demnach auch nicht die Erstellung einer Copy-Strategie.

2 SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse ist ein Modell des strategischen Managements, das Stärken (Strengths), Schwächen (Weaknesses), Chancen (Opportunities) und Gefahren (Threats) übersichtlich darstellt. Ziel der Analyse ist es, auf Basis einer (internen) Stärken-Schwächen-Analyse und einer (externen) Chancen-Gefahren-Analyse mögliche Quellen für Wettbewerbsvorteile sowie internen Handlungsbedarf zu identifizieren. Die internen Faktoren - Stärken und Schwächen - können seitens des Unternehmens gesteuert und verändert werden. Die externen Faktoren - Chancen und Gefahren - werden weitgehend vom Umfeld des Unternehmens gesteuert und können nicht, oder nur in geringem Maße, beeinflusst werden. Alle notwendigen Informationen wurden aus dem CI-Workshop entnommen.

Die Darstellung einer SWOT-Analyse erfolgte mit Hilfe einer Matrix. Fallen Stärken mit Chancen zusammen, bzw. lassen sich Schwächen identifizieren, so ergeben sich hieraus wichtige Ansatzpunkte für eine zukünftige ganzheitliche Strategie. Die SWOT-Analyse wurde wegen der Kurzlebigkeit politischer Entscheidungen so zeitnah wie möglich an die Umsetzungsphase angeknüpft und in der Analysephase ausgeklammert.





2.1 Stärken

Dieser Abschnitt befasst sich mit der Frage, wie sich die Kernkompetenzen des Unternehmens gestalten und wodurch sich der Leistungsvorsprung definiert. Folgendes Ergebnis wurde ermittelt:

- Das Unternehmen Bayer & Raach ist im Gegensatz zu seinen Wettbewerbern sehr schlagfertig, was das Planen und Ausführen großer Projekte angeht.
- Bayer & Raach hat durch die Vielzahl bereits geplanter und installierter Anlagen einen Wissens- und Erfahrungsvorsprung gegenüber seinen Wettbewerbern.
- Bayer & Raach ist vielseitig und kann daher flexibel und individuell auf Kunden eingehen.





Lieferengpass

- Bayer & Raach ist eines der wenigen Solarunternehmen, welches TÜV zertifiziert ist.
- Bayer & Raach besitzt ein breites Produktportfolio und kann somit auf die besten Produkte des Marktes zugreifen.
- Bayer & Raach bietet rentable Wartungsverträge zu jeder Anlage an.

2.2 Schwächen

Die Schwächen beleuchten den Entwicklungsbedarf des Betriebs, welcher befriedigt werden muss. Sie setzen sich folgendermaßen zusammen:

**Die Stärken
und Schwächen
wurden bereits
im CI-Workshop
ermittelt**

- Es fehlt eine klare Positionierung des Unternehmens.
- Die Darstellung des Unternehmens ist diffus und nicht den Unternehmenswerten entsprechend.
- Die Führung seitens der leitenden Positionen ist zu schwach.
- Es mangelt an Kommunikation (keine Besprechungszeiten).
- Das Wir-Gefühl ist nicht ausgeprägt.
- Der Betriebsablauf ist nicht optimal.
- Es existiert kein durchgängiges Warenwirtschaftssystem.



2.3 Chancen

Chancen und
Gefahren
ändern sich im
dynamischen
Markt schnell

Dieser Punkt geht auf die Möglichkeiten ein, welche dem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil verschaffen.

- Sinkende Einkaufspreise sind eine Chance für eine höhere Rentabilität.
- Die Vergütung des Eigenverbrauchs wird in Zukunft wahrscheinlich stärker steigen.
- Die angefangene Internationalisierung birgt die Chance, neue Marktanteile zu erschließen. Insbesondere Frankreich, Slovenien und Kroatien werden als Zukunftsmarkt gehandelt.
- Möglicherweise wird die Überwachung von Solaranlagen bei Investorenprojekten Pflicht, wie es bereits in Frankreich der Fall ist. Die Banken möchten hierbei bei der Kreditvergabe eine Sicherheit.
- Elektromobilität wird in Zukunft verstärkt eine wichtige Rolle spielen. Bayer & Raach hat an dieser Stelle bereits erste Erfahrungen gesammelt.

2.4 Gefahren

Dieser Abschnitt setzt sich mit Trends auseinander, die zu Umsatz- oder Gewinnverlusten bei fehlenden Gegenhandlungen führen können.

- Die Kürzung der Einspeisevergütung beeinflusst den Gewinn negativ.
- Der Wettbewerb wird größer.
- Die Revision des Atomausstiegs könnte möglicherweise die gesamte Solarbranche politisch gesehen hemmen.



2.5 Schlussfolgerung

Grundsätzlich war es für die Bayer & Raach GmbH wichtig, sich der eigenen Stärken bewusst zu werden und die vorhandenen Chancen zu nutzen.

Die Schlussfolgerung ist die Basis für die strategische Planung

Hauptaugenmerk sollte auf der Vermittlung der Unternehmenswerte sowohl nach innen als auch nach außen liegen. Voraussetzung war das Definieren des Selbstverständnisses in einem Leitbild. Somit wurde der Grundstein gelegt, um durch die interne Vermittlung der Werte (Stärken des Unternehmens) das Wir-Gefühl zwischen den Mitarbeitern zu stärken. Zudem zielten die über das Verhaltenskonzept geregelten Handlungsanweisungen darauf ab, den Betriebsablauf zu optimieren und die Führung zu verbessern.

