

Kommunikation – Leitbild

Leitbilder als Marketingmaßnahme von Unternehmen

In der heutigen Zeit und insbesondere bei komplexen Produkten wird der **Ruf des Unternehmens** selbst immer entscheidender für den Verkaufserfolg. Die eigentlichen Produkteigenschaften treten demgegenüber oftmals in den Hintergrund. Gleiches gilt für andere Einrichtungen und Institutionen (Spendenorganisationen, Vereine, Schulen, Gemeinden, Regionen).

Eine Maßnahme zur Rückgewinnung von Kundenvertrauen kann neben einer verbesserten Produktwerbung eine veränderte Positionierung in der öffentlichen Wahrnehmung durch Erstellung eines sog. „**Leitbildes**“ für das Unternehmen sein.

Wie kann man sich dies vorstellen?

Leitbildbegriff

Ein Leitbild ist eine schriftliche Erklärung einer Organisation über ihr Selbstverständnis, ihre Grundprinzipien und ihre Zielsetzung. Die Erklärung kann nach innen und/oder außen gerichtet sein.

„Nach innen soll ein Leitbild Orientierung geben und somit handlungsleitend und motivierend für die Organisation als Ganzes und die einzelnen Mitglieder wirken. Nach außen (Öffentlichkeit, Kunden) soll es deutlich machen, für was eine Organisation steht. Es ist Basis für die Corporate Identity einer Organisation. Ein Leitbild beschreibt die Mission und Vision einer Organisation sowie die angestrebte Organisationskultur. Es ist Teil des Normativen Managements und bildet den Rahmen für Strategien, Ziele und operatives Handeln.“ (Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Unternehmensleitbild>)

Ursachen, Adressaten, Ziele und Inhalte von Leitbildern

In der Regel entsteht der Wunsch nach einem Leitbild nicht aufgrund einer Marketing-Mode („alle unsere Mitkonkurrenten haben bereits ein Leitbild...“), sondern aufgrund einer Notwendigkeit, einer Problemsituation oder gar einer existentiellen Krise:

- Eine Schule wird mit ihren Schülern nicht mehr fertig.
- Die Umsatzzahlen eines Fremdverkehrsgebietes sinken drastisch.
- Die Produkte eines Unternehmens gelten als hoffnungslos veraltet.
- Ein Unternehmen gilt als Umweltsünder.
- Ein Unternehmen gilt als Ausbeuter von Kindern und Frauen in der Dritten Welt
- Negative Berichterstattung über ein Unternehmen kommt wegen illegaler Videoüberwachung der eigenen Belegschaft
- Eine Stadt kommt durch rechtsradikale Umtriebe in Gerede.

Je nach Ursache sind dann auch die Inhalte, Ziele und Adressaten der Leitbilder zu definieren.

Problem: Eine Schule wird mit ihren Schülern nicht mehr fertig.

Möglicher Leitbildinhalt: Die Schule wird in Zukunft radikal von Frontalunterricht auf Unterrichtsprojekte und eigenverantwortliches Lernen der Schüler umsteigen bei umfassenden sozialpädagogischen und psychologischen Hilfestellungen für die Schüler. Der Unterricht soll alleine auf die unmittelbare Berufsvorbereitung ausgerichtet sein.

Adressaten und Ziele:

Stadtverwaltung (um mehr Finanzmittel und Unterstützung zu bekommen)
Schüler (um sie dazu zu gewinnen, an einer Verbesserung der Situation mitzuarbeiten)
Eltern (um sie dazu zu gewinnen, diesen Prozess zu unterstützen)

Problem: Ein Unternehmen gilt als Umweltsünder.

Möglicher Leitbildinhalt: Das Unternehmen will sich zukünftig besonders umweltbewusst verhalten, um einer Schließung des Unternehmens zu entgehen.

Adressaten und Ziele:

Stadtrat / politische Entscheidungsträger / ausführende Behörde (um einer Schließung des Unternehmens zu entgehen)
Anwohner (um die Proteste gegen das Unternehmen zu beenden)

Problem: Ein Unternehmen gilt als Ausbeuter von Kindern und Frauen in der Dritten Welt.

Möglicher Leitbildinhalt: Das Unternehmen wird künftig keine Kinderarbeit bei seinen Zulieferbetrieben mehr zulassen und höchste soziale Standards bei allen Zulieferbetrieben weltweit garantieren.

Adressaten und Ziele:

Altkunden (um sie von einer Abwanderung zur Konkurrenz abzuhalten)
Neukunden (um bei ihnen ein positives Image des Unternehmens zu verankern)
Politische Entscheidungsträger (um sie von gesetzlichen Auflagen abzuhalten)
Außerparlamentarische Initiativen (um sie von weiterer öffentlicher Kritik am Unternehmen abzuhalten)

Problem: Negative Berichterstattung über ein Unternehmen kommt wegen illegaler Videoüberwachung der eigenen Belegschaft

Möglicher Leitbildinhalt: Das Unternehmen wird künftig alles tun, um Verstöße gegen Arbeitnehmerrechte zu verhindern und sich für eine verstärkte Mitarbeiterbeteiligung am Unternehmen einsetzen

Adressaten und Ziele:

Mitarbeiter (Erhöhung der Mitarbeitermotivation)
Politische Entscheidungsträger (um sie von gesetzlichen Auflagen abzuhalten)
Altkunden (um sie von einer Abwanderung zur Konkurrenz abzuhalten)
Neukunden (um bei ihnen ein positives Image des Unternehmens zu verankern)
Gewerkschaften (um sie von weiterer öffentlicher Kritik am Unternehmen abzuhalten)

Leitbilder als Prozess

Es ist leicht verständlich, dass das Leitbild alleine (z.B. die Formulierung von fünf Zielen und deren Publikation auf der Homepage des Unternehmens) im Normalfall nur wenig oder nichts bewirkt.

Weit wichtiger als das Leitbild selbst ist der Prozess der Leitbilderstellung:

- Diskussion über Maßnahmen und Verbesserungen
- Einführen, Testen und Evaluieren der Maßnahmen

- Bewusstwerden neuer Ziele und eines neuen Selbstverständnisses bei allen Mitarbeitern
- Überprüfung der Ergebnisse und Weiterentwicklung der ursprünglichen Ziele usw.

Daraus folgt: Wichtiger als das Leitbild selbst ist der **Prozess der Leitbilderstellung**.

Im Idealfall ist das Ringen um ein Leitbild und damit um eine Verbesserung des Unternehmens auch kein einmaliger Vorgang, sondern ein permanenter oder zumindest regelmäßig wiederkehrender Prozess.

Organisationsformen von Leitbildprozessen

Am meisten bringt ein solcher Prozess der Leitbilderstellung naturgemäß dann, wenn er möglichst viele der Beteiligten und Adressaten einbezieht.

Oftmals wird jedoch den Mitarbeitern und Kunden ein Leitbild von dem Unternehmensvorstand einfach verordnet. Nicht selten werden Leitbilder auch bei Werbeagenturen in Auftrag gegeben. Solche Leitbilder allerdings i.d.R. wirkungslos.

Der Leitbildprozess kann grundsätzlich in drei Formen erfolgen:

Top Down-Prozess	Konsens-Prozess	Bottom up-Prozess
Das Leitbild wird den Adressaten von der Geschäftsführung einfach vorgegeben	Das Leitbild im Dialog zwischen Adressaten und Geschäftsführung erarbeitet und einvernehmlich beschlossen	Das Leitbild wird alleine von den Adressaten erarbeitet

Selbstverständlich setzt der Leitbildgedanke auch voraus, dass das Unternehmen tatsächlich auch Maßnahmen ergreift, um eine Situation zu ändern, und diese Maßnahmen nicht nur vorgaukelt, um eine veränderte öffentliche Wahrnehmung zu erreichen.

Leitbild „Shareholder Value“

Managementprinzip, das den Nutzen der Eigner des Unternehmens (Shareholder = Aktionäre) als oberste Zielsetzung verfolgt. Die Anteilseigner sollen von hohen Dividendenausschüttungen und vor allem steigenden Kursen profitieren.

Der Shareholder Value kann auch als „Marktwert des Eigenkapitals“ bezeichnet werden, was der „Börsenkapitalisierung des Unternehmens“ entspricht (Anzahl der Aktien x Aktienkurs).

Alle Unternehmensentscheidungen werden an dieser Zielsetzung ausgerichtet.

Dies gilt allerdings auch für den Erfolg des Managements.

Am deutlichsten wird dies am Beispiel der sog. „feindlichen“ Übernahme. „Feindlich“ ist ein Übernahmeangebot vor allem für den Vorstand der AG, nicht aber für die Aktionäre. (Vgl. http://www.kubiss.de/bildung/projekte/schb_netz/Feindliche_Uebernahmen.ppt)

Leitbild „Corporate Social Responsibility“

Das Leitbild „CSR“ geht davon aus, dass private Unternehmen nicht nur das Ziel der Gewinnmaximierung verfolgen dürfen, sondern auch ihre gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen müssen.

Unternehmen sind dazu aufgerufen, sich freiwillig für gesellschaftliche Aufgaben und Problemstellungen zu engagieren (Vermeidung von Umweltschäden, Hilfe für Kranke und Schwache usw.).

Diese Verantwortung kann sich auf die Tätigkeit des Unternehmens selbst, auch seine Zulieferer, aber auch seine Mitarbeiter erstrecken.

Leitbild „Corporate Citizenship“

„CC“ bezeichnet das systematisch betriebene bürgerschaftliche und soziale Engagement von Unternehmen. Unternehmen wollen "gute Bürger" sein und sich um das Gemeinwohl verdient machen. Dies kann in unterschiedlichster Form geschehen: Spenden, kostenlose Überlassung von Produkten und Unternehmensressourcen, ehrenamtliche Tätigkeit der Geschäftsführung und ihrer Mitarbeiter, Sponsoring, Stiftungen usw.

Corporate Citizenship stellt nur einen Teil der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen dar und beinhaltet das über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgehende Engagement von Unternehmen zur Lösung sozialer Probleme im lokalen Umfeld des Unternehmens.

Leitbild „Nachhaltigkeit“

Dieses Leitbild stammt ursprünglich aus der Forstwirtschaft: „Regenerierbare lebende Ressourcen dürfen nur in dem Maße genutzt werden, wie Bestände natürlich nachwachsen.“ (Konrad Ott) Auf die Welt übertragen bedeutet dies: Wir sollten die Erde möglichst so verlassen, wie wir sie vorgefunden haben.

Insbesondere seit der Brundlandt-Kommission der Vereinten Nationen ist der Begriff in aller Munde. Sie formulierte: „Entwicklung zukunftsfähig zu machen, heißt, dass die gegenwärtige Generation ihre Bedürfnisse befriedigt, ohne die Fähigkeit der zukünftigen Generation zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse befriedigen zu können.“

(<http://de.wikipedia.org/wiki/Nachhaltigkeit>)

Überträgt man den Nachhaltigkeitsgedanken auf Unternehmen, umfasst er alle Unternehmensbereiche und Mitarbeiter (Produktionsweise, Materialeinsatz, Verpackung, Versand, Recycling, Erkrankungen von Kunden, aber auch Umgang mit Mitarbeitern, Umgang mit Anwohnern, dem lokalen, regionalen, nationalen und globalem Umfeld).

Dabei ist das Bemühen um nachhaltiges Wirtschaften aus Sicht des Unternehmens zwar lobenswert, aber zum Erfolgsfaktor kann es nur dann werden, wenn es gelingt, das eigene Tun auch gegenüber Kunden und Öffentlichkeit glaubwürdig und verständlich zu kommunizieren.

Corporate Identity als integriertes Kommunikationskonzept

„CI“ bezeichnet das, was ein Unternehmen nach innen und außen kennzeichnet, sein Wesen, seine wichtigen Merkmale, sein Selbstverständnis, sein gelebtes Wertesystem, seine Geschichte, seine Organisationsstruktur, seine Kultur („bei uns macht man das so“, „das wäre bei uns nicht möglich gewesen“) und damit seine „Persönlichkeit“.

„Das Konzept der CI beruht auf der Annahme, dass Unternehmen als soziale Systeme wie Personen wahrgenommen werden und ähnlich handeln können. Insofern werden Unternehmen eine quasi menschliche Persönlichkeit zugesprochen, beziehungsweise es wird als Aufgabe der Unternehmenskommunikation angesehen, dem Unternehmen zu einer solchen Identität zu verhelfen.“ (http://de.wikipedia.org/wiki/Corporate_Identity)

Am Leitbildbeispiel „Nachhaltigkeit“ kann sich die Entwicklung einer „Unternehmensidentität“ bei Vorstand und Mitarbeitern gut vorstellen.

Gesteuerte Imagebildung und Selbstdarstellung („Impression Management“)

Eigentlich bezeichnet „Corporate Identity“ nur das Selbstbild einer Organisation, nicht seine Wahrnehmung von außen, die man „**Corporate Image**“ nennt. In der Praxis werden diese Bereiche allerdings kaum voneinander getrennt. Oftmals reduziert sich das Verständnis von „Corporate Identity“ auf die Entwicklung eines „Logo“ als Teil eines „Corporate Design“ (einheitliche Arbeitskleidung, gleiche Farbe aller Produkte, gleiches Aussehen aller Verkaufsstätten etc.).

Das „Corporate Image“ eines Unternehmens ist somit das Bild, das unternehmensexterne Personen (Lieferanten, Altkunden, Neukunden, ehemalige Mitarbeiter, Banken, Zulieferer, Konkurrenzunternehmen, Anwohner, Öffentlichkeit, politische Entscheidungsträger, Verwaltungsangestellte usw.) über das Unternehmen bzw. die Einrichtung haben.

Das Corporate Image muss jedoch nicht zwangsläufig mit der Corporate Identity übereinstimmen. Viele Unternehmen versuchen daher, ihr Image in der Öffentlichkeit bewusst und gezielt zu verändern. Solche Maßnahmen werden als „**Impression-Management**“ bezeichnet.

„Impression-Management“ ist damit Teil der Öffentlichkeitsarbeit eines Unternehmens, auch „**Public Relations**“ genannt. Public Relations umfasst alle Maßnahmen zur Pflege der Beziehungen zur Öffentlichkeit und damit auch alle Maßnahmen zur Imagepflege eines Unternehmens.

Imagewerte in der Öffentlichkeit sind am besten durch ein integriertes Kommunikationskonzept erreicht werden, das von einem Unternehmens- und Markenleitbild bis hin zu einem einheitlichen Auftreten in der Öffentlichkeit reicht. Dies gelingt am besten durch eine Verknüpfung von Erscheinungsbild, Kommunikation und Verhalten der Unternehmung, ihrer Mitarbeiter und Produkte [...].

Analysefragen sind z.B.:

Wer sind wir?

Was wollen wir?

Was bieten wir?

Wie werden wir wahrgenommen?

Wie möchten wir wahrgenommen werden?

Wie verändere ich mein bisheriges Erscheinungsbild?

Wie kommuniziere ich zukünftig mit der Öffentlichkeit?

Wie verhalte ich mich zukünftig in der Öffentlichkeit?

Welche Personen machen meine Botschaft glaubwürdig?

(Quelle:

<http://www.legamedia.net/lx/result/match/135d7f5c46c61d49d31eb99c4cc0f509/index.php>)

“Branding” und “Co-Branding”

Unter „Branding“ versteht man ein Markenzeichen, wodurch ein Anbieter seine Produkte versieht, um sie einerseits exklusiv vertreiben zu können (Markenschutz, Patentschutz usw.), andererseits aber auch für jeden Kunden identifizierbar zu machen.

