

**Die neue Relevanz einer ganzheitlichen
Corporate Identity – Ein Zusammenspiel von
Konzept, Image und Zielgruppe**



Außen hui – innen pfui? In den vergangenen Jahren wurde viel Wert darauf gelegt, Unternehmen nach außen bestmöglich zu “verkaufen”. Marketingabteilungen wurden vergrößert, externe Berater und Agenturen wurden eingekauft und all das, um dem Unternehmen ein möglichst attraktives Image zu verpassen. Nach außen – nicht nach innen. Das Ergebnis sind umfangreiche Werbekampagnen, Hochglanzbroschüren und in manchen Fällen wohlklingende Unternehmensleitsätze und Versprechen in Richtung Kunde.

Alles zusammengefasst in zwei Wörtern: Corporate Identity! Muss man haben, da führt kein Weg daran vorbei. Verschiedene Gestaltungsgrößen wurden definiert, wie zum Beispiel Corporate Behaviour, Corporate Communication, Corporate Philosophy und – ganz wichtig – Corporate Social Responsibility. Die Betonung liegt auf “Corporate”: alle gleich, für alle gleich und darauf ausgerichtet, nach außen möglichst einheitlich auszusehen. Mit der Corporate Social Responsibility hat der soziale Aspekt zumindest auf dem Papier Einzug gehalten. Die Corporate Identity wurde zunehmend um gesellschaftspolitische Brisanzthemen wie Unternehmensphilosophie und gesellschaftliche Unternehmensverantwortung erweitert.

Warum ist das so? Weil Unternehmen verstanden haben, dass sie diese Werte nach außen transportieren müssen, da sie sonst in den Verdacht kommen, diese Bestandteile wären ihnen gleichgültig. Die Außendarstellung ist zum Bestandteil der Marke, des Image und des Produkts an sich geworden. Bei genauer Betrachtung wird jedoch eines schnell klar: man hat eine entscheidende Größe vergessen! Niemand www-weit hat bisher daran gedacht, dass die Personalgewinnung, die Talentförderung, die Mitarbeiterbindung und die Mitarbeiterwahrnehmung als strategische HR-Managementaufgabe auch Bestandteil der

Marke sind – und dass diese Bereiche ebenso der Logik des Markenauftritts folgen.

Niemand hat daran gedacht, den “Einkauf” und die Bindung von Mitarbeitern genauso strukturiert zu durchdenken, wie es uns für den Verkauf von Services und Produkten so ins Blut übergegangen ist, dass wir seit zwanzig Jahren das CI-Konzept immer weiter aufgebohrt haben.

Warum?

Weil menschliche Ressourcen bisher als vernachlässigbare Größe angesehen worden sind. Weil man schlicht und einfach davon ausgegangen ist, dass sie beliebig verfügbar sind. Weil es wichtiger war, dass das Unternehmen nach außen hin gut aussieht, als dass nach innen kommuniziert wurde und innen auch das vorhanden ist, was nach außen hin vermarktet wird...

Weil einfach einfach eben NICHT einfach ist...

Bei genauerem Hinsehen wird klar, dass der bekannte Werbeslogan eines Mobiltelefonanbieters gut, aber nicht einfach war. Zumindest konnte ihn keiner mit dem Pantoffeltierchen verbinden, was zur Folge hatte, dass das Pantoffeltierchen in der Werbung als Maßstab der Einfachheit rausflog. Warum? Große Teile der Zielgruppe des Unternehmens wussten nichts mit der einfachsten denkbaren Lebensform, dem Einzeller Pantoffeltierchen, anzufangen. Clever ausgedacht, aber so einfach war es dann eben doch nicht...

