

## **A. Grundlagen**

Die beiden oben genannten Themenschwerpunkte weisen für sich genommen bereits eine erhebliche Komplexität auf. Hier werden zunächst einige Grundsatzfragen erörtert, die Ausgangs- und Ansatzpunkte für spätere Analysen liefern. Dabei fällt Kapitel I vergleichsweise ausführlich aus, da Kapitel II lediglich einen Rahmen für das Thema E-Business abstecken soll. Letzteres dient als Bindeglied zwischen den betriebswirtschaftlichen Belangen von Corporate Identity und Corporate Image einerseits sowie deren Umsetzung im Internet andererseits.

### **I. Corporate Identity und Corporate Image**

Corporate Identity und das daraus entstehende Corporate Image sollen dem Unternehmen die Überlebensfähigkeit unter veränderten internen und externen Rahmenbedingungen sichern.

Eine Bestimmung der Begriffe „Unternehmensidentität“ und „Unternehmensimