

**Nicht nur der Einzelne, auch Unternehmen werden immer häufiger mit der Frage nach ihrer Identität, ihrem Profil und ihrer Unverwechselbarkeit konfrontiert. In Zeiten, in denen Produkte und Dienstleistungen tendenziell immer ähnlicher und somit austauschbarer werden, rückt der emotionale Mehrwert in den Vordergrund. Ein klares Profil schafft Wettbewerbsfähigkeit und dient der subjektiven Präferenzbildung bei den Marktteilnehmern auf der Nachfragerseite. Auf der Suche nach der ersehnten Unverwechselbarkeit werden allerdings häufig bestehende Markenwerte leichtfertig drängenden Modernisierungstendenzen geopfert. Gelegentlich werden dabei gar die Unternehmensmarke und das bestehende Markenkapital aufs Spiel gesetzt, weil die Verlautbarungen der Strategie und ihre visuelle Umsetzung in die Realität im Widerspruch zueinander stehen und nicht erkannt wird, welches die Träger dieser Werte sind.**

Uli Mayer-Johanssen, Klaus-Peter Johanssen

# Auf der Suche nach der Unverwechselbarkeit

## Corporate Identity – das unterschätzte Steuerungsinstrument

*The Search for a Distinct Image  
Corporate Identity – The Underestimated Managerial Instrument*

### Es geht um das Ganze!

Strategien und Ziele eines Unternehmens definieren die Aufgaben seines Management. Sie geben ihm die Instrumente an die Hand, die sinnvolles Handeln ermöglichen. In den Produkten und Dienstleistungen manifestieren sich Unternehmenssinn und Mitarbeiterfähigkeiten. Dort werden die Dinge überprüfbar und erfahrbar, für die das Unternehmen steht. Unternehmen und ihre Marken müssen heute ihrem Umfeld Werte vermitteln, um jene zu erreichen, deren Wünsche und Sehnsüchte darauf gerichtet sind. Um Orientierung nach innen und außen zu gewährleisten, stellt sich den Unternehmen also die Aufgabe, ihre strategische Ausrichtung in einem adäquaten emotionalen Profil sichtbar werden zu lassen.

Die Außendarstellung der Unternehmen leistet damit einen entscheidenden Anteil für ihren geschäftlichen Erfolg. Dabei rückt zunehmend die Erkenntnis in den Mittelpunkt, dass es weniger die Produkte und ihre (vermeintlichen) Vorteile sind, für die die Verbraucher sich interessieren. Menschen existieren nicht nur als Konsumenten. „Markets consist of human beings, not demographic sectors“ lautet eine der Thesen des berühmten Cluetrain Manifesto. Kundenorientierung greift zu kurz. Die Stakeholder- löst die Zielgruppen-Ausrichtung ab. Entscheidend ist die Meinung der Menschen über das Unternehmen, nicht allein die über seine Produkte. Es geht um das Gesamtbild des Unternehmens.

Die Unternehmen selbst, ihre Werte und die Mitarbeiter, die sie verkörpern, sind es, die die Menschen ansprechen, sie anziehen und faszinieren. Oder aber abstoßen: So machen, wie der STERN in seinen „Dialoge“-Untersuchungen seit Jahren feststellt, zwei Drittel der Konsumenten ihre Kaufentscheidung davon abhängig, ob sie eine gute Meinung von einem Unternehmen haben. Das bedeutet für die Unternehmen, dass der Weg zu den Verbrauchern über den Vergleich des eigenen Produkts mit dem der Konkurrenten – also über die Werbung – führt. Aufmerksamkeit allein genügt nicht. Nicht nur die Köpfe, sondern auch die Herzen der Verbraucher müssen erobert werden. Verführen, überreden – das sind die Taktiken von gestern. Überzeugen, für sich einnehmen, Vertrauen vermitteln – darum geht es heute.

### Pflege der Corporate Identity ist zentrale Aufgabe

Daraus folgt, dass es das Image des Unternehmens ist, das heute im Wettbewerb entscheidet. Glaubwürdigkeit und Vertrauen sind damit die Schlüsselworte, auf die sich der Erfolg von Unternehmen heute gründet. Glaubwürdigkeit, was die vom Unternehmen verkörperten Werte und Haltungen anbelangt. Vertrauen, wenn es um die Entscheidung für das Produkt geht. „Grundlage allen Vertrauens ist die Darstellung des eigenen Selbst als einer sozialen, sich in Interaktionen aufbauenden, mit der Welt korrespondierenden Identität“, sagt Niklas Luhmann. Daraus folgt: Ohne eine klare Corporate Identity kein herausragendes Image als das gewünschte Bild, das in den Köpfen der Betrachter entstehen soll. Für die Unternehmen und ihre Kommunikation heißt das, die Steuerung der Corporate Identity und des Corporate Image zur zentralen Aufgabe zu machen.

