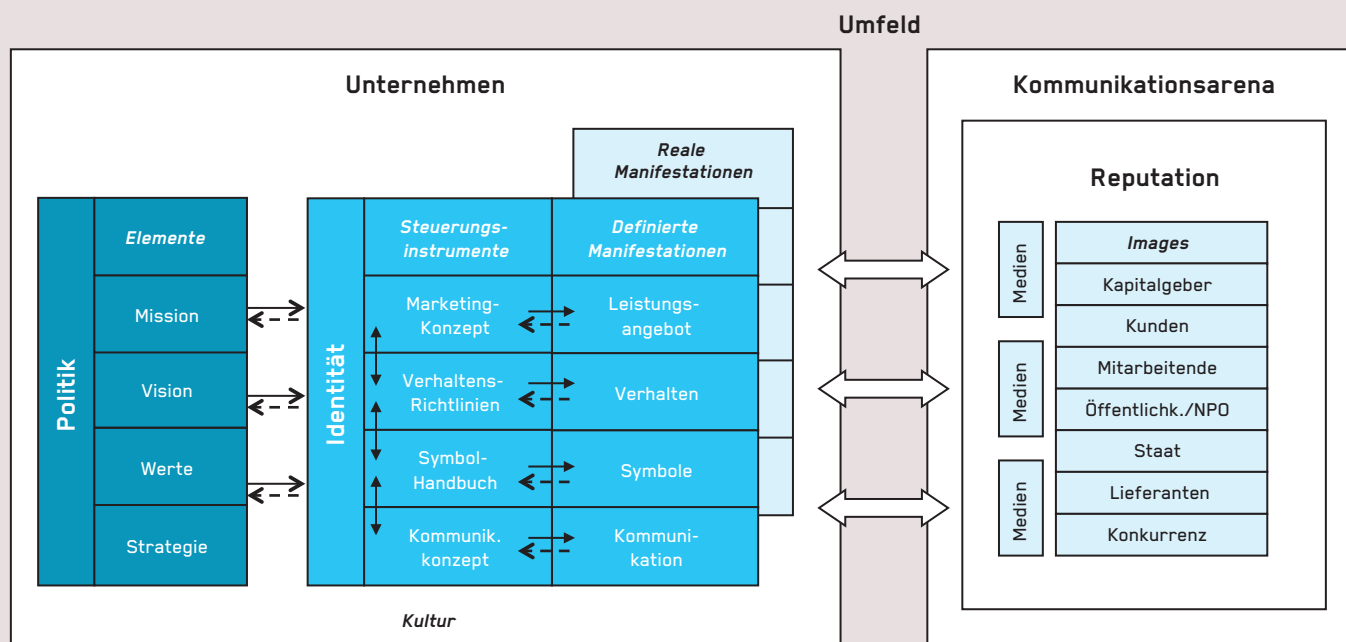


Nachhaltiger Erfolg dank starker Identität

CORPORATE IDENTITY Erfolgreiche Franchise-Unternehmen zeichnen sich aus durch eine konsistente und differenzierende Identität. Gelingt es, die Corporate Identity und die Vorstellungsbilder, welche die Stakeholder vom Unternehmen haben, in Einklang zu bringen, wirkt sich das positiv auf die Reputation aus.

VON MARKUS NIEDERHÄUSER UND NICOLE ROSENBERGER*

Modell des identitätsorientierten Kommunikationsmanagements



Die Unternehmenspolitik ist Sache des Franchisegebers, Identität und Reputation bilden sich im Zusammenspiel mit dem Franchisenehmer.

Im nächsten Jahr feiert das international tätige Franchise-Unternehmen Kieser Training AG sein 50-jähriges Bestehen. Ausgehend vom ursprünglichen, von Werner Kieser in Zürich betriebenen Kraftstudio wurde ab den 80er-Jahren mittels Franchising zuerst der nationale, später dann auch der internationale Markt erobert. Heute ist Kieser Training mit über 140 Studios in acht Ländern vertreten.

