

## **Das Zebra-Prinzip**

Zum Titelbild

Die Streifung der Zebras variiert nach Vorkommen und dient zur barcodeartigen Erkennung für die Mitglieder einer Familie.

Die individuelle Stärke und Form der Streifen charakterisiert jedes Tier und macht es einzigartig. Sie dienen außerdem der Tarnung und sichern sein Überleben.



**FRIDOLIN DIETRICH**

## **DAS ZEBRA-PRINZIP**

**Identitätsentwicklung als Managementstrategie –**

**Neue Lösungen mit Corporate Identity**

CIP Einheitsaufnahme

Ein Titelsatz dieser Publikation ist bei der Deutschen Bibliothek erhältlich.

ISBN 3-8334-5377-X

© 2006 Fridolin Dietrich

Herstellung und Verlag: Books on Demand GmbH, Norderstedt

Gestaltung: Helmke Sears

Erste Auflage

Alle Rechte vorbehalten.

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

Printed in Germany.

<b>1.0 Vorwort</b>	7
<b>2.0 Einleitung</b>	11
Warum Identitätsentwicklung als Strategieinstrument für Führungskräfte?	
<b>2.1 Corporate Identity</b>	15
Signale setzen, Orientierung geben, Identifikation ermöglichen	
<b>2.2 Organisationen</b>	25
Über Unternehmen in der Kommunikationsgesellschaft	
<b>3.0 Anlässe</b>	33
Wann macht es Sinn, über Identitäts- entwicklung nachzudenken?	
<b>3.1 Leitbildentwicklung</b>	35
Werte vermitteln	
<b>3.2 Restrukturierung</b>	41
Mit Entlassungen umgehen	
<b>3.3 Ethik als Handlungsmaxime</b>	45
Auf Augenhöhe handeln	
<b>3.4 Markenprofile</b>	51
Warum Unternehmensmarken im B2B-Bereich profilieren	
<b>3.5 Marken im Raum</b>	55
Die inszenierte Marke – mehr Schein als Sein?	
<b>3.6 Gesellschaftliche Veränderungen</b>	59
Menschen Orientierung geben	
<b>3.7 Kundenzeitschrift</b>	63
Wegbereiter für Visionen	
<b>3.8 Neue Medienvielfalt</b>	71
Identität neu definiert?	

## INHALT

---

<b>3.9 Das Erscheinungsbild</b>	77
Design, Teil unternehmerischer Strategie?	
<b>3.10 Fusionen</b>	83
Kooperation gestalten	
<b>3.11 Geschäftsbericht</b>	89
Aktionärsvertrauen gewinnen	
<b>4.0 Beispiele von Unternehmen</b>	99
Mit Identitätsentwicklung Veränderungen erfolgreich meistern. Drei Beispiele von Betroffenen.	
<b>4.1 Identitätsentwicklung bei Verbänden</b>	103
<b>4.2 Corporate Branding im Touristikmarkt</b>	109
<b>4.3 Erscheinungsbilder bei Medienunternehmen</b>	115
<b>5.0 Zehn Thesen für CI-Prozesse</b>	121
<b>6.0 Glossar</b>	125
<b>7.0 Literaturhinweise</b>	136

**Unternehmer**, Manager und Kommunikationsverantwortliche müssen heute eine Vielzahl von Informationen und Ereignissen bewerten und sie am Marktplatz der Kommunikation platzieren. Dabei ist für den Erfolg entscheidend, inwieweit diese Informationen der Profilierung der eigenen Organisation dienen. Wenn Sie dann fünf Dienstleister in der Kommunikationsbranche fragen, welchen Weg Sie dabei einschlagen sollen, bekommen Sie fünf Antworten. Die Unternehmensberatung wird andere Strategien vorschlagen als die PR-Agentur, die Kommunikationsabteilung andere als die Öffentlichkeitsarbeit und Werbeagentur und Direktmarketingagentur werden sich lange darüber streiten, inwieweit die Zielgruppen überhaupt noch mit großen Kampagnen zu erreichen sind, da sich bisher typische Zielgruppen auflösen. Während meiner Zeit als Strategieverantwortlicher auf Seiten der Industrie habe ich die Diskussionen häufig selbst miterlebt.