Häufig allerdings existieren in den Unternehmen keine eindeutigen Vorstellungen über die Leitbilder, Visionen und Werte, die ihre Corporate Identity ausmachen und damit gleichzeitig auch die Basis der Unternehmensstrategie bilden. Dann ist darüber in einem ersten Schritt die interne Klärung herbeizuführen. Ein solcher Prozess muss an der Unternehmensrealität ansetzen und aus ihr das Besondere, das Einmalige, das Unverwechselbare herausfiltern. Ausgangspunkte dafür sind zum einen die unternehmerischen Leitbilder und Visionen. Zudem ist die Unternehmenskultur zu berücksichtigen, das heißt das Selbstverständnis und die Haltung des Unternehmens, die Werte, für die es steht, sein Engagement in gesellschaftlichen Fragen sowie die Fähigkeiten, Eigenschaften und Verhaltensweisen der Mitarbeiter. Diese die Corporate Identity begründenden Aspekte müssen im Kontext der Strategiefindung sauber herausgearbeitet werden, um sie später zielgerichtet den externen wie internen Öffentlichkeiten zu vermitteln.

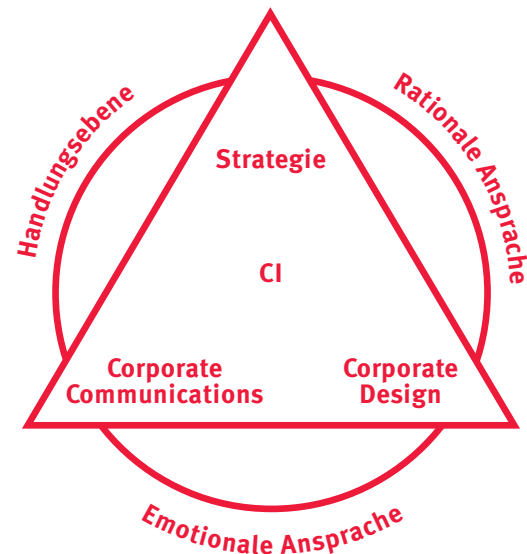
### Die Verankerung im Visuellen

Das verlangt, die Elemente der Corporate Identity bereits im Stadium der internen Klärung darauf zu überprüfen, ob sie sich in Bild und Wort umsetzen lassen. Hierbei handelt es sich um mehr als eine „kosmetische Behandlung“, also nicht etwa um die bloße Suche nach Attributen, die für eine Darstellung des Unternehmens als nützlich erscheinen. Die Mitglieder der Unternehmensleitung sind gefordert, sich über die einzelnen Elemente der Corporate Identity und ihre Bedeutung zu verständigen. Verständigung braucht Bedeutungsübereinkunft, braucht Eindeutigkeit, ohne die es keine Übereinstimmung gibt. Soll das Unternehmen „modern“ oder „zukunftsorientiert“ erscheinen oder trifft „innovativ“ es besser? Und welcher Ausdruck beschreibt die Realität glaubwürdig? Mit dem Finden passender Bezeichnungen allein ist es, wie das Beispiel zeigt, nicht getan.

An Worten und Begriffen lässt sich nur schwer die Tragweite strategischer Aussagen ablesen. Erst das Bild, das dem Wort als Prüfkriterium zur Seite gestellt wird, vermittelt eindeutig die Aussage. Indem die Strategie, das gesamte Handeln des Unternehmens und das dahinter stehende Denken sichtbar werden, eröffnet sich den Mitgliedern der Unternehmensleitung die Möglichkeit, sich auf „ihr“ Bild des Unternehmens zu verständigen. Nur dadurch wird die unverzichtbare emotionale Ebene im Prozess der Strategiefindung berücksichtigt. Wir neigen zwar in der Regel dazu, uns beim Lösen von Problemen und bei der Bewältigung von Aufgaben primär auf Logik und Rationalität zu verlassen. Die rechte Gehirnhälfte, die für alles bildhafte Denken verantwortlich ist, wird dabei jedoch gnadenlos unterdrückt. So wie kein Vogel – Daniel Goleman („Emotionale Intelligenz“) hat dieses Beispiel gebildet – mit nur einem Flügel fliegen kann, kommen auch wir gleichsam nicht vom Fleck, wenn wir nur die linke Gehirnhälfte, die für das Rationale verantwortliche, einsetzen und das gewaltige Potenzial der anderen zur Problemlösung ungenutzt lassen.