Die externe Wertevermittlung über das Corporate Design und die Corporate Communication hätte zur Folge, dass die eigene Positionierung auf dem Markt gegenüber den Wettbewerbern gestärkt werden würde. Eine emotionale Herangehensweise wäre hierbei ausschlaggebendes Differenzierungsmerkmal (Differenzierungspyramide CI-Workshop).

Des Weiteren wäre dann abzusehen, dass mit der Kürzung der Einspeisevergütung das Interesse am Eigenstromverbrauch steigen würde. Dieses Thema sollte daher verstärkt in den kommunikativen Botschaften berücksichtigt werden.

Ein anderer Punkt, dem Beachtung geschenkt werden sollte, ist die längerfristige Kundenbindung durch Wartungsverträge.

Auch die Elektromobilität, welche bei Bayer & Raach schon mit den EVT-Elektrorollern Einzug gefunden hat, sollte für die Zukunft kommunikativ beachtet werden.



Vertragsabschluss



3 Strategische Planung

Die strategische Planung beinhaltet die Abstimmung von Maßnahmen und Zeitpunkten um ein definiertes Ziel zu erreichen.

3.1 Zielgruppen

Die Zielgruppen des Unternehmens Bayer & Raach gliedern sich in eine interne und externe Dialoggruppe auf.

Die Zielgruppen erstrecken sich von der Privatperson bis zum Großinvestor

Die Privatkunden machen die größte externe Zielgruppe der Bayer & Raach GmbH aus. Durch die steigende Vergütung des Eigenstromverbrauchs wird dieser Kundenanteil in Zukunft wahrscheinlich weiter zunehmen.

- Projektgröße Leistung 3kW - 20kW
- überwiegend männliche Käufer
- Alter 30 - 50 Jahre
- in der Regel Eigenheimbesitzer mit eigenem Dach
- ökologischer Aspekt teilweise von Bedeutung

Die externe Zielgruppe der Firmenkunden/Agrarbetriebe beinhaltet Kunden vom kleinen Handwerksbetrieb bis hin zum klassischen Mittelstandsunternehmen.

- Projektgröße Leistung 30kW - 1MW
- renditebezogene Absichten
- ökologischer Aspekt ist imagebedingt
- in der Regel überwiegend große Dachflächen

Des Weiteren gibt es die Zielgruppe der Lieferanten, welche sich aus vertragsgebundenen und freien Zulieferbetrieben zusammensetzt und ebenfalls zu den externen Bezugsgruppen zählt.



Eine andere wichtige Zielgruppe auswärtiger Art besteht aus Investoren. Sie zeichnet sich vornehmlich durch sehr große Anlagen aus, die auch eine große Rendite erzielen.

- Projektgröße ab 30kW (bis in den Megawattbereich)
- ausschließlich renditebezogene Absichten
- Interesse an langer Laufzeit & hoher Qualität
- Sicherheit über Fortbestand des Unternehmens

Die interne Zielgruppe besteht primär aus der Belegschaft des Unternehmens Bayer & Raach. Sie bildet das Herzstück der Firma, verantwortet die Qualität und ist Träger der Kompetenz und der Erfahrung des Betriebs. Sie ist wichtiger Botschafter der Unternehmenswerte nach außen. Die interne Kommunikation muss ebenso wie die externe beachtet werden.

3.2 Kommunikationsziele

Die Planung der Kommunikationsziele sieht vor, die Werte und Stärken von Bayer & Raach offensiv nach innen und außen zu kommunizieren. Ziel ist es, dass sich zum einen die Mitarbeiter zu ihrem Unternehmen bekennen und diese positive Verbundenheit als Botschafter nach außen tragen. Zum anderen sollen die externen Dialoggruppen eine genaue Vorstellung von den Qualitäten der Bayer & Raach GmbH bekommen und dadurch eine positive Einstellung/Sympathie zum Unternehmen und dessen Produkten aufbauen.

Die Mitarbeiter fungieren als Botschafter der Unternehmenswerte

Das Fördern dieses Verständnisses soll längerfristig die Bekanntheit und somit die Kaufbereitschaft steigern, was zu einer besseren Positionierung auf dem Markt gegenüber den Wettbewerbern führt.

Zielsetzungen bezüglich einzelner Kommunikationsinstrumente werden im Kapitel 6 (Kommunikationsmaßnahmen) behandelt.





Abwärtstrend

3.3 Positionierung

Anhand der SWOT-Analyse wurde deutlich, dass eine klare Positionierung des Unternehmens Bayer & Raach weitgehend fehlte. Dies ist jedoch von entscheidender Bedeutung, um im Wettbewerb bestehen zu können. Die Differenzierungspyramide aus dem CI-Workshop machte deutlich, dass eine Abhebung von der Konkurrenz durch emotionale Aspekte gewünscht wird.

Während sich die unmittelbaren Wettbewerber mit rein rationalen Aspekten zu profilieren versuchen, ist sich das Unternehmen Bayer & Raach bewusst, seinen Wissensvorsprung im Bereich der erneuerbaren Energien emotional herauszuarbeiten und somit sein Profil zu schärfen.

Bayer & Raach weiß genau, dass der Wissensvorsprung nicht von ungefähr kommt, sondern dass er Resultat von langjährigem Denken in Bezug auf Technologie, Wirtschaft und Umwelt ist. Der Betrieb wendet sich nach dem Ende eines Auftrages nicht ab, sondern denkt über das Geschaffene nach und erweitert somit seine Erfahrungen. Die Kraft von der Bayer & Raach GmbH liegt im heutigen und zukünftigen Denken. Diese Thematik soll auch im gesamten Leitbild zum Ausdruck kommen und somit Grundlage des Designs und der Kommunikation sein.

Das Denken ist
der Motor des
Unternehmens

3.4 Das Unternehmensleitbild

Das Leitbild stellt die Aspekte der Positionierung und die aus dem Workshop erarbeiteten Stärken klar und deutlich zusammen.

Das Motto (Claim)

Bayer & Raach - Wir denken Sonne. (deutschsprachiger Raum)

Bayer & Raach - we sunderstand (international)



Claimentwicklung der Bayer & Raach GmbH



Je nach gewünschter Botschaft kann der definierte Hauptclaim (konstante werbliche Kernaussage) mittels Claimzusatz in Form eines weiteren Wortes zu einem Slogan (kampagnenbezogene werbliche Aussage) gewandelt werden. Einerseits ist dadurch die Wertevermittlung des Unternehmens immer gegeben, andererseits besteht dadurch auch eine variable Größe, welche die Botschaft spezifizieren kann. Zudem wird die gesamte Kommunikation dadurch belebt.

Die Leitidee

»Wir sind darauf bedacht, den Menschen heute und in Zukunft zu helfen, regenerative Energien (Sonne) optimal für sie nutzbar zu machen, indem wir ihnen die besten Produkte in Bezug auf Funktionalität, Leistung und Qualität zu Verfügung stellen und somit die Umwelt nachhaltig zu schützen.«

Die Leitsätze

»Wir denken, dass die Zukunft aufgrund eines wachsenden Bewusstseins für die Notwendigkeit des Umwelt- und Klimaschutzes in regenerativen Energieträgern liegt. Sie werden eine dezentrale Stromversorgung gewährleisten und stark auf den Eigenstromverbrauch der Menschen gerichtet sein. Um dieses Ziel zu erreichen, ist es notwendig, die gesamte Branche der erneuerbaren Energien gegenüber den klassischen, umweltbelastenden Energieträgern wie Kohle, Öl und Plutonium in den Köpfen der Menschen langfristig zu etablieren.«

Sonnen-
energie ist
eine lang-
fristige
Alternative

»Wir denken deshalb, dass die Energieerzeugung aus regenerativen Methoden ebenso leistungsstark sein muss, wie die bisherige klassische Energiegewinnung. Aus diesem Grund sind wir darauf bedacht, von Anfang an stets das Optimum von Produkt und Dienstleistung für jeden einzelnen unserer Kunden durch Kompetenz und Erfahrung einzubringen. Das hohe Engagement jedes Einzelnen zeigt, dass wir uns nicht scheuen, uns stetig weiterzuentwickeln, unsere Leistungen zu übertreffen und wenn nötig dabei auch neue Wege zu beschreiten. Wir sind bodenständig und doch flexibel, um den vielseitigen Wünschen unserer Kunden mittels individueller Betreuung gerecht zu werden.«

»Wir denken deshalb, dass regenerative Energien rentabel sein müssen, um gegenüber bisheriger Energieträgern bestehen zu können. Deshalb sind wir darauf bedacht, die langfristigen wirtschaftlichen Vorteile der erneuerbaren Energien aufzuzeigen - sowohl in Bezug auf die Einspeisevergütung als auch auf die Nutzung eigens produzierter Energie.«

»Wir denken deshalb, dass die Menschen den ökologischen Wert von erneuerbaren Energien erkennen und somit die Chance ergreifen, die Umwelt lebensgerecht über Generationen hinweg zu bewahren. Deshalb sind wir darauf bedacht, nur ökologisch verträgliche Produkte zu verwenden, den eigenen CO₂-Ausstoß so gering wie möglich zu halten und Müll mittels Recycling wieder in die Wertschöpfungskette zurückzuführen.«



Feindliche Übernahme



»Wir versuchen unseren Pioniergeist, unsere Leidenschaft und unser Wissen in vollem Maße einzubringen. Denn auch die Sonne gibt Energie und das für jeden gleichermaßen. Wir wollen, dass sie deshalb allen zugänglich gemacht wird.«

3.5 Kommunikationsstil (Tonalität)

Die Tonalität ist der Charakter der Kommunikation

Tonalität ist der Grundton einer kommunikativen Maßnahme. Sie dient zur Beschreibung deren Atmosphäre und muss konsequent eingehalten werden. Ebenso wie die Botschaft richtet sich auch die Tonalität nach den eindeutigen Positionierungsvorgaben, um eine Einheitlichkeit in der Kommunikation zu erzielen. Folgende Aspekte charakterisieren den Grundton der Kommunikation:

- wissend/bedacht
- clever/schlau
- intelligent
- dynamisch

3.6 Botschaft

Eine kommunikative Botschaft ist eine Information, welche Wissen, Norm- und Wertvorstellungen im Bewusstsein aller Mitglieder der Zielgruppe verankert. Jede Botschaftsvermittlung kann von einer oder beiden der folgenden Funktionen geprägt sein:

- Die Informationsfunktion (optional) im Sinne der Übermittlung inhaltsbildender Elemente, wie sachlicher Informationen und objektiver Produkteigenschaften. Dieser Punkt fällt eher in den Bereich Produktwerbung.
- Die Beeinflussungsfunktion (primär) zur Übermittlung emotionaler Elemente, die die Welt und die Vorteile des Betriebs Bayer & Raach zeigen und sie mit Leben füllen.