Worauf beruht der über Jahrzehnte anhaltende Erfolg eines Franchise-Unternehmens wie Kieser Training? Mittels des von den Autoren dieses Beitrags entwickelten Modells des identitätsorientierten Kommunikationsmanagements (vgl. Abbildung) kann das Zusammenspiel der relevanten Einflussgrößen aufgezeigt werden.

Identität bildet sich im Austausch mit den Stakeholdern

Auch im Franchise-Unternehmen steht am Anfang eine überzeugende Geschäftsidee, die über die Eckpunkte Vision, Mission, Werte und Strategie zur Unternehmenspolitik geformt wird. Diese Politik ist

Sache des Franchisegebers und entwickelt umso mehr Kraft, je klarer sie formuliert ist und je stabiler sie über die Jahre hinweg bleibt. So steht Kieser Training seit Beginn für präventives und therapeutisches Krafttraining.

Ein Unternehmen bildet und entwickelt seine Identität aber erst im Austausch mit seinen Stakeholdern und zwar über die vier Dimensionen Produkte und Dienstleistungen, Verhalten der Mitarbeitenden, Symbole wie Design, Akustik oder Geruch und die autorisierte und institutionalisierte Unternehmens- und Markenkommunikation.

In diesen Identitätsmanifestationen wird das Unternehmen sichtbar und fassbar. Sie sind konzeptionell in Steuerungsinstrumenten wie im Marketingkonzept, in Verhaltensrichtlinien, im Symbolhandbuch oder im Kommunikationskonzept beschrieben und sollten direkt von der Unternehmenspolitik abgeleitet sein. Im Franchiseunternehmen definiert der Franchisegeber die Steuerungsinstrumente, deren Umsetzung liegt beim Franchisenehmer.

Definierte Identität muss durchgesetzt werden

Im Vergleich zu einem Filialbetrieb stehen dem Franchisegeber weniger Instrumente für die Durchsetzung der Unternehmenspolitik zur Verfügung. Denn mit dem Franchisenehmer hat er es mit einem Unternehmer zu tun, der einzig durch einen Vertrag an das Franchise-Unternehmen gebunden ist. Kieser Training löst dieses Problem, indem technische, administrative und kommunikative Standards in detaillierten Handbüchern beschrieben sind und als integrale Bestandteile des Franchisevertrags gelten.

Über Ausbildung und Qualitätssicherungsmaßnahmen wie z.B. anonyme Inspektionen wird bei Kieser Training sichergestellt, dass Abweichungen der realen von der definierten Identität möglichst gering sind. Werden von den Inspektoren trotzdem Abweichungen festgestellt, so werden die Ergebnisse mit dem Franchisenehmer besprochen und Änderungen angemahnt.

Gelingt es dem Franchise-Unternehmen, dass alle Franchisenehmer die definierte Identität

möglichst identisch reproduzieren, so entstehen bei den Stakeholdern klare und unverrückbare Vorstellungsbilder (Images) des Gesamtunternehmens. Die verschiedenen Stakeholdergruppen wie Kunden oder Mitarbeiter bewerten das Unternehmen laufend und tauschen sich untereinander in der Kommunikationsarena darüber aus. In dieser entsteht schliesslich die Reputation des Unternehmens.

Sind die Images über alle Stakeholder hinweg konsistent und entsprechen dem, wie sich das Unternehmen selbst sieht und kommunikativ darstellt, so zahlt sich dies in einer hohen Reputation aus. ■



*Prof. Dr. Nicole Rosenberger ist Professorin für Organisationskommunikation und Management am Institut für Angewandte Medienwissenschaft der ZHAW.



*Markus Niederhäuser leitet am selben Institut die Weiterbildung. Beide forschen, dozieren und beraten zu Themen der Unternehmenskommunikation.