Die Missachtung des Emotionalen hat unvermeidlich Konsequenzen. So ist z. B. das Scheitern von Veränderungs- und Erneuerungsprozessen in Unternehmen und Organisationen häufig ein beredtes Zeugnis dafür, dass sich die emotionale Ebene zwar verdrängen, nicht aber unterdrücken lässt. Das Visuelle verrät nicht selten die unausgesprochenen Absichten hinter einer Unternehmensstrategie. Hätte etwa Jürgen Schrempp das bedacht, wäre er sicher sorgfältiger bei der Bestimmung des neuen Logos für das fusionierte Unternehmen DaimlerChrysler vorgegangen. Die Behauptung, die Fusion der Unternehmen sei ein „merger of equals“, wurde nämlich durch den visuellen Auftritt Lügen gestraft. Eindeutig und beredt erzählte das neue Logo seine verborgene Strategie. Daimler hatte Chrysler übernommen, und zwar kompromisslos.

Das Einbeziehen des Visuellen, die Übersetzung von Begriffen und Beschreibungen in das Bild, bringt also die Klarheit in den strategischen Prozess. Gleichsam spielerisch lassen sich die Konsequenzen strategischer Entscheidungen im Bild spiegeln. Offenbar liegt jedoch in der Leichtigkeit und Verständlichkeit das Problem. Wir haben uns daran gewöhnt, dass alles Wichtige, Wertvolle und Wesentliche unverständlich und kryptisch sein muss. Bedenkt man allerdings, dass alles Geniale – wie etwa das Notensystem, das Alphabet oder die Physik der Farben – einfacher Natur ist, fragt man sich, warum es nicht einfach sein darf, wo es doch so einfach sein könnte.



Dem Visuellen Raum zu geben ist also neben aller Rationalität notwendiger Teil des strategischen Prozesses. Daran muss sich die Prüfung anschließen, ob sich die gefundenen Ergebnisse der neuen Corporate Identity nach innen wie nach außen kommunizieren lassen, ohne Irritationen bei den Rezipienten zu erzeugen. Wie am Bild zeigt sich auch an der Wirkung der Kommunikation, ob ein Wert, eine Haltung, eine Vision, ein strategischer Schritt Dritten überhaupt vermittelbar ist oder an Grenzen stößt, die seiner Einführung im Wege stehen. Die Unternehmensstrategie, die Frage ihrer visuellen und ihrer kommunikativen Umsetzbarkeit – alle drei Schritte sind notwendige Teile des internen Klärungsprozesses.

### Die Umsetzung der Corporate Identity ...

Um mittels der Corporate Identity über alle Kommunikationskanäle hinweg das gewünschte unverwechselbare Profil zu zeigen, bedarf es des geplanten Zusammenspiels von Kommunikation und visueller Umsetzung. Denn Wahrnehmung heißt, in den Köpfen der Menschen entstehen Bilder. Das sind einerseits die ihnen direkt als visuelle Darstellung angebotenen. Aber auch jede Handlung eines Unternehmens und jedes gesprochene oder geschriebene Wort werden unweigerlich in Bilder umgeformt. Handlung, Wort und Bild müssen also „stimmig“ sein, dürfen sich insbesondere nicht widersprechen.

Die aktuelle Marktentwicklung unterstreicht die Notwendigkeit einer stärkeren Corporate-Ausrichtung des Auftretens der Unternehmen. Analysten, Aktionäre, Mitarbeiter und Kunden fordern immer häufiger ein klares Unternehmensprofil, glaubwürdige Aussagen und die Fähigkeit, für Ideen und Produkte zu begeistern. Strategie, Unternehmenskommunikation und Corporate Design sind Faktoren, die in diesem Kontext gleichermaßen wirksam werden müssen und die, soll das Unternehmen, sollen seine Produkte nicht der Beliebigkeit anheimfallen, sich ergänzen müssen, um Synergien zu entfalten.