**Wie aber findet man** als Verantwortlicher den richtigen Weg? Wie schaffen wir es, aus der Vielzahl von Informationen, aktuellen Veränderungen und bisher Bewährtem die wesentlichen Erfolgsmerkmale zu erkennen und damit uns, unsere Organisation oder unser Unternehmen weiterhin klar am Kurs auszurichten und somit Profil zu verschaffen? Wagen wir einen Blick in die Wiege der Menschheit, nach Afrika. Dort haben die Zebras ein für alle Menschen bekanntes Muster entwickelt, das nicht zuletzt durch die Zebrastreifen in unseren Städten allgegenwärtig ist. In ihrem natürlichen Lebensraum leisten diese Streifen Beachtliches. Jede Art und Gruppe hat ihre eigenen barcodeartigen Muster entwickelt und ist somit für die Artgenossen der eigenen Familie wieder zu erkennen. Die Zebrastreifen sind aber auch eine Überlebensstrategie, denn durch die Streifen sind die Zebras kaum für die Raubtiere in den Weiten der Savanne auszumachen. Das Merkmal wird zur Unterscheidung, zur Wiedererkennung und zur Überlebensstrategie. Aus einer Vielzahl von Möglichkeiten hat die Natur die

Identitätsmerkmale als eine erfolgreiche Strategie entwickelt. Das Zebraprinzip greift die Idee der Entwicklung von typischen Identitätsmerkmalen auf und entwickelt sie weiter. Für Unternehmen, Organisationen und Marken.

Identität ist somit in den Mittelpunkt des Interesses gerückt. Wer sind wir? Was können wir? Wohin führt unser Weg? Dies sind die Fragestellungen, die gerade in Zeiten der Globalisierung und der wirtschaftlichen Veränderungen im Zentrum stehen.

**Nun sind Unternehmen** – verstanden als komplexe Gebilde – nichts anderes als eine Organisationsform, in der Menschen in arbeitsteiliger Weise einer Idee nachgehen. Im Gegensatz zur individuellen „Ich AG“ gilt es, in Unternehmen eine gemeinsame Identität zu koordinieren, die nicht als Summe der Einzelteile verstanden wird, sondern vielmehr einer Idee, einer Vision über Identitätsmerkmale Ausdruck verleiht. Und hier beginnt das Problem vieler Organisationen. Identitätsentwicklung, im Fachbegriff Corporate Identity genannt, wird im dritten Jahrtausend noch – ungeachtet einer Jahrzehnte währenden Diskussion – zu oft mit dem Erscheinungsbild, dem Corporate Design, verwechselt. Das heißt aber: Identität wird oft zu eng definiert und als Gestaltwerdung eines Selbstentwurfs in Form eines äußeren Stils gesehen und entwickelt. Ganz so als wären die Zebrastreifen eben nicht Ausdruck einer (Überlebens-)Strategie, sondern nur Wiedererkennungsmerkmal.

**Die Summe** der einzelnen Identitäten (Mitarbeiter) führt jedoch nicht zur Identität des Unternehmens. Auch keine Erscheinungsbilder oder Technologien alleine. Vielmehr ist es die Idee, über ein Produkt oder eine Dienstleistung Einzigartigkeit zu erreichen. Für wen? Nicht zum Selbstzweck, sondern für den Markt und die Kunden. Insofern ist Corporate Identity ein Entwick-

lungsprozess, bei dem verschiedene Disziplinen, wie Psychologie, Gestaltung, Wahrnehmung und ökonomische Zusammenhänge, zusammenspielen und entwickelt werden. Daher spreche ich heute lieber von der Identitätsentwicklung, denn meine Erfahrung aus den vergangenen Jahren der Begleitung von Vorständen, Geschäftsführern und Kommunikationsverantwortlichen hat gezeigt, dass gerade die unterschiedlichen Anlässe immer eine Vielzahl von Herausforderungen und Aufgaben aufwerfen, die gemeinsam erarbeitet und entwickelt werden müssen.