Egal ob ein Punkt oder beide Punkte in eine Botschaft einfließen sollen; die Rahmenhandlung und die Inszenierung sind wie nachfolgend aufgeführt einzuhalten:

Rahmenhandlung

Die Rahmenhandlung ist zielgruppenunabhängig und orientiert sich an den Kriterien, welche das Differenzierungsthema vorgibt. Die Aspekte »wissen«, »denken« und »verstehen« sind immer das Hauptthema. Die Rahmenhandlung muss daher in jedem Fall das durch das Leitbild definierte Motto bzw. Mottovariation beinhalten.

Rahmen-
handlung als
inhaltliche
kommunikative
Klammer

Inszenierung (Story-Telling)

In diesem Rahmen ist es möglich, das Differenzierungsthema frei und kreativ in Szene zu setzen. Die Inszenierung kann sowohl mit einem Bild als auch mit einer Motto-Variation (Slogan) ausgeformt werden. Auf jeden Fall ist an dieser Stelle jedoch auf das Corporate Design und die kommunikativen Richtlinien zu achten, um ein einheitliches Auftreten zu gewährleisten.

3.7 Maßnahmen

Die Maßnahmen dienen zur Vermittlung der Unternehmenswerte, wobei sie sowohl nach innen als auch nach außen gerichtet sind und jeweils durch eine eigene Kampagne zusammengefasst werden. Die beiden ersten Aktionen haben eine zeitliche Dauer von ungefähr einem Monat und dienen zur Sensibilisierung der Bezugsgruppen in Bezug auf die neue CI. Hierbei findet die interne Kampagne zeitlich früher statt, um den Mitarbeitern einen Wissensvorsprung zu verschaffen. Sie sollen dadurch als Botschafter der Unternehmenswerte nach außen fungieren.





Spitzenreiter

Alle nachfolgenden Kampagnen sollen intern wie extern stetig die Imagebildung bei den Zielgruppen fördern. Alle Aktionen richten sich nach den Kriterien, die einerseits im Kommunikationskonzept und andererseits durch das Corporate Design Manual geregelt sind.

Sensibilisierungskampagne (CI)

Die Sensibilisierung der Belegschaft und der Geschäftsführung erfolgt über materielle Gegenstände, welche die Unternehmenswerte (Leitsätze) des Unternehmens verkörpern. Eine beigelegte Postkarte macht diese Werte gemäß des Kommunikationskonzeptes anhand eines Slogan zudem deutlich. Sowohl Gegenstand als auch Slogan stehen im inhaltlichen Wechselspiel zueinander. Insgesamt sind fünf Gegenstände mit jeweiliger Botschaft angedacht. Sie werden im Abstand von zwei Tagen direkt bei jedem einzelnen Mitarbeiter platziert. Am Ende erfolgt die Präsentation des Unternehmensclaims in gesellschaftlicher Runde durch die Geschäftsleitung. An dieser Stelle wird jedem Mitarbeiter zudem die neue Imagebrochure überreicht.

Die interne Sensibilisierung ist Teil der Lernphase im Change Management

Die einzelnen Hauptabschnitte der Sensibilisierungskampagne werden durch persönliche und unpersönliche Kommunikationskanäle unterstützt. Während zu den internen persönlichen Kanälen die Email (Personifizierung möglich) und die SMS gehören, zählen zu den internen unpersönlichen Kanälen das Intranet und der MyMoa-Infobrief.

Es ist angedacht, dass die externe Sensibilisierungskampagne sich ebenfalls Kommunikationskanälen, die sowohl persönlicher als auch unpersönlicher Natur sind, bedient. In die erste Kategorie fällt sowohl der Postversand (Kundenbrief, Postkarte) als auch die Hausmesse (direkte Ansprache). In den Rahmen der zweiten Kategorie fallen die Printmedien (Anzeigen) und der Radiospot.



Imagekampagne (stetig)

**Give-Aways
helfen das
neue Image zu
festigen**

Als interne imagebildende Maßnahme wird die Sensibilisierung in abgeschwächter Form weitergeführt. Auch hier kommen materielle Gegenstände zum Einsatz, die in inhaltlichem Zusammenhang mit einer Postkarte stehen.

Die Kanäle der externen Imagekampagne unterteilen sich ebenfalls in einen persönlichen und einen unpersönlichen Abschnitt. Der Postversand und die Messe gehören ebenso wie die DVD (Imagefilm für Kunden) zu dem persönlichen Bereich. Die Printmedien (Anzeigen, journalistische Beiträge), Radio (Imagespot) und das Internet (YouTube-Clip, Website, Email-Newsletter) fallen hingegen in die Gruppe der unpersönlichen Kanäle.

An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass jede Kampagne einer extra Kampagnenplanung unterliegt, in der sowohl die Kanäle als auch die verwendeten Medien variieren können. Ein Hinzunehmen werblicher Aspekte ist hier generell angestrebt.

4 Erfolgskontrolle

Kommunikationsmaßnahmen ohne Erfolgskontrolle darf es nicht geben. Dessen ungeachtet sind sie aber schwierig zu messen. Folgende Instrumente können der Erfolgskontrolle dienen:

- qualitative & quantitative Auswertung, zum Beispiel des Medienechos
- Verhältnis versendeter Infomaterialien zu den Rückmeldungen
- Umfrage bei Teilnehmern bzw. Adressaten
- persönlicher Augenschein und Publikumsstimmen bei Veranstaltungen
- Verkaufssteigerung bzw. erhöhte Nachfrage nach Dienstleistung
- spontanes Feedback der Kunden
- An- und Abmeldungen des Newsletters



Veränderungsphase | Umsetzungsteil 2 (07.04.2010)

Sensibilisierung für den neuen Claim

Die interne Sensibilisierung erfolgte anhand verschiedener Postkarten, welche vom 15.03.2010 bis zum 22.03.2010 bei der Belegschaft platziert wurden. Die Postkarten kommunizierten verschiedene Faktoren, welche von marketingtechnischer Seite durch das neue CI in Zukunft eingehalten werden sollen. Diese wurden jeweils durch ein inhaltlich passendes Give-Away unterstrichen.