Gerade schwierige Zeiten verlangen nach einer klaren, eindeutigen Darstellung. Widersprüchliche Botschaften, „kreative“ Einzellösungen, inkonsistentes, heterogenes Auftreten über die verschiedenen Kommunikationskanäle hinweg führen zu einem uneinheitlichen Bild des Unternehmens. Sie stellen nicht selten völlig unbemerkt die Glaubwürdigkeit seiner gesamten Kommunikation infrage und schwächen dadurch die Marke und ihr Kapital.

### ... im Corporate Design ...

Das muss nicht sein. So wie jeder Mensch sich optisch von jedem anderen Menschen unterscheidet und dadurch bereits zum Individuum wird, so ermöglicht bereits der visuelle Auftritt allein den Unternehmen die Unterscheidbarkeit von ihren Mitbewerbern. Unterschiede werden am Bild am deutlichsten sichtbar. Sehen heißt erkennen, heißt unterscheiden.

Wenn sich im Visuellen als dem „wahren“ Abbild des Unternehmens seine Strategien widerspiegeln sollen, geht es bei dem Weg dahin um mehr als nur um die Entwicklung eines Logos. Die visuelle Umsetzung als Teil der strategischen (Neu-) Ausrichtung von Unternehmen erfordert die Konzeption eines stimmigen Corporate Design als der für jedermann sichtbaren Klammer, die alle Elemente des Unternehmensauftritts zusammenhält. Dazu gehört dann auch eine klare Markenstruktur, die sich in diesen Auftritt einfügt.

Die Potenziale und die strategische Dimension des Instruments des Corporate Design werden häufig völlig unterschätzt. Corporate Design wird fast ausschließlich als „nice to have“, nicht selten sogar als pure Geldverschwendung angesehen. Das ist angesichts seiner strategischen Bedeutung für die Gesamtausrichtung von Unternehmen unverständlich, vor allem, wenn man damit etwa die Summen vergleicht, die im Bereich der Produktwerbung ausgegeben werden.

### ... und in der Kommunikation

Unternehmen sind mehr als ihre Produkte und Marken. Ihre Außendarstellung besteht nicht nur aus Werbung. Die Pflege des Corporate Image und die Darstellung der Corporate Identity als zentrale Aufgabe erfordern ein Umdenken im Bereich der Unternehmenskommunikation. Corporate Communications müssen das Unternehmen als Ganzes und sein gesamtes Verhalten durch einheitliche Botschaften über alle Kommunikationskanäle und Medien widerspruchsfrei an die relevanten Ziel- und Anspruchsgruppen herantragen.

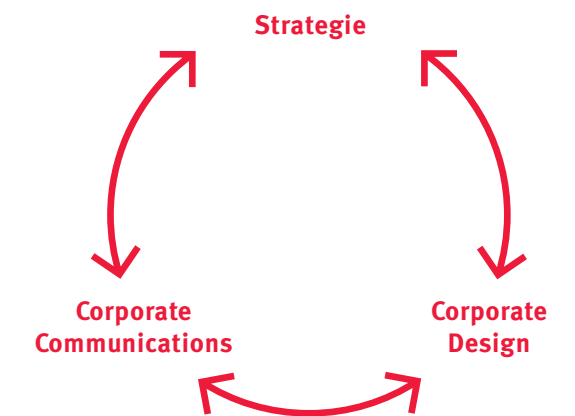
Das ist mit den Mitteln kreativer Werbekampagnen nicht möglich. Das heißt nicht, dass der Marke in diesem Kontext eine weniger wichtige Rolle zukommt. Marken vermitteln Sicherheit und Vertrauen. Das erfordert Inhalte, ohne die Marken eine leere Hülle sind, eine Fassade, die leicht einbricht. Große Marken zeigen es eindrucksvoll: Sie stehen für erfolgreiche Unternehmen, sind Orientierungsmerkmal, Symbol und Kennzeichen ihres Unternehmens. Die Produktmarken, das Produkt-Branding, verlieren allerdings an Bedeutung. An ihre Stelle in der Kommunikation treten die Unternehmensmarken, die Corporate Brand. Selbst Markenartikler wie Unilever, Nestlé und andere sind auf dem Weg zu einer Dachmarkenstrategie. Welche Revolution!

Gleichwohl hat die Produktwerbung mit Hilfe klassischer Werbekampagnen weiterhin ihren Platz, etwa wenn es um die Vermittlung wichtiger Produktinformationen geht. Die Werber werden allerdings das von ihnen beanspruchte Alleinvertragsrecht im Feld der Markenführung verlieren. Erfolgreiche Marken zeichnen sich dadurch aus, dass ihre Kernwerte über viele Jahre, ja Jahrzehnte nicht verändert werden. Dazu müssen sie in die Corporate Identity eingebettet sein, denn Markenidentität verlangt Übereinstimmung mit der Unternehmensidentität. Daraus folgt, dass die Unternehmensziele die Marketingziele bestimmen müssen, nicht umgekehrt.