Leider gilt das auch für das strategische HR-Management der Zukunft; und hier ganz besonders für die Personalgewinnung und die Mitarbeiterbindung. Weil die neuen Generationen von Kandidaten von heute – und ebenso die “alten” (!) – eben alles andere



als einfach einfach sind. Sie werden anspruchsvoller, wollen mehr, wollen anderes als früher, wollen Arbeitgeber, die "echt" sind, und nicht nur durch schöne Bilder überzeugen wollen! Und es wird nicht einfacher, denn die Kandidaten haben in Zukunft die Wahl und nicht mehr die Arbeitgeber!

Auf der Absatzseite hat man auf die "neuen" Zielgruppen reagiert und sich bemüht, die Corporate Identity schön zu diversifizieren und auf ein Image, ein Bild des Unternehmens nach außen, in die und für die Gesellschaft aufzubauen. Warum sah man die Notwendigkeit, neben guten Services und Produkten noch einen darüber hinausgehenden Mehrwert verkaufen zu wollen? Diesen an das Produkt zu binden, einen Imagetransfer herbeizuführen und das alles teuer zu bewerben, (glaubhaft) mitzugestalten und zu halten? Weil die Zielgruppe das zunehmend wollte. Es wurde auch zu einem Unterscheidungsmerkmal zur Konkurrenz am Markt an sich. So konnten sich Unternehmen mit ihren Produkten aus dem polypolistischen Marktumfeld abgrenzen. Premiumsegmente definieren – und halten...

Doch warum wird das, was im Marketing selbstverständlich ist, weil die Zielgruppe es so will (!), nicht auch da umgesetzt, wo es gilt, eben diese Zielgruppe auch aus der Sicht des Personalers zu binden? Weil bisher der Personaler oft am unteren Ende des Tisches derer saß, die sich als CEO, CFO, COO und CIO als eigentliche Steuergrößen im Unternehmen ansahen. Er war bisher zu 90% schlicht und einfach nur Personaladministrator und interner Servicedienstleister, der für Ressourcen verantwortlich war, die immer verfügbar waren [1].

Doch das ändert sich.

Geburtenschwache Jahrgänge, die zunehmende Auswanderung von hochqualifizierten Fachkräften, die Überalterung und der Mangel an

ausländischen Fachkräften, die in ihren eigenen Ländern zunehmend nachgefragt werden, belastet den Gedanken an die allzeit verfügbare und reichhaltig existente Ressource nachhaltig. Wo die Unternehmen noch dazu eigentlich immer qualifiziertere Mitarbeiter benötigen, um die Herausforderungen der Zukunft zu meistern und wettbewerbsfähig zu bleiben. Ohne ganzheitliches Konzept wird es eng für die Unternehmen. Insbesondere, weil alle die plötzlich rar werdende Ressource Mitarbeiter wollen – und brauchen.

Und hier schließt sich der Kreis. Der Personaler braucht zu Werbezwecken exakt die Werkzeuge und Methoden, die das Marketing schon lange nutzt, um den Markt zu gestalten, ein Image aufzubauen und dieses als CI-Konzept (!) ganzheitlich, querschnittlich und synergetisch aktiv zu gestalten. Nur dass jetzt ein neues Element, ein neuer Grundgedanke mit aufgenommen und eingearbeitet werden muss:

Das Corporate Identity Konzept ist auch die Werbepattform für den Personaleinkauf und die Mitarbeiterbindung.

Und hier ist ein Paradigmenwechsel festzustellen. Bis dato war die Corporate Identity vornehmlich nach außen gerichtet, um etwas zu verkaufen. Jetzt müssen die gleichen oder angepasste Elemente gleichzeitig so gestaltet werden, dass mit dem aufgebauten Image auch Personal akquiriert werden kann. Entscheidend ist zudem, dass die Marke nach innen so glaubhaft gelebt wird, dass das Personal auch bleibt.