Jede Postkarte enthielt zudem einen Hinweis, der Aufschluss über die verbleibenden Tage bis zum Ende der internen Sensibilisierung und einer damit verbundenen Aktion aus der Marketingabteilung gab. Über dieses Vorgehen wurde die Spannung der gesamten Belegschaft auf einen zeitlichen Punkt ausgerichtet, an welchem letztendlich die Veröffentlichung des neuen Claims der Bayer & Raach GmbH stand. Die aufgebaute Spannung sollte zur raschen Festigung des neuen Unternehmensmottos führen. Des Weiteren wurde mit der Postkartenreihe die Belegschaft über die Änderung des CI im Allgemeinen und die weiteren Schritte im Speziellen informiert. In den drei anschließenden Tagen wurden die Mitarbeiter im Rahmen eines kleinen Quiz zu dem neuen Claim befragt. Diese Handlung sollte feststellen, ob die Belegschaft das Motto behalten konnte oder nicht. Wer sich das neue Motto merken konnte, wurde mit einem Pizza-gutschein für die gute Zusammenarbeit belohnt. Dies sollte die Motivation, sich mit dem Motto zu beschäftigen, bei den Mitarbeitern steigern. Darüber hinaus konnte durch diese Vorgehensweise ausgelotet werden, welche Personen noch Sensibilisierungsbedarf aufwiesen. Dieses Defizit wurde bei denjenigen anschließend in einem persönlichen Gespräch nochmals diskutiert.

Spannungsaufbau als Instrument innerhalb des Change Managements

Im Allgemeinen kann man sagen, dass es eine gewisse Zeit brauchte, bis der neue Claim angenommen wurde. Nachdem zuerst eine überwiegend abgeneigte Haltung zu verzeichnen war, wurde das Motto nach ungefähr einer Woche doch als stimmig und gut bewertet.



Vorstandssitzung



Der neue
Claim ist im
Unternehmen
angekommen



Veränderungsphase | Umsetzungsteil 3 (15.04.2010)

Papierberatung

Nach einem kürzlich stattgefundenen sehr interessanten Besichtigungstermin in der Hausdruckerei des Unternehmens Bayer & Raach strebte man einen Termin an, bei welchem neben verschiedenen Veredelungsverfahren für Druckmedien auch das Thema „Papier“ aufgegriffen werden sollte. Um sich auf diesen Termin vorzubereiten, lud sich die Marketingabteilung einen Papierberater der IGEPa-Gruppe ein, um erstmalig grundlegende Fragen zu verschiedenen Papieren zu klären.

Haptik unter-
streicht die
Unterneh-
menswerte

Das Treffen war sehr aufschlussreich und verhalf uns, mehr Orientierung in Sachen Papier bezüglich unserer Unternehmenswerte zu bekommen. Hauptziel war es, die schlüssige Übermittlung der Unternehmenswerte über die Haptik und Optik des angewendeten Papiers der Bayer & Raach GmbH zu erreichen. Neben diesem Aspekt wurde zusätzlich die Kompatibilität zu verschiedenen Druckverfahren sowie die durchgängige Gewährleistung der Funktionalität in der Bürokommunikation diskutiert.





Veränderungsphase | Umsetzungsteil 4 (19.04.2010)

Die Logogestaltung

Die Gestaltung des Logos unterlag der Grundprämisse, dass die Wiedererkennung zum bestehenden Logo in einem sehr hohen Maß gegeben sein musste. Es sollte vielmehr in seiner Erscheinung durch die Behaftung der aus dem Workshop definierten Werte eine Optimierung erfahren. Die Umsetzung dieser Eigenschaften sollte somit das Selbstverständnis des Unternehmens über diesen Teilbereich des CI-Instruments CD widerspiegeln.

Um dies zu erreichen, wurden die Werte bezüglich der Überführung in Gestaltungskriterien diskutiert. Als Ergebnis wurde festgehalten, dass das alte Logo eine Dynamisierung erfahren sollte, welche in ihrer Umsetzung eine zielgerichtete Anmutung aufweist. Erster Schritt bei der Logoumgestaltung war das Skizzieren von Logo-Varianten auf Papier. Hierbei wurde das Hauptaugenmerk zuerst auf den Bildteil des Logos gelegt. Ziel war es, die bisherige runde kompakte Form der Sonne mit der einhergehenden schwer erscheinenden Darstellung etwas zu dynamisieren und aufzulockern. Sie sollte im Logo hervorgehoben werden, während der Sonnenbogen,



welcher sich über das gesamte Logo spannt, wegfallen sollte. Dieser Plan wurde jedoch aufgrund der zu schwachen Wiedererkennung gegenüber der bisherigen Darstellung verworfen. Die Geschäftsleitung sprach sich in diesem Zusammenhang deutlich für die Beibehaltung des roten Sonnenpunktes aus, stimmte jedoch einer plastischeren Gestaltung des Punktes, mittels eines Verlaufes zu einer Kugel hin, zu.