### Klare Verantwortlichkeiten schaffen

In Zeiten einer nicht mehr überschaubaren Werbemenge und ständig neuer Kommunikationskanäle ist Konzentration in jeder Hinsicht angesagt. Hier liegt für die Unternehmen gerade in schwierigen Zeiten eine Chance: genau zu analysieren, wofür man bisher wie viel Geld ausgegeben hat. Nicht wenige Unternehmenschefs werden dabei überrascht feststellen, an wie vielen Stellen ihres Unternehmens Töpfe für alle möglichen Werbe- und sonstige Kommunikationsvorhaben existieren und mit wie viel verschiedenen Botschaften ihr Unternehmen in der Öffentlichkeit auftritt, die nur selten an klaren Gesamtzielen orientiert sind. Die Folge sind viele – vielleicht sogar interessante – Einzellösungen, die aber aus Corporate-Sicht ineffizient und suboptimal sind.

In den Unternehmen gibt es also Handlungsbedarf. Die zum Teil sehr verschiedenen persönlichen Sichtweisen, Vorstellungen und Geschmäcker – eine Folge der Verteilung von Verantwortung und Budgets auf unterschiedliche Funktionen und Ebenen – dürfen nicht länger die primäre Entscheidungsgrundlage bilden. Statt der Detailsichten muss die strategische Gesamtgedanke Platz greifen. Langfristiges Corporate-Denken, nicht kurzfristige Marketingziele müssen die Ausrichtung bestimmen. Die Bedeutung der Kommunikation für den Unternehmenserfolg richtig erkennen verlangt demnach Corporate Communications unter Einschluss der Marketing Communications.



Nur die enge Verknüpfung der Unternehmensstrategie mit der Kommunikationsstrategie und dem Corporate Design als Mittel zur Visualisierung der Unternehmensidentität kann zum Erfolg führen. Die drei Elemente müssen eine Einheit bilden, um ein schlüssiges Profil zu ergeben. Die Entwicklung einer Kommunikations- und einer Corporate-Design-Strategie wird so zu einem rekursiven Prozess der Strategie-Entwicklung innerhalb eines Unternehmens. Corporate Identity als das verbindende Dach der unternehmerischen Aktivitäten, des visuellen Bildes des Unternehmens und seiner Kommunikation verlangen, Corporate Communications und Corporate Design als Aufgabe in der Unternehmensleitung anzusiedeln und entsprechend ernst zu nehmen.

Wer das versteht und als Instrument seiner strategischen Zielsetzung und seiner Positionierung zu nutzen weiß, generiert über die Akzeptanz seines Unternehmens neben Marktwerten auch Markenskapital und schafft somit die Basis für stabiles und erfolgreiches Wachstum.

## Fazit

Die Steuerung des Bildes des Unternehmens nach innen und außen ist unverzichtbarer Bestandteil jeder Unternehmensführung. Das sorgt für den nötigen inneren Zusammenhalt und für die Bindung der externen Stakeholder an das Unternehmen. Vertrauen und Glaubwürdigkeit als Basis für die Bindung an das Unternehmen und seine Produkte sichern seinen Bestand nachhaltig.

Effiziente Unternehmensdarstellung als Teil der Unternehmensstrategie heißt die Herausforderung in den kommenden Jahren. Eine solche muss die Corporate Identity in den Mittelpunkt der gesamten Darstellung des Unternehmens nach innen und außen stellen. Das beherrschen strategisch ausgerichtete Kommunikationsberater im Zusammenspiel mit Corporate-Design-Agenturen, die ihre Tätigkeit nicht als bloßer Dekorateur, sondern als Teil des Prozesses strategischer Unternehmensführung verstehen.