Letzteres wird zu einem zunehmend wirtschaftlich bedeutenden Faktor. Unternehmen, die die Werte, die sie nach außen verkaufen nicht auch nach innen leben, haben bei der Generation Y kaum eine Chance. Diese entscheidet weitaus schneller mit den Füßen, als es die "älteren" Generationen wie die Babyboomer, der



Industrial Man und auch die Generation X getan haben. Der Generation Y reicht es nicht, an einem Produkt oder Service zu arbeiten und dabei gut zu verdienen, sie wollen darin etwas mehr sehen. Sie wollen das Bild wiederfinden, das das Unternehmen nach außen verkauft hat. Beworben hat. Sie wollen nicht einfach nur einen Job, sie wollen an eine "Story" glauben, und für diese entscheiden sie sich aufgrund der Außendarstellung. Die Story, die sie für sich als sinnvoll ansehen und an der sie teilhaben wollen.

Und damit stellt sich eine neue Herausforderung. Nicht alle Fachkräfte machen alle Stories auch mit. Selbst dann nicht, wenn sie noch so sehr beworben werden, weil das Unternehmen zum Beispiel in einer Branche ist, die gesellschaftlich keinen moralischen oder ethischen Anklang findet (z.B.: Rüstung, Abfallwirtschaft, ...). Oder weil die Branche zu unüblichen Zeiten arbeitet (z.B.: Bäcker, Gastronomie, Pflegedienstleistungen,...) Hier wird es besonders schwer.

Es wird also eben nicht einfach. Aber nicht unmöglich...

Was muss man nun beachten?

1.) Das Corporate Identity Konzept muss nun auch die Rolle nach innen wahrnehmen, die es seit jeher eigentlich schon hatte. Nicht nur die Außendarstellung für den Verkauf liegt im Fokus, sondern eben auch der Einkauf. Daher muss das hier aufgebaute Image des Unternehmens oder des Produktes gezielt genutzt werden, um das Unternehmen als Arbeitgeber attraktiv zu machen. Unternehmen, die das klassische "Verkaufs"-CI-Konzept schon betreiben, haben kaum Schwierigkeiten, den daraus nun ersichtlichen Nutzen auch im strategischen HR zu ziehen, Synergien fast sofort – mit minimalen Anpassungen zu generieren. Entscheidend

wird hierbei sein, wie "echt" die nach außen transportierte Marke ist. Ist sie es nicht, stehen größere Herausforderungen bevor.

Unternehmen, die auch das klassische Corporate Identity Konzept bisher nur halbherzig oder gar nicht umgesetzt haben, verlieren jetzt doppelt an Boden. Einmal über die (eigentlich) schon jetzt fühlbaren täglichen Herausforderungen im Absatz und zusätzlich über die kaum vorhandene Wahrnehmung als interessanter (nicht nur wirtschaftlich erfolgreicher!) Arbeitgeber. Für Unternehmen in Randlagen könnte das dann existenziell gefährlich werden.

2.) Die Zielgruppenanalyse für mögliche Kandidaten, die zum Unternehmen passen und die das Unternehmen aus strategischer Sicht benötigt, wird immer wichtiger. Genauso wie die Beurteilung der Kandidatinnen und Kandidaten an sich, über deren Skills hinaus. Ihre Einstellung zum Image und der Kernleistung des Unternehmens sind kostentreibende und erfolgskritische Faktoren nicht nur bei der Einstellung, sondern vor allem bei der Bindung des Mitarbeiters an das Unternehmen. Gerade dann, wenn man Weiterbildung, Weiterqualifizierung und ggf. auch Umschulungen über das Arbeitsleben hinweg betrachtet, das eben nicht mehr mit 60 oder der Frührente endet. Ein Mitarbeiter "rentiert" sich für ein Unternehmen in Zukunft weit später, als das heute noch der Fall ist. Allein schon die höheren Akquisekosten zeigen das auf, ohne auf Kosten einzugehen, die sein arbeitsspezifisches Umfeld betreffen (Zertifizierungen, Lehrgänge, Fortbildungen).

