



DER LANGE WEG ZUR MARKE

TEIL 3: CORPORATE BEHAVIOR – DIE BEDEUTUNG DES UNTERNEHMENSVERHALTENS

THE LONG ROAD TOWARDS A BRAND

PART 3: CORPORATE BEHAVIOUR – WHAT IT MEANS

Wie man sich gibt, wird man wahrgenommen

Jedes Unternehmen setzt durch sein verbales und nonverbales Verhalten Zeichen, die von seinen Bezugsgruppen wahrgenommen und interpretiert werden. Durch das konkrete Verhalten des Unternehmens kann auf sein Selbstverständnis und seine Haltung zu bestimmten Themen geschlossen werden, da im Verhalten die im Selbstbild definierten Unternehmenswerte (UW) wie beispielsweise Freundlichkeit und Kundenorientierung zum Ausdruck kommen. Für die erfolgreiche Gestaltung einer Unternehmensidentität ist daher ein in sich geschlossenes, konsistentes Unternehmensverhalten (Corporate Behavior) notwendig, denn das Verhalten konstituiert in erheblichem Maße die Identität des Unternehmens und bestimmt seine öffentliche Wahrnehmung. Solch ein in sich schlüssiges Unternehmensverhalten entsteht erst durch die Einheit von Worten und Taten einer Firma sowie dadurch, daß das Selbstverständnis und Wertesystem von allen Mitarbeitern und Firmenrepräsentanten verinnerlicht und gelebt wird. Erleb- und nachvollziehbar wird das Unternehmensverhalten durch die Art und Weise, wie eine Firma mit seinen internen und externen Anspruchsgruppen kommuniziert beziehungsweise wie bestehende Konflikte bearbeitet und auftretende Probleme gelöst werden. Schlußendlich berührt das Unternehmensverhalten somit alle

relevanten Geschäftstätigkeiten und Interaktionen einer Firma. Hierzu zählt neben der Mitarbeiterführung auch der Umgang mit Kunden und Geschäftspartnern sowie politischen Entscheidungsträgern und gesellschaftlich bedeutsamen Organisationen.

Dem Corporate Behavior wird vor allem im Dienstleistungssektor eine große Bedeutung beigemessen, da es maßgeblich das Dienstleistungsverständnis bestimmt und die Servicequalität am Umgang zwischen Kunden und Unternehmen gemessen wird. An dieser Stelle hat Deutschland, dessen Firmen zum überwiegenden Teil im Dienstleistungsbereich tätig sind, international noch großen Nachholbedarf. Hierzu ein kurzes Beispiel, das auf einer wahren Begebenheit basiert:

Eines Tages hatte ich einen Termin mit dem Geschäftsführer eines renommierten deutschen Unternehmens. Bei seiner Firma angekommen, stellte ich mich dem Pförtner freundlich vor und erklärte ihm mein Anliegen. Daraufhin erwiderte er mir: »Sie haben einen Termin bei meinem Chef? Na, das glaube ich weniger! Sie kommen mir hier nicht rein.« Etwas verwundert über das sonderbare Verhalten dieses Unternehmensrepräsentanten, griff ich zu meinem Telefon und rief den Geschäftsführer an. Ich schilderte ihm das Geschehene und bat ihn um Einlaß. Kurz darauf erschien er persönlich an der Pforte, begrüßte mich sehr herzlich

und entschuldigte sich für das Verhalten seines Mitarbeiters. Der Portier wäre am liebsten in Grund und Boden versunken. Ich hingegen war dem Pförtner für seine Reaktion sehr dankbar, denn sie half mir dabei, den Geschäftsführer davon zu überzeugen, daß wir dringend an dem Auftritt und der Darstellung seines Unternehmens arbeiten müßten.

Erklärtes Ziel aller Geschäftsführer sollte es aus diesem Grund sein, dafür Sorge zu tragen, daß alle Mitarbeiter die Unternehmensgrundsätze in ihrem Denken und Handeln verinnerlichen und im Arbeitsalltag routiniert anwenden. Hierfür sind konkrete Vor- und Leitbilder notwendig, welche als allgemeine Muster normative Orientierung für sämtliche Situationen bieten. Diese Vorbildfunktion können in einem Unternehmen am besten die Führungskräfte und Vorgesetzten wahrnehmen, welche durch ihr alltägliches Verhalten in der Lage sind, allen Angestellten konkrete Bedeutungsinhalte zu vermitteln.

Corporate Behavior gilt als wichtigstes Instrument zur Vermittlung der Unternehmensidentität an interne und externe Anspruchsgruppen. Zur ganzheitlichen Implementierung der Unternehmensidentität werden jedoch noch ein charakteristisches Unternehmenserscheinungsbild (Corporate Design) und eine einheitliche Unternehmenskommunikation (Corporate Communication) benötigt.

How you behave is how you are perceived

Every company sends out signals, through its verbal and non-verbal behaviour, which are perceived and interpreted by its target audience. What specifically a company does can prompt conclusions about the way that company sees itself and what its approach is to certain themes. Because exhibited in this behaviour are the corporate values defined in the self-image, values like friendliness and customer-orientation, for example. To successfully design a corporate identity, you first need to establish a logical, consistent profile of that company's corporate behaviour. For corporate behaviour constitutes a considerable proportion of corporate identity and defines the public perception of the company. Consistent corporate behaviour occurs only when the words and actions of a company are in consort and when all the employees and company representatives believe in and act out the company's self-image and value system. The corporate behaviour is experienced and understood in the way and manner in which a firm communicates with internal and external target groups, and in how it handles existing conflicts and new problems. In the end corporate behaviour touches on all the relevant business activities and interactions of a firm. This involves not only human resources management but also the interaction with customers and business partners, political decision-

makers and important organisations in society. Corporate behaviour is given particular attention in the service sector, as it is a major factor in how that service is understood and in how customers and companies rate the quality of the service offered. Germany, where the majority of firms are in the services sector, has a long way to go in this field when compared to international standards. Take this brief example, which is based on a true occurrence:

One day I had an appointment with the managing director of a well known German company. Arriving at the company, I gave my name at the gate and explained why I had come. To which the gateman replied: »You've got an appointment with the boss? I don't think so. You're not coming in.« Amazed at this strange behaviour from a representative of the company, I got on my mobile, phoned the MD, told him what had happened and asked to be let in. Shortly after that the MD turned up in person at the gate, welcomed me very warmly and apologised for the behaviour of the gateman. The latter looked as if he wished the ground would swallow him up. For my part, however, I was very grateful for the gateman's reaction, because it helped me convince the managing director that work was urgently needed on the image and presentation of his company. The declared aim of all managing directors should be therefore to ensure that all employ-

ees adopt the corporate principles in their thinking and in their actions, and that this should become a natural part of their daily routines. For this you need specific models and guiding images, which as general templates offer normative orientation for all situations. These model functions are best embodied by the managers and others in charge of staff; through the way they behave day to day, they are in a position to convey specific content to all employees.

Corporate behaviour is an important tool in transmitting corporate identity to target groups inside and outside the company. For a comprehensive implementation of corporate identity, however, you still need a characteristic corporate design and a unified corporate communication.