**Die Antwort** darauf sind für Sie zusammengestellte Aufsätze, Themen und Anregungen aus meiner Arbeit. Identitätsentwicklung entsteht, wie gesagt, immer aus Anlässen heraus, seien es Veränderungen, wie Wachstum, Wettbewerb oder Fusion, oder spezielle Kommunikationsaufgaben, wie Markenführung, Leitbild oder interne Kommunikation. Diese Anlässe bilden die innere Struktur des Buches. Das bedeutet, Sie können auch direkt bei einem Anlass einsteigen, der eine konkrete Situation in Ihrer Organisation darstellt. Konkrete Beispiele von Unternehmen, von ihren Verantwortlichen selbst beschrieben, veranschaulichen das Thema Identitätsentwicklung aus der Praxis.

**Ich wünsche mir**, dass Sie das Buch immer wieder aufschlagen und vielfach für Ihre verantwortungsvollen Aufgaben als Kommunikationsbeauftragter und CI-Botschafter verwenden können.

**Bedanken möchte ich mich** bei Marina Beutner, Gerwin Gfrerer, Dr. Dieter Reithmeier und Klaus Strixner für deren Beiträge, bei Helmke Sears für die Gestaltung und bei meiner Familie Elke, Florian und Fabian für die Zeit, die ich diesem Buch widmen konnte.

München im Juli 2006  
Fridolin Dietrich



## **WARUM IDENTITÄTSENTWICKLUNG ALS STRATEGIEINSTRUMENT FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE?**

**In den letzten Jahren** ist kaum eine Organisation von Veränderungen verschont geblieben. Restrukturierungen, Fusionen, neuer Wettbewerb, Managementwechsel, Gesellschafterwechsel – um nur einige zu nennen – zwingen die Unternehmen mit ihren Marken dazu, immer wieder neu Position zu beziehen. Kunden, Mitarbeiter, Marktpartner und Öffentlichkeit suchen in diesen Phasen nach Orientierung. Die Menschen können nicht umhin, sich in den Unternehmen mit den veränderten Aufgaben und Strukturen zurechtzufinden. Des Weiteren müssen über die Zeit für Kunden veränderte Images geschärft, Angebotsstrukturen überdacht und Werte und Normen neu formuliert werden.

**Fehlt eine durchgängige Identität** als Spiegel der Unternehmenspersönlichkeit und des Marktes, muss bei jeder Lösung neu um Aufmerksamkeit gerungen werden. Der Markt hat sich dabei stets neu zu orientieren. Ein klares Profil wird nicht erkannt. Die Orientierung fehlt. Ineffizienz und Unwirtschaftlichkeit folgen. Der langfristige Unternehmenserfolg bleibt aus.

**Wie entwickeln wir aber ein klares Profil?** Grundlage jeder Orientierung ist ein klares Profil, Grundlage jeden Profils eine koordinierte Identität. Die Natur kennt die Identität als einzigartige Orientierungsgrundlage. Alles, was uns umgibt, seien es Tiere, Pflanzen, Planeten, besitzt seine eigenständige und bei genauerem Hinsehen auch völlig unverwechselbare Identität als dauerhafte Orientierungsgrundlage. Grundlage jeglicher Orientierung ist also auch die Identität.

**Die Wiederholung identitätsrelevanter Merkmale** schafft Sicherheit, Wiedererkennbarkeit und somit Vertrauen. Der Cowboy und das Pferd – Marlboro; die Luftblasen auf blauem Hintergrund – O2; die einzigartige Form des Autos – typisch für fünf Jahrzehnte Autobaus im Hause Porsche. Jede erfolgreiche Organisation hat spezifische „Stilelemente“, die seiner Kommunikationsarbeit eine individuelle, unverwechselbare Prägung geben. Typische Stilelemente eines Unternehmens sind immer Spiegelbild der eigenen Leistungen und präzise definierter Kundenbedürfnisse.

