



Erstmals vorgestellt auf der Komma 2006:  
**Unovaria - das neue Netzwerk**  
für Profil- und Kommunikationsentwicklung

## Out of Identity ?

In den Chefetagen der deutschen Unternehmen wird sie kaum noch gestellt, die Frage nach der einst so angesagten *Corporate Identity* (CI). In Zeiten des rasanten Wandels, der Mutlosigkeit, des Vertrauensverlustes und der Zukunftsangst hat dieses Managementinstrument anscheinend ausgedient – genauso wie viele andere hoch gelobte, vermeintlich heilsbringende *Tools* der Beraterbranche.

Vor lauter *Change* wird jedoch leicht übersehen, dass die Identität der Unternehmen sehr wandlungsfähig sein kann. So wandlungsfähig wie der Mensch selbst, der zwar durch seinen genetischen Fingerabdruck identifizierbar bleibt, sich in seiner Persönlichkeit aber ständig ändert: vom Baby über den pubertierenden Jugendlichen hin zum mehr oder weniger gestandenen Erwachsenen. Haben wir es in Industrie- und Dienstleistungsunternehmen ebenfalls lediglich mit einer *Identität im Wandel* oder doch mit einem grundsätzlicherem *Wandel der Identität* zu tun?

Letzteres schwebte wohl der Heidelberger Druckmaschinen AG vor, als sie sich mit dem Argument „Wer nur druckt, gerät unter Druck“ vom treudeutschen Maschinenbau-Image verabschieden wollten. Die Heidelberger hatten - damals noch unter Hartmut Mehdorn - die selbstbewusste Vision, nicht nur über das Produkt Druckmaschinen am Ende des Printprozesses definiert zu werden, sondern den Printprozess selbst von A bis Z zu beherrschen. „Wir haben Drucken neu definiert“ titelten die ehemaligen Maschinenbauer und präsentierten sich fortan als Datenflussmanager. Nach Vorstandswechsel und Umsatzrückgang konzentrieren sich die Heidelberger heute wieder auf ihr ursprüngliches Kerngeschäft, den Maschinenbau. Die positiven aktuellen Zahlen bestätigen die Richtigkeit dieser Entscheidung, denn der Wandel der Unternehmensidentität in Richtung Informationstechnologie hat - vor allem in den Köpfen der Mitarbeiter und der Kunden - nicht stattgefunden. Auch Daimler Chrysler hat mittlerweile den Rückzug auf sein Kerngeschäft vollzogen – und bekennt sich nach dem visionären Höhenflug Edzard Reuters, dem ein integrierter Technologiekonzern vorschwebte, wieder zum automobilen Blechbieger.

Muss ein Unternehmen also zur Wahrung und Entwicklung seiner Identität wie der Schuster bei seinen Leisten bleiben? Ganz und gar nicht, denn das Kerngeschäft ist nur eine sehr begrenzte Dimension der Identität – siehe Daimler-Chrysler: Schiere Größe (plus Chrysler) hat in Sachen



Identität oder Image wenig gebracht – eher geschadet. Gebrauchstüchtige CI-Konzepte fordern von den Unternehmen mehr als ein Bekenntnis zu ihrer Branche. Denn Kerngeschäft ist nicht gleich Kernkompetenz, oder anders ausgedrückt: *Was* ein Unternehmen tut, ist viel weniger identitätsprägend als *wie* ein Unternehmen dies tut.

Markantes Beispiel ist die Audi AG. Die Ingolstädter müssen nicht sagen, dass sie Autos bauen. Aber mit ihrer Kompetenzaussage *Vorsprung durch Technik* dokumentieren sie unbeirrbar seit den 80er Jahren, *wie* sie das machen. Audi ist seiner Identität treu geblieben, aber angetrieben durch das Versprechen *Vorsprung durch Technik* sind es immer wieder neue oder sich verändernde Leistungsaspekte, die der Corporate Identity eine starke Einheit, aber auch lebendige Vielfalt geben – vom Quattro-Antrieb über Design-Innovationen hin zum Motorsport-Engagement und zur großen Modellpalette. Alles Bausteine, welche die vier Ringe im Licht einer neuen wandlungsfähigen Identity mit Diversifikationsoption erstrahlen lassen.

Wie ist es aber, wenn nicht der wirtschaftliche Erfolg die alleinige Zielsetzung ist, die Kerngeschäft und Kernkompetenz, Identitätsfindung und Identitätsfestigung bestimmen, wie bei den so genannten „Non-Profit-Unternehmen“? Gerade soziale Dienstleister christlicher Prägung können sich keine profitablen Kerngeschäfte herauspicken, denn sie sind quasi „per Auftrag“ der umfassenden *Nächstenliebe* verpflichtet. Sie verstehen sich als „Anwälte der Betroffenen“ – das sind Menschen mit Behinderungen, Obdachlose, kranke und alte Menschen. Damit in dieser Vielfalt der Aufgaben nicht die Einheit der Identität verloren geht, verbindet der Caritasverband München-Freising durch seine Kompetenzaussage *Caritas - Nah. Am Nächsten* scheinbar Widersprüchliches - nämlich wirtschaftliche Kundennähe *und* christliche Nächstenliebe. Damit stellt der Verband das „wie“ in den Mittelpunkt seines Engagements für den Nächsten. Denn das „was“ oder besser „für wen“ ist schon seit über 2000 Jahren gelernte Tradition.

Die Quintessenz: Für alle Branchen, Unternehmen wie Non-Profit-Organisationen, hat sich CI nur dann überlebt, wenn bloße Vereinheitlichung statt klarer Einheit oder das austauschbare, weil produktlastige Kerngeschäft und nicht die souverän machende Kernkompetenz in den Mittelpunkt der Kommunikation gestellt wird. Wer das beherzigt, erhält durch die *Corporate Identity* einen exakten Kompass für den Weg in eine sonst recht ungewisse Zukunft - und viel Raum für Wandlungsfähigkeit.

Auch als Download unter

[www.unovaria.de](http://www.unovaria.de)

Kontakt: [info@unovaria.de](mailto:info@unovaria.de)



Netzwerk für Profil- und  
Kommunikationsentwicklung

*Der Autor, Bero von Fraunberg, ist freier Kommunikationsberater in  
Seeshaupt am Starnberger See und Partner des Netzwerkes unovaria  
Bero@vonfraunberg.com*