**Uli Mayer-Johanssen ist Chief Design Officer im Vorstand der MetaDesign AG, Berlin. Klaus-Peter Johanssen ist Geschäftsführender Gesellschafter der Kommunikationsberatung 12CylindersCorporateStrategies GmbH, Hamburg/Berlin. Bis Anfang 1998 hat er bei der Deutschen Shell AG den Bereich Unternehmenskommunikation mit der Zuständigkeit u. a. für Werbung und sonstige Marketingkommunikation, Corporate Identity, Interne Kommunikation, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit geleitet.**



***Not only individuals but companies, too, are increasingly confronted with the question of identity, image and uniqueness. In an age when products and services are becoming ever more similar – and thus interchangeable – emotional added value is a key issue. An unmistakable image enhances a company's competitiveness and helps consumers form subjective preferences about the products they buy. And yet in their quest for a distinctive profile, companies are often careless, sacrificing existent brand values for pressing modernization measures. Sometimes, if strategy statements even contradict visual expression and it is no longer clear which of these conveys brand values, a company may even place its corporate brand and existing market capital at risk.***

### ***It's about the Whole Pie!***

*A company's strategies and goals determine the tasks of its managers, providing them with instruments for meaningful action. Corporate goals and employee competence manifest themselves in products and services. These allow outsiders to experience and examine the things for which the company stands. Today companies and their brands must convey values to the outside world in order to reach consumers whose desires and longings are based on these values. In order to provide orientation internally and externally, companies must illustrate their strategic positioning in adequate emotional contours.*

*The external representation of a company is a decisive factor in its success. More and more businesspeople are coming to realize that consumers are less interested in products and their (presumed) advantages than they had previously thought. People do not exist only as consumers. "Markets consist of human beings, not demographic sectors" is one thesis of the famous Cluetrain Manifesto. So there are limits to customer orientation. The focus on the shareholder is suppressing target-group orientation. It is the consumer's opinion of the company, not only of its product, that is decisive. What is at stake here is the company's overall image.*

*The company, its values, and the employees who embody these values are the things that appeal to, lure and fascinate – or even repulse – people. For several years now, the Dialog studies undertaken by the German STERN magazine have revealed that two thirds of all consumers will only purchase a product if they have a positive impression of the company marketing it. For companies, this means that the first step toward reaching consumers is by staging a comparison of their products with those of their competitors (via advertising). But getting consumers' attention is not enough. Companies must not only win consumers' minds, but also their hearts. Seducing and persuading them – these are the tactics of the past. Providing convincing arguments, winning people over and creating trust – that's what is essential today.*

## Managing Corporate Identity Is a Central Task

*Today the company's image is the decisive factor for its survival in a competitive environment. Credibility and trust are thus the key terms upon which company success is based: credibility in terms of the company's values and attitudes; and trust at that moment when the customer decides to buy its products. "The basis of all trust is the representation of the self as a social identity based on interaction and dialogue with the world," says Niklas Luhmann. The consequences: without a clear corporate identity companies possess no distinct image which consumers can then transform into an ideal image. As far as companies and their communication strategy go, this means that the management of corporate identity and corporate image must be a central task.*

*However, companies often have no clear understanding of the guiding principles, visions and values that make up their corporate identity and form the basis of corporate strategy. The first step here must be internal clarification, a process that begins with the company's reality, filtering out those elements that are special, unique and distinct about the organization. The point of departure should be to examine guiding corporate principles and visions. In addition, corporate culture must be taken into account, i. e. the company's self-conception and attitudes, the values for which it stands, its commitment to social questions as well as employee skills, traits and modes of behavior. These aspects of corporate identity must be clearly identified within the context of strategy clarification so that they can then be communicated to specific internal and external target groups.*

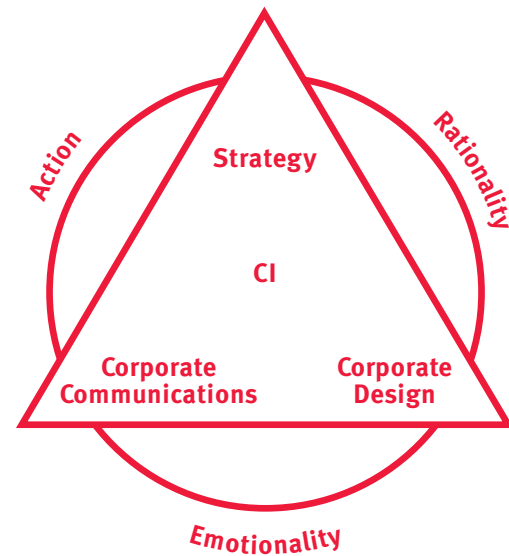
## Expressing It Visually

*In the internal clarification stage it is thus necessary to examine the elements of corporate identity and determine if they can be conveyed through images and language. This should not be a mere cosmetic surgery, limited to a search for attributes that may appear useful for the portrayal of the company. Management must try to grasp the individual elements of corporate identity and their significance. And this requires agreement on meaning, and clarity. Should the company be portrayed as "modern"? "Forward-looking"? Or would the term "innovative" be more apt? Which expression describes company reality most credibly? As this example shows, the work never ends with the mere selection of suitable terms.*