Man entschied sich ebenfalls dafür den bisherigen Schweif bestehen zu lassen, um genug Bezug zum alten Logo zu bewahren. Diese Sonnenbahn sollte jedoch mit Hilfe einer räumlichen Darstellung in Form einer Ellipse flexibler und zielgerichteter in ihrer Anmutung erscheinen - ganz nach den Kriterien des CI-Workshops. Die Ellipse sollte, in Anlehnung an den alten Schweif, das Logo von der oberen Seite her begrenzen und somit



Das alte Logo

Wieder-
erkennung
muss vorhan-
den sein

nicht allzu viel Abstand von der bisherigen Anordnung nehmen. Nächster Schritt bestand nun darin, die von Hand erstellte Skizze, für die man sich entschieden hatte, mittels eines Scanners in den Rechner zu übertragen und in Vektoren umzusetzen. Des Weiteren wurde eine nach den Gestaltungskriterien passende Schrift definiert, welche mit dem Bildteil des Logos harmonierte. Sowohl Schrift- als auch Bildteil wurden proportional und in ihrer Ausrichtung zueinander angepasst.

Besondere Beachtung wurde dabei auch dem Zusammenspiel von Farbe und Wirkung geschenkt. Die Farbe entspricht sehr stark den bisherigen Unternehmensfarben. Der Schweif erfuhr jedoch eine deutliche Aufhellung in ein helles Grau, um ihn optisch gesehen nach hinten zu stellen und





Logoskizzen

den dunkler gehaltenen Schriftzug zusammen mit dem roten Punkt dominanter wirken zu lassen. In mehreren Versuchsreihen wurde der Schriftzug mit dem Logo verbessert und letztlich abgestimmt.

Die interne Veröffentlichung des neuen Logos wurde, wie die Präsentation des Claims, ebenfalls mittels einer Postkarte durchgeführt. Erste Überlegungen, das neue Logo in einem feierlichen Rahmen intern zu präsentieren, wurde bedingt durch die Auftragslage verworfen. Es hätten zu viele Termine abgestimmt werden müssen, was das laufende Tagesgeschäft gehemmt hätte. Stattdessen wurde die Postkarte mit einem Give-Away - einer Banane - kombiniert und somit der Spruch »Bayer & Raach – Mit mehr Schwung und Dynamik« plastisch kommuniziert. Die Resonanz bezüglich des Logos zeichnete sich schon nach kurzer Zeit als positiv ab. Es gefällt den Mitarbeitern und wird als stimmig empfunden, sodass das Ergebnis der Logo-Optimierung als Erfolg verzeichnet werden kann.



Das neue Logo



3.5 Weitere Etappen

**»Wer immer nur am selben Fleck bleibt,
hinterlässt keine Spuren.«**

Die weiteren Schritte des CI-Veränderungsprozesses, welche dieses Werk nicht mehr berücksichtigt, liegen in der Erstellung der Corporate Design Richtlinien und deren Verankerung im Literaturkonzept des Unternehmens Bayer & Raach. Des Weiteren werden diese fest definierten Kriterien auf die Medien des Unternehmens angewendet. Folgende Medien sind zur Bearbeitung in der nächsten Zeit vorgesehen:

Weitere
Schritte
bis zum
CI-Launch

- Briefschaft (Briefpapier, Visitenkarten)
- Broschüren, Flyer
- Plakate
- Website
- Messestand
- Gebäude- und Autobeschriftungen

Die gestalterischen Ausarbeitungen im Rahmen der Masterabgabe beruhen auf den zum jetzigen Stand festgelegten Kriterien und Richtlinien, welche jedoch noch keine Freigabe von der Geschäftsleitung erfahren haben. Die Gestaltung wird deswegen in einer Entwurfsform vorliegen, welche jedoch höchstwahrscheinlich nur parziell von dem entgeltlichem Design abweichen wird. Diese Anwendungen liegen dieser Dokumentation in gedruckter Form bei.



3.6 Das Brandzeichen

»Auch ein leistungsfähiges Pferd benötigt ein gestriegeltes Fell um an einem Turnier Erfolg zu haben.«

An dieser Stelle sind erste Anwendungsbeispiele des Basiselements »Logo« aufgeführt. Die finalen Ausgestaltungen, welche auch den Gestaltungskriterien des CD-Manuals entsprechen sowie das CD-Manual selbst liegen diesem Werk separat bei.



links oben:
Bestickung auf
Hemd

links unten:
Werbemittel
USB-Stick

rechts:
Plakatentwurf
Citylight





Anwendung des
Logos auf einem
Messestand

4 Lerngewinn



4.1 Die Spuren der Pferde

»Erst im Praktizieren des Theoretischen liegt der eigentliche Lerngewinn.«

Ich freue mich sagen zu können, dass sowohl das Pferd WIRSOL als auch das Pferd Bayer & Raach Spuren bei mir hinterlassen haben. Wenn ich nun auf die letzten dreieinhalb Jahre zurückblicke, so werde ich mir erst jetzt meines Lernzuwachses bewusst. Ausschlaggebend war vor allem das reale Umfeld, in dem ich die Projekte bearbeiten konnte. Die sich in so einem Umfeld stetig ändernden Parameter fördern die Fähigkeit, das Projekt dynamisch, jedoch nicht planlos voranzutreiben. Zum Beispiel ist es unabdingbar, sich häufig zeitlichen Verschiebungen flexibel gegenüber zu stellen. Hinzu kommt die Auseinandersetzung mit Menschen, welche unterschiedliche Charaktere und Ansichten aufweisen. Auf sie gilt es einzugehen um sie im Projekt zu führen. Ebenso müssen politische Einflüsse in das aktuelle Prozessgeschehen mit einbezogen werden. Schließlich ist noch zu beachten, dass man in einem realen Umfeld eine persönliche Belastung in Form von Verantwortung und Termindruck erfährt. Neben den Erfahrungen, die das reale Umfeld mit sich brachte, lernte ich außerdem die eigene Kompetenz in Sachen Durchsetzungsvermögen auf argumentativer Ebene zu erweitern, was mein Selbstvertrauen im Rahmen des Veränderungsprozesses förderte.