**Diese Kundenbedürfnisse abzufragen**, ist auch bei Organisationen für eine erfolgreiche Identitätsentwicklung unerlässlich.

- Wo liegt unsere Kernkompetenz?
- Wie klar definiert sich unsere Organisation?
- Wie eindeutig ist unser Auftritt?
- Wie qualifiziert sind die Produkte und Dienstleistungen?
- Wie überzeugend verhalten sich Führungskräfte und Mitarbeiter?
- Wie engagiert sind die Beziehungen zu unseren Kunden?
- Wie nachvollziehbar sind unsere Ziele?
- Wie konsequent verfolgen wir diese Ziele?
- Wie zuverlässig erleben Kunden unsere Versprechungen?
- Wie beständig erleben Kunden unsere Entwicklungen?
- Wer also sind wir und was wollen wir?

**Viele Unternehmen** wissen nicht oder nur sehr vage, wer sie sind, und meist noch weniger, wie sich ihre Vision formuliert. In Ermangelung dieser Ideen überträgt jeder einzelne Mitarbeiter seine sehr persönlichen Vorstellungen auch auf sein Arbeitsumfeld. Aus diesem Grund spiegelt der Auftritt vieler Unternehmen häufig nichts anderes wider als einen Wirrwarr unterschiedlichster Vorstellungen.

**Spiegel des Unternehmens** ist der Kunde mit seinen Bedürfnissen, Vorstellungen und Wünschen. Und Unternehmen können umso erfolgreicher sein, je fugenloser sie ihre Angebote und Dienstleistungen mit den Bedürfnissen der Kunden verknüpft haben (die spiegelbildlich zu Kundenwünschen aufgebaut haben). Deshalb wird deutlich: Identitätsentwicklung stellt heute eine unternehmerische Aufgabe dar und gibt dem Management eine einzigartige Strategie an die Hand, Menschen und Organisationen zu einer Einheit zu verbinden, um den Wandel erfolgreich zu meistern.



## **SIGNALE SETZEN, ORIENTIERUNG GEBEN, IDENTIFIKATION ERMÖGLICHEN**

**Menschen und Unternehmen** sind unterwegs – unterwegs zu neuen und unbekanntem Zielen, zu anderen Menschen und Möglichkeiten, zu neuen Märkten, manchmal auch zu sich selbst. Das moderne Unternehmen lässt vieles hinter sich, erlebt Stillstände, Zusammenschlüsse, mit einem Mal starkes Wachstum, unerwartete Umsatzeinbrüche, den Verlust von bedeutenden Entscheidern, bringt wieder Energien auf für den Neuanfang. Mit den Unternehmen und ihren Menschen ändern sich auch die Methoden, ihre Managementkonzepte reflektieren die Zeiten.

**Ein eher zeitloses Management-Tool** zur Orientierung im Wandel ist der Corporate-Identity-Prozess: Mit der Koordination von Leistung, Verhalten und Erscheinungsbild können Unternehmer ihren Betrieb eindeutig am Markt positionieren und ihre Leistung zu einem Markenartikel machen – das ist der beste Grundstein für dauerhaften unternehmerischen Erfolg.

**An den Leistungen des einzelnen Mitarbeiters** wird nicht selten das gesamte Unternehmen bewertet. Und dennoch ist Arbeitsteilung das grundlegende Konzept. So verkörpern die Leistungen eines Unternehmens für Kunden und Mitarbeiter das funktionierende Zusammenspiel einzelner Leistungen. Besser zu sein als die Konkurrenz nutzt aber wenig, wenn diese Leistungen nicht erkannt und anerkannt werden. Gerade vor dem Hintergrund des zunehmenden Wettbewerbs und der zunehmenden Globalisierung kommt es darauf an, dass Unternehmen eindeutig Stellung beziehen, um sich von der Konkurrenz abzuheben – und

das gelingt am besten, indem sich das Unternehmen von anderen durch die Leistungen, das Verhalten und das visuelle Erscheinungsbild unterscheidet. Je fester und entschlossener die Geschäftsleitung hinter ihrem Unternehmensprofil steht, desto leichter kann sie das Unternehmen voranbringen.