*It is difficult to gauge the full implications of strategic statements with words alone. Only an image, juxtaposed with the word as a test criterion, can convey the absolute clarity of a statement. Once the strategy and actions of a company, together with the underlying philosophy, are made visible, managerial staff can reach an understanding on "their" image of the company. It is only through such processes that managers can profit from the indispensable emotional aspect of strategy definition. We tend to rely on logic and rational thought when solving problems and performing tasks. The right half of the brain, which is responsible for visual thinking, is suppressed. Just as birds cannot fly with only one wing (the example stems from Daniel Goleman, author of Emotional Intelligence), we will never get off the ground if we use only the left half of our brains (responsible for rational thought) and waste the enormous potential of the left sphere.*

*We ignore emotionality at our peril. Corporate change and renewal processes that have failed in many a company often supply intriguing proof that the emotional level can be suppressed but never eradicated entirely. Visual expression often reveals the unspoken intentions behind corporate strategy. If Jürgen Schrempp had taken this to heart, he certainly would have exercised more care when choosing the DaimlerChrysler logo. His claim that the marriage of the two corporations was a "merger of equals" was belied by DaimlerChrysler's revamped visual identity. The new logo tells an eloquent story of Daimler's secret strategy of ruthlessly swallowing up Chrysler.*

*Thus, the use of visuals and the translation of terminology into images bring clarity to the process of strategy definition. The consequences of strategic decisions can be playfully reflected in images too. And yet the ease and comprehensibility of this process appear to be a problem for many people. We have come to believe that all important, valuable and essential issues must be incomprehensible and cryptic. But why? All ingenious creations, including the musical notation system, the alphabet and color physics, are based on simple concepts. So why can't something be as simple as it looks?*



It is evident from the above that both visual and rational thought are essential in the process of strategy definition. With this in mind, companies must test whether the identified elements of corporate identity can be communicated internally and externally without causing confusion. The effectiveness of this communication will allow them to see if specific values, attitudes, visions and strategic steps are conveyable to third parties, or if there are obstacles to their use. Defining corporate strategy, testing whether it can be implemented visually, checking to see whether it can be communicated – these three steps are essential to the internal clarification process.

#### Implementation of Corporate Identity ...

The planned interplay between communication and visual implementation is essential if the distinct profile desired by the company – one mirroring corporate identity – is to be presented adequately in all communication channels. After all, one aspect of perception is that it generates images in people's minds. These images correspond to the ones companies directly offer people through visual representations of themselves. And yet every action, every spoken or written word is inevitably recast into an image. Word, image and deed must therefore be consistent and not contradict one another.

Current market developments underscore the necessity for a stronger corporate orientation when companies present themselves in public. Analysts, shareholders, employees and customers are increasingly demanding clear corporate images, credible statements and ability to generate enthusiasm for ideas and products. In this context strategy, corporate communications and corporate design must be used effectively and complement each other if synergies are to be created and products are not to fall victim to arbitrary strategizing.

A clear, distinct image is particularly important in times of crisis. Contradictory messages, "creative" solutions and an inconsistent, heterogeneous presence in different media produce an inconsistent corporate image. Often fully unnoticed, they undermine the credibility of all the company's communication activities, weakening the brand and its capital.

#### ... in Corporate Design ...

But this debilitating effect can be avoided. Just as every person has a unique appearance that is one aspect of his individuality, so does the visual presence of a company set it apart from its rivals. Differences become clearest through images. Seeing means recognizing and distinguishing.

If the visual presence of a company is to be sculpted into its true image and reflect its strategy, the creation of this presence must involve much more than mere logo development. Visual implementation, defined as part of a company's strategic (re)orientation, calls for the conceptualization of a coherent corporate design program. This is the framework – visible to everyone – that holds together all the elements of corporate presence. This presence must also integrate a clear brand structure.

The potential and strategic dimensions of corporate design are often underestimated. Corporate design is seen almost exclusively as "nice to have," and sometimes even as a waste of money. In view of its strategic importance for the overall orientation of a company, this attitude is incomprehensible, especially given the vast sums spent on product advertising.