Ein reales
Umfeld bietet
zusätzliche
Motivation

Während das Projekt bei der WIRSOL Solar AG größtenteils ungemanaged vonstatten ging und sich letztendlich überwiegend mit der gestalterischen Umsetzung auseinandersetzte, hatte ich bei der Bayer & Raach GmbH die Möglichkeit, den Veränderungsprozess federführend bis zur Implementierung des Designs in einem Team zu leiten.

Ich habe hierbei sehr deutlich gelernt, dass das Vorhaben, einen gemanagten CI-Veränderungsprozess durchzuführen, von der Geschäftsleitung verinnerlicht werden muss, damit es schlüssige Früchte tragen kann. Es reicht nicht aus, die wörtliche Unterstützung der Führungsebene zuge-



sichert zu bekommen, ohne deren Intention zu haben, den Prozess auch gemeinsam gestalten zu wollen. An dieser Stelle hätte ich bei WIRSOL in noch viel größerem Maße die gesamte Führungsebene für das Thema sensibilisieren müssen. In Anbetracht der schnelllebigen und dynamischen Branche bin ich jedoch der Meinung, dass ich in der Position als Werkstudent wahrscheinlich nicht mehr hätte bewirken können.

Aufgrund dieser damals gemachten Erfahrung im Unternehmen WIRSOL klärte ich diesen Punkt über die Bereitschaft zu einer aktiven und mitgestaltenden Herangehensweise der Geschäftsführung im Unternehmen Bayer & Raach sehr deutlich ab. Mir ist heute bewusst, dass dieser Punkt für den Erfolg eines gesteuerten CI-Veränderungsprozesses entscheidend ist. Ich wollte an dieser Stelle nicht nur bereits Vorhandenes oberflächlich aufpolieren, sondern auch, wie im Masterstudiengang nahegebracht, aus dem Kern heraus, eine für alle Beteiligten schlüssige Corporate Identity erarbeiten. Nach einem sehr intensiven Austausch über diese Thematik ließ sich die Führung schlussendlich auf einen gesamtheitlichen Veränderungsprozess ein und ermöglichte mir somit meine Erfahrungen sowie mein Wissen aus dem Aufbaustudium in das Unternehmen einzubringen. Mir wurde dadurch klar, dass die uns gelehrt Methodiken zur Ausführung eines CI-Prozesses in der Wirtschaft umsetzbar sind.

Methoden aus dem Studium sind umsetzbar

Es freut mich nun umso mehr, dass ich bei der Betrachtung auf die bis jetzt gerittene Strecke des Prozesses sagen kann, dass sich das Projekt zum heutigen Stand der Dinge als Erfolg herausgestellt hat.

Des Weiteren konnte ich aus der Masterabschlussarbeit mitnehmen, dass das Thema Corporate Identity eine Komplexität aufweist, welche ich am Anfang nicht erahnen konnte. Durch intensive Weiterbildung meinerseits schaffte ich es jedoch, mich der Herausforderung entsprechend anzupassen und zu stellen. Dieses Lernen steigerte meine Sattelfestigkeit und bekräftigt mich heute, weitere Prozesse in der Zukunft anzustreben. In Hinsicht auf den erfolgreichen bisherigen Verlauf des Masterprojekts fühle ich mich bestätigt, nachfolgende Projekte auf dieselbe prozessba-



sierte Art und Weise anzugehen. Hierbei ist von Vorteil, dass der aufgesetzte Prozess auf andere Themenbereiche als Grundlage übertragen werden kann.

Ich kann abschließend jedem Absolventen empfehlen, den nötigen Mut aufzubringen, sich einer Aufgabe realer Art zu stellen. Sicherlich wird es zu Beginn viele Hürden geben, die ungewohnt und stellenweise demotivierend sind. Wer es jedoch schafft, sich von diesen Hindernissen nicht abschrecken zu lassen, wird merken, dass man im Laufe der Zeit automatisch mit seiner Aufgabe wächst und darüber hinaus lernt, wie man sich vorausschauend auf kommende Ereignisse einstellt. Die ohnehin gute Verzahnung zwischen Theorie und Praxis im Masterstudium bietet eine sehr gute Basis an Wissen, um meiner Meinung nach einen guten Einstieg in ein reales Projekt zu finden. Ich denke daher, dass gerade die Bearbeitung der Abschlussarbeit in Kooperation mit einem Unternehmen, gestützt von Seiten des betreuenden Professors, eine sehr gute Chance bietet, um schnell in den Arbeitsmarkt einsteigen zu können.

**Reale Projekte
bereiten auf
den Arbeits-
markt vor**





Tochterunternehmen

5 Quellen & Glossar



5.1 Glossar

Basiselemente

Die Basiselemente sind die kleinsten kombinierbaren gestalterischen Teile eines Corporate Design.

Blog

Ein Blog ist ein auf einer Website geführtes und öffentlich einsehbares Tagebuch.

Change Management

Change Management beschäftigt sich mit der zielgerichteten Veränderung und Entwicklung von Unternehmen. Dazu gehören u.a. Strategieentwicklung, Unternehmensanalyse und Begleitung der Veränderungsprozesse.