### **Leistung** – Beweis von Stärke.

Um Erfolg zu haben, müssen Unternehmen ihr Können überragend gut beherrschen. Sich auf Stärken zu konzentrieren und diese entsprechend zu formulieren – das ist die Aufgabe. Dabei scheint es nicht immer ratsam zu sein, nur die Produkte in den Vordergrund zu stellen. Oft ist das „Wie“ einprägsamer und einzigartiger als das „Was“. Service und attraktive Zusatzleistungen werden vom Kunden genauso geschätzt.

### **Verhalten** – Qualität der Zusammengehörigkeit

Bei der Dimension „Verhalten“ geht es darum, die Leitsätze des Betriebes zu formulieren, an denen sich Mitarbeiter und Kunden orientieren können. Diese Leitsätze sollten kurz und eindeutig formuliert sein, sodass sie leicht nachvollziehbar sind. Sie machen die Qualität spürbar, geben dem Unternehmen die persönliche Note. Und der alte Grundsatz gilt in diesem Zusammenhang besonders: Nur wenn die Führungsebene die Werte vorlebt, werden die Mitarbeiter die „Qualität“ weitertragen.

### **Erscheinungsbild** – Wiedererkennung und Typik zählt

Geschäftspapier, Publikationen, Firmenfahrzeuge und Berufskleidungen sollten einen hohen Wiedererkennungswert haben. Ein durchgängiges Logo, firmenspezifisch und auf die Leitlinien abgestimmt, stellt das beste Aushängeschild für die Organisation dar. Auf Kontinuität achten! Denn wer den Markt alle paar Jahre mit einem neuen Erscheinungsbild konfrontiert, verliert an Glaubwürdigkeit und Identität.

**Bei der Koordination** von Leistung, Verhalten und Erscheinungsbild zu einem Unternehmensprofil, zu einer Corporate Identity wird man sich mit den folgenden Fragen auseinandersetzen müssen:

- „Wer ist das Unternehmen/die Marke?“
- „Worin liegt seine/ihre Leistungsstärke?“
- „Was ist sein/ihr Kompetenzanspruch?“
- „Welche Leistungen sind einzigartig?“
- „Wer sind die Kunden?“
- „Worin liegt der Nutzen für die Kunden?“

**Daraus ergeben sich** als logische Forderungen für den Auftritt folgende Fragen:

- „Welche Potenziale soll das Unternehmen ausbauen oder erschließen?“
- „Wie soll sich das Unternehmen zeigen?“
- „Wie geordnet müssen seine Kommunikationsmittel sein?“
- „Welche Maßnahmen sind geeignet, das Unternehmensselbstverständnis widerzuspiegeln?“
- „Wie überzeugend müssen seine Mitarbeiter sein?“

**Der Grad der Koordination** von Leistung, Verhalten und Erscheinungsbild (Corporate Identity) umfasst also das gesamte Selbstverständnis eines Unternehmens. Er ist weit mehr als die Festlegung von Rastern, Farbe und Schriften. Wer sein Unternehmen profilieren und die Beziehungen zu Kunden, Geschäftspartnern und Investoren umfassend gestalten will, kommt am Konzept der Corporate Identity kaum vorbei – auch wenn er die Bezeichnung „CI“ nie in den Mund nimmt.