#### ... and in Communication Activities

Companies are more than products and brands, and advertising is not the sole means of presenting them to the outside world. Corporate image management and the presentation of corporate identity are central tasks requiring a new way of thinking about corporate communications. Corporate communications must present a company and its activities in their entirety to the relevant target groups. In doing so, it must use consistent, non-contradictory messages and all the communication channels and media at its disposal.

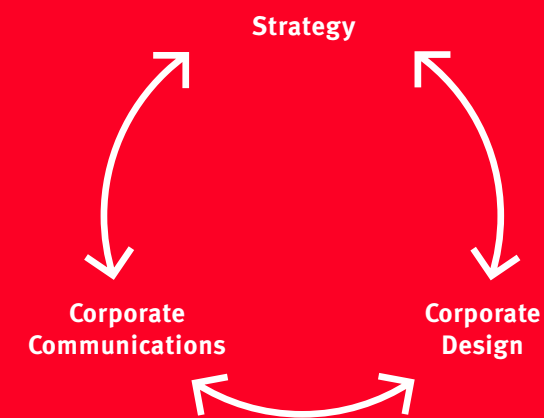
The methods of creative advertising campaigns fall short of the mark. This doesn't mean that the product brand is ascribed a less important role. Brands convey security and trust, and for this they need content. Without content they would just be empty shells, facades that would easily collapse. Great brands are impressive proof of this idea. They represent successful companies. They are a feature, symbol and sign of their companies. And yet product brands and product branding are losing ground to corporate brands in the spectrum of communication activities. Even the makers of brand name items like Unilever, Nestlé and others are moving toward an umbrella brand strategy. What a revolution!

At the same time, product advertising through traditional campaigns will continue to be used for imparting important product information. However, advertisers will lose the sole right to brand management that they once claimed for themselves. Successful brands are characterized by core values that remain unchanged over the course of many years, even decades. To achieve this brands must be integrated into a corporate identity. It follows that corporate goals must determine marketing goals, and not vice versa.

#### Creating Clearly Defined Fields of Responsibility

In times like these, characterized as they are by a deluge of ads and commercials, by ever newer communication channels, focus is the magic word. Companies will perhaps find a silver lining in this dark cloud if they take the opportunity to analyze precisely how much money they have been spending, and on what. Quite a few chief executives will be surprised at the number of accounts in their companies providing funds for a whole variety of advertising measures and communication projects. They will be astonished at the number of "faces" their organization presents to the public. Only rarely do these faces serve an overall purpose. As a result, there are many individual solutions, some of which may even be interesting, but from a corporate view they are inefficient and less than optimal.

Companies need to act. Competing views, ideas and tastes (resulting from the delegation of responsibility and budgets to different positions and organizational levels) must no longer dominate decision-making. Staff must think strategically, taking in the big picture, and no longer get lost in details. Long-term corporate thinking rather than short-term marketing goals must determine the orientation of the company. True recognition of the importance of communication for company success goes hand in glove with the realization that marketing communications must be subsumed under corporate communications.



Success can only be achieved by closely linking corporate strategy with communication strategy and corporate design (the latter seen as a means of visualizing corporate identity). The three elements must form a unity in order to generate a coherent profile for the company. The development of a communication and a corporate design strategy is thus a recursive process of strategy development within the company. Corporate identity is the crown unifying business activities and determining the visual image of a company and its communication solutions, and as such it involves making corporate communications and design into managerial tasks and treating them with the appropriate gravity.

Those businesspeople who understand and are able to use corporate identity as an instrument for strategic goal definition and positioning in the marketplace will create brand values and brand capital through the acceptance of their companies. They will lay the foundation for stable, successful growth.

#### Summary

Corporate image management for internal and external target groups is an indispensable component of company management. It creates inner cohesion while binding external shareholders to a company. Trust and credibility strengthen bonds with the company and its products, and thus secure its existence over the long term.

Representing the company visually as part of corporate strategy is the challenge of the future. Solutions must make corporate identity the focal point of the internal and external representation of the company. They can be developed by strategically oriented communication consultants working in cooperation with corporate design agencies that see their work not as mere decoration, but as part of the process of strategic corporate management.

**Uli Mayer-Johanssen is the chief design officer on the executive board of MetaDesign AG, Berlin. Klaus-Peter Johanssen is the managing partner of the communication consultancy 12CylindersCorporateStrategies GmbH, Hamburg/Berlin. Until early 1998 he managed the corporate communications department of Deutsche Shell AG, where he was responsible for advertising, marketing communications, corporate identity, internal communication, press and public relations work.**