Claim

Der Claim definiert eine Aussage für die langfristig angelegte Ausrichtung eines Unternehmens.

Corporate Behaviour (CB)

Die Corporate Behaviour transportiert die Identität des Unternehmens über die Art und Weise des Verhaltens nach innen und außen.

Corporate Communication (CC)

Die Corporate Communication beschäftigt sich zentral mit der übergreifenden strategischen Aufstellung und Anwendung aller Kommunikationsmedien eines Unternehmens nach innen und außen.

Corporate Design (CD)

Das Corporate Design umfasst die gesamte optische Erscheinung eines Unternehmens sowie die seiner Medien und Kommunikationsmittel nach Intern und Extern.

Corporate Identity (CI)

Die Corporate Identity ergibt sich aus den übergeordneten Zielen und Leitbildern eines Unternehmens und bezeichnet das Selbstverständnis eines Unternehmens gemäß seiner gewählten Aufgabe und Rolle innerhalb der Gesellschaft.

Corporate Image (Fremdbild)

Das Corporate Image ist die gesamte Vorstellung, die ein Unternehmen oder eine öffentliche Einrichtung in der Bevölkerung auslöst.

Design Manual

Das Design Manual beinhaltet die Definitionen der Grundgestaltungselemente eines Corporate Design oder die einer Marke.

EEG (Erneuerbares Energiengesetz)

Dieses Gesetz wurde von der Bundesregierung erlassen, um den Anteil der regenerativen Energiequellen bei der Gesamtstromerzeugung zu erhöhen und zu fördern.

Harte Faktoren

Die »harten Faktoren« sind alle objektiv quantifizierbaren Größen des Marktes, die Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens oder Projekts haben.

IGEPA

Die Igepa Group GmbH & Co. KG ist ein Zusammenschluss rechtlich selbstständiger Papiergroßhändler und eine der größten Unternehmensgruppen dieses Sektors in Europa.



Kommunikationskonzept

Das Kommunikationskonzept ist ein Gesamtplan, welcher alle kommunikativen Maßnahmen aufeinander abstimmt.

Marketing

Marketing ist eine zentrale Funktion der Betriebswirtschaftslehre und bietet Unternehmen einen systematischen Ansatz, um Entscheidungen markt- und kundenorientiert zu treffen.

Milestone

Milestones bezeichnen die zu erreichenden Zwischenziele eines Gesamtprojekts.

MyMoa

Interne Projektbezeichnung der Masterabschlussarbeit (My Master of Arts).

Selbstbild

Das Selbstbild bezeichnet die Vorstellung, die ein Unternehmen von sich selbst hat.

Slogan

Ein Slogan wird in der Produktwerbung verwendet und meist direkt an ein Produkt und seinen Lebenszyklus gekoppelt.

Storytelling

Storytelling vermittelt emotionale Erlebnisse mit Hilfe von Geschichten. Nicht nur die beworbenen Produkte werden somit emotional aufgeladen, sondern meist auch die ganze Marke. Storytelling wertet dementsprechend das Image einer Marke auf. Diese Werbetechnik erleichtert desweiteren die Differenzierbarkeit der beworbenen Produkte und Unternehmen.

SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse dient der Evaluierung der Gesamtsituation eines Unternehmens.

Verkaufsbenefit

Ein Verkaufsbenefit ist der verkaufsfördernde Vorteil für ein Produkt oder eine Dienstleistung.

Weiche Faktoren

Die »weichen Faktoren« sind nicht objektiv quantifizierbare Größen, die Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens oder Projekts haben.



5.2 Quellenverzeichnis

Internet

<http://www.ci-portal.de>
<http://de.wikipedia.org/wiki/Veränderungsmanagement>
<http://www.kraus-und-partner.de>
<http://www.kotterinternational.com>
<http://www.vordenker.de/dherbst/cidentity.htm>
<http://www.corporate-identity-management.de/>
<http://www.corporatelook.de>

Bücher und Zeitschriften

Gary Armstrong, Philip Kotler, John Saunders, Veronica Wong: Grundlagen des Marketing; Pearson Studium; 2006; ISBN 3-8273-7176-7

Klaus Birkigt, Marius M. Stadler, Hans J. Funck: Corporate Identity - Moderne Industrie; Landsberg/Lech; 2002; ISBN 3-478-25540-6

Dieter Herbst: Das professionelle 1 x 1 - Corporate Identity, Aufbau einer einzigartigen Unternehmensidentität; Cornelsen; 2009; ISBN 978-3-58923-649-7

Rayan Abdullah, Roger Cziwerny: Corporate Design - Kosten und Nutzen; Hermann Schmidt Mainz; 2009; ISBN 978-3-87439-714-8

Julius Wiedemann: Logo Design Now!; Taschen; 2006; ISBN 978-3-82284-622-3

Robert Paulmann: double loop - Basiswissen Corporate Identity; Hermann Schmidt Mainz; 2005; ISBN 978-3-87439-660-8

Andreas Maxbauer, Regina Maxbauer: Praxishandbuch Gestaltungsraster; Hermann Schmidt Mainz; 2002; ISBN 978-3-87439-571-7

Page - Digitale Gestaltung & Medienproduktion, Ausgabe 05.06;
Thema: Corporate Design im Wandel; Ebner Verlag GmbH & Co. KG;
ISSN 419-1-08420-79-525-2

Dokumentation der Projektarbeit 2008-2009 »Alte Feuerwache«
Masterstudiums an HS-Mannheim - Fakultät für Gestaltung (KD)

Originalgrafiken von Marlboro - Agentur Leo Burnett



Ungesunder Führungsstil