Mitarbeiter, die nach zwei bis drei Jahren schon wieder gehen, weil ihnen die Story des Unternehmens oder das Kernprodukt nicht gefällt, oder die feststellen, dass die Story nicht "echt" ist, verursachen auch über die damit einhergehenden Prozessanpassungen durch Vakanzen hohe Querschnittskosten. Daher ist es wichtig, bei der Einstellung



genauestens zu eruieren, was die Beweggründe des Kandidaten sind, und auch seine sonstigen Interessen sind hier betrachtenswert. Unternehmen mit dem Kerngeschäft saubere und nachhaltige Energie haben es da beispielsweise wesentlich leichter als solche, die hochwirksame Waffen für alle Welt anbieten...

3.) Daher wird es entscheidend sein zu wissen, wo ich meine Kandidaten finde. Und dort muss ich den Markt – den Personalmarkt – aktiv gestalten, bearbeiten und meine Nische halten. Exakt so, wie es das Marketing für den Absatzmarkt auch macht. Das macht aber auch deutlich, dass der zukünftige Personaler nun auch etwas vom Marketing verstehen oder dazulernen muss. Und das ist weit kreativer als nur Administrator und interner Dienstleister zu sein, der eine Schnittstelle zu einem Markt ist, der überquillt. Das war einmal.

An dieser Stelle verweisen wir auf den schon zuvor erwähnten Artikel HR goes Future – Ein Paradigmenwandel und verweisen auf die zukünftige Funktion des Personalers als Teammitglied der strategischen Unternehmensentwicklung an sich. Und das setzt die Kenntnis voraus, wo ich welches Personal für mich wie, womit und für wieviel bekommen könnte. Nicht kann. Denn der Überfluss ist vorbei. Und andere fischen im gleichen Teich. Ergo ist die Personalgewinnung in Zukunft viel mehr von dem abhängig, was wir alle am Vertrieb nie mochten: nicht oder wenig kalkulierbare Risiken, die die PLAN oder SOLL-Zahlen eben so nicht werden eintreten lassen. Und das mit exakt den Folgen, den die Börse schon heute für solche absatzbezogenen Unternehmensnachrichten bereithält.

Fazit

Es reicht nicht, einen Dreiklang von Corporate Identity, Image und Zielgruppe zu spielen, der häufig nicht in sich abgestimmt ist. Allein schon aus Kostengesichtspunkten sollte man so etwas lassen. Wichtig ist eine ganzheitlich ausgelegte Corporate Identity Betrachtung und Gestaltung die als EIN Ton jene erreicht, die das Produkt kaufen wollen und zusätzlich auch die, die an der Produkt- und Unternehmensstory teilhaben wollen. Und das – in beiden Fällen – für möglichst lange Zeit.

Das macht neue Diversifizierungen der CI-Definition wie auch -Ausprägung nötig, schafft neue Methoden und Herangehensweisen und bedeutet, dass die Innenwirkung der Corporate Identity nachhaltiger ausgeprägt werden muss. Eine pro forma kommunizierte Unternehmenskultur wird nicht die Binafähigkeit entwickeln, um Mitarbeiter zu halten, die teuer eingekauft wurden. Und ganz fatal: über Web 2.0 und Social Media spricht sich das schneller rum, als alle guten Anstrengungen, die man gemacht hat. UND es wirkt sich auf das Image des Produktes aus, was mit Sicherheit Absatzverluste bedeutet.

Es liegen also große Vorteile darin, das bisher mit Corporate Identity Erreichte weiter zu festigen und Synergieeffekte zu heben – für den, der CI schon immer als Strategie verfolgt hat. Für alle, die das bisher nicht getan haben, wird es jetzt höchste Zeit. Und alle, die das als zu kompliziert ansehen, denken bitte an das Pantoffeltierchen...

Quellen:

[1] Klups, Markus und Rauschenberger, Sascha (2014): "HR goes Future – Ein Paradigmenwandel"