**Ein Unternehmen**, das ein klares Profil will, muss seine Identität deutlich machen. Identität entwickelt sich von innen nach außen und nicht von außen nach innen. Man kann sie nicht bestellen oder erst recht nicht bei Werbeagenturen oder Gestaltern in Auftrag geben. Die Wahrnehmung dieser Identität wird durch die Kommunikation sichergestellt, durch die Erfahrung der Kunden mit den Leistungen des Unternehmens, durch die Motivation der Partner und durch die Identifikation der eigenen Mitarbeiter mit dem Unternehmen. Es dürfte relativ nebensächlich sein, von wem die Initiative zur Veränderung ausgeht. Richtungsweisende Strategien erweisen sich jedoch nur dann als erfolgreich, wenn sie zentral gesteuert, intern getragen, von außen moderiert und von allen Beteiligten nachvollzogen werden. Denn Veränderungen sind kein Beschluss, kein Status quo, sondern ein Prozess.

**Diesen Prozess zu erarbeiten** erfordert verschiedene Aufgabenstellungen, die richtige Methodik und bestimmte Phasen. Sie bilden deshalb den Prozess, der auch den Leitfaden für das Vorgehen darstellt. Step by step, damit die Ergebnisse gesichert, für alle nachvollziehbar und nachhaltig sind.

### **1. Sensibilisierung:**

Von Anfang an einbinden – der erste Schritt zum Erfolg, denn Kommunikation ist nicht die Aufgabe Einzelner, sondern aller Beteiligten. Die Zielsetzung dieser Tagesworkshops ist die Motivierung und Sensibilisierung der ersten Führungsebene der Organisation. So werden Fragestellungen und Problemfelder erarbeitet und das Projektteam zusammengesetzt. Es entsteht ein Bild des Unternehmens aus Sicht der Unternehmensleitung. Es gibt Aufschluss über die Entwicklung und den Stand, reicht aber für eine Beurteilung nicht aus.

## **2. Analyse:**

Erst verschiedene Blickwinkel ergeben ein deutliches Bild. Zielsetzung ist die Erfassung des Ist-Zustands als Ausgangsbasis für Optimierungen. Das Selbstbild entspricht häufig nicht zwangsläufig dem Bild, das „Außenstehende“ haben. Daher werden in qualitativen Intensivinterviews die Zielgruppen der Organisation befragt. Grundlage der Interviews sind Gesprächsleitfäden, die den Interviewpartnern die Möglichkeit geben, den Verlauf des Gesprächs zu beeinflussen und eigene Themen einzubringen. Die Interviews werden entweder persönlich vor Ort oder per Telefon geführt. Persönliche Interviews vor Ort lassen den Interviewten eine klare Wertschätzung zuteil werden.

## **3. Ist-Situation:**

Der Status quo – der Ausgangspunkt für neue Entwicklungen. Die ermittelten Aussagen werden zusammengefasst und interpretiert, was Stärken und Schwächen aus unterschiedlichen Bereichen und Sichtweisen verdeutlicht. Die zusammenfassende Darstellung der Ist-Situation verdichtet die Analyseergebnisse zu einem Bild des Unternehmens in all seinen Facetten.

## **4. Soll-Position:**

Die angestrebte Kernkompetenz als strategisches Ziel. Die Soll-Positionierung beschreibt das anzustrebende Profil des Marktauftritts, bestimmt die strategische Ausrichtung und verdeutlicht den Handlungsbedarf. Sie stellt eine Kompetenz dar, die die Leistungen differenziert sowie vorteilhaft und den Zielgruppen gegenüber relevant formuliert.

## **5. Kommunikationskonzept:**

Strukturierte Kommunikation zur Zielerreichung. Das Kommunikationskonzept hat die Aufgabe, die Maßnahmen zu skizzieren, die Organisation und Marke weiterentwickeln. Grundlage sind die

Stärken aus der Analyse, die die Kernkompetenz bestimmen, und die Schwächen, die den Handlungsbedarf und damit die Maßnahmen aufzeigen.

### **6. Implementierung:**

Beteiligte zu Agierenden machen, von der Information zur Identifikation. Ein Identitätsprozess kann nur erfolgreich sein, wenn er nicht nur von der Führungsebene getragen, sondern auch von allen Mitarbeitern gleichermaßen verstanden bzw. akzeptiert und damit letztlich auch eigenverantwortlich umgesetzt wird. Parallel zur Realisierungsphase besteht daher die Aufgabe, die Mitarbeiter innerhalb und außerhalb der Organisation zu informieren und zu schulen, damit auf allen Stufen ein Denken und Handeln im Sinne der Ziele und des Selbstverständnisses der Organisation initiiert und die Identität langfristig abgesichert werden kann.

### **7. Realisierung:**

Das Neue erlebbar machen. Die Identität wird sich nur sichtbar und glaubwürdig bei Kunden und Öffentlichkeit entwickeln, wenn alle Kommunikationsmaßnahmen auf die angestrebte Kernkompetenz „einzahlen“. Dabei gilt es, bestehende Kommunikationsaktivitäten zu überprüfen und mögliche neue geeignete Maßnahmen zu entwickeln.

### **8. Evaluation:**

Überprüfen, ob die gesetzten Ziele erreicht worden sind. Jede Organisation hat zu einem bestimmten Zeitpunkt ihrer Entwicklung eine bestimmte Identität, als junge Organisation selbstverständlich eine andere als nach einigen Jahrzehnten, im Wachstum eine andere als in der Stagnation. Ein einmal sinnvoll durchorganisiertes Erscheinungsbild hat zwar insgesamt eine lange Lebensdauer, partielle Justierungen sind jedoch immer dann erforderlich, wenn durch veränderte Rahmen- oder Marktbedingungen

bestehende Identitäten modifiziert, erweitert oder sogar völlig neu definiert werden müssen. Justierungen werden im Rahmen festgelegter Zeiträume diskutiert oder nach ihrer Verabschiedung in die Praxis umgesetzt. Je nach Branche haben sich Zeiträume zwischen zwei und drei Jahren als sinnvoll erwiesen, Evaluationen durchzuführen, um diese Justierungen festzustellen.

**Nur dieses Vorgehen gewährleistet**, dass das Unternehmen in seinem Können und in seinen Leistungen sowohl vom Markt begriffen als auch von den Mitarbeitern verstanden wird.

**Ein identitätsorientiertes Vorgehen sichert**, dass

- es keine Irritationen zu den Unternehmenszielsetzungen gibt,
- auf allen Hierarchiestufen klare Vorstellungen zu den zu treffenden Maßnahmen bestehen,
- die erforderliche Personalqualifikation definiert ist und entsprechende Verantwortung mithin problemlos delegiert und kontrolliert werden kann (der Mitarbeiter weiß, woran er mitarbeiten soll und hat Klarheit über die von ihm erwartete Leistung).

**Ein identitätsorientiertes Vorgehen stellt zudem sicher**, dass

- die Kunden ihren Erfordernissen und Erwartungen entsprechend behandelt und gepflegt werden,
- Strategie und Maßnahmen der Kommunikation miteinander vernetzt sind und damit zielgerichtet funktionieren,
- Ton und Stil der Kommunikation dem Unternehmenscharakter entsprechen.

**Ein identitätsorientiertes Vorgehen stellt letztlich sicher,** dass Unternehmenskompetenz, -strategie, -kommunikation und -charakter eine unverwechselbare Einheit bilden.

**Wird den Beteiligten bewusst,** wie gering die Aufwendungen für die Optimierung der Wirtschaftlichkeit der Kommunikation eines Unternehmens im Vergleich zu isolierten Lösungen sind, dürfte sich niemand den Chancen entziehen wollen, die ein Identitätskonzept verspricht. Unsere eigene Erfahrung, dass eine konsequente Profilierung von Kompetenz und Charakter eines Unternehmens seine Wirtschaftlichkeit bei gleichem Mitteleinsatz überproportional erhöht, stimmt völlig überein mit den Aussagen amerikanischer Forscher, die in einer umfassenden Untersuchung ebenfalls feststellen konnten, dass CI-orientierte Unternehmen erfolgreicher agieren, eine vergleichbar höhere Aktienwertentwicklung haben und sich im Markt sicherer bewegen.