Im Idealfall geht der gute Ruf des Unternehmens auch auf alle seine Produkte über, die unter dieser Marke vertrieben werden („Unser Name steht für Qualität“).

„Co-Branding“ ist die Zusammenarbeit mit bekannten Marken zur besseren Vermarktung der eigenen Produkte. Dabei geht es um einen gegenseitigen Image-Transfer und die Erschließung neuer Kundengruppen. Ein typischer Anwendungsfall sind Kreditkarten.

„Corporate Governance“ und „Compliance“

Der „Deutsche Corporate Governance Kodex“ ist ein von einer Regierungskommission der Bundesrepublik Deutschland erarbeitetes Regelwerk, das vor allem Vorschläge enthält, was eine gute „**Corporate Governance**“, also ethische Verhaltensweisen von Mitarbeitern und Führungen von Unternehmen und Organisationen, ausmacht. Beispiele hierfür sind: die Angemessenheit von Vorstandsvergütungen und die Beteiligung von Frauen in Aufsichtsräten.

Der Kodex will den deutschen Unternehmen einen Rahmen von Normen (im Sinne von Regeln) und Werten für eine gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung vorgeben.

Grundsätzlich handelt es sich dabei nicht um gesetzliche Vorschriften, sondern um Vorgaben mit Vorbildcharakter, an denen die Unternehmen sich orientieren sollten. Sie müssen dies allerdings nicht tun.

Allerdings müssen Vorstand und Aufsichtsrat einer jeden börsennotierten Gesellschaft gemäß § 161 AktG inzwischen jährlich eine Erklärung abgeben, dass den Empfehlungen des Kodex entsprochen wurde und wird oder welche Empfehlungen nicht angewendet wurden oder werden.

Verstöße gegen den Kodex könnten somit sogar zu einer Nichtigkeit eines Beschlusses des Aufsichtsrats oder einer Entscheidung der Hauptversammlung führen, wenn erklärt worden war, der Kodex werde in dem betreffenden Punkt befolgt, dies dann aber nicht getan wurde.

Ein wesentlicher Punkt des gewünschten guten unternehmerischen Handels ist die Überwachung dieses Handels. Man nennt dies „**Compliance**“. Diese betrifft sowohl die Einhaltung von Gesetzen und Richtlinien, aber auch von freiwilligen Kodizes. Die Überwachung muss durch organisatorische Maßnahmen sichergestellt werden. In Großunternehmen werden hierzu eigene Abteilungen eingerichtet.

In Banken wachen solche Abteilungen beispielsweise darüber, dass die nationalen und internationalen Gesetze und Richtlinien gegen kriminelle Handlungen (z. B. Geldwäsche), Insiderhandel oder zum Datenschutz eingehalten werden.

Erklärung zum Corporate Governance Kodex gemäß § 161 AktG

Vorstand und Aufsichtsrat der WMF Württembergische Metallwarenfabrik Aktiengesellschaft, Geislingen (Steige) erklären, dass den vom Bundesministerium der Justiz im amtlichen Teil des elektronischen Bundesanzeigers am 02. Juli 2010 bekannt gemachten Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ entsprochen wurde und wird, sofern nachstehend keine Abweichungen offen gelegt werden. [..]

Ziffer 5.4.1 Satz 2 bis 5: Nach den gesetzlichen Bestimmungen werden die Mitglieder des Aufsichtsrats der WMF AG je zur Hälfte von den Anteilseignern bzw. den Arbeitnehmern bestellt. Der Aufsichtsrat achtet bei seinen Vorschlägen zur Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern an die zuständigen Wahlgremien darauf, dass seine Mitglieder unter Berücksichtigung der unternehmensspezifischen Situation und internationalen Tätigkeit des Unternehmens insgesamt über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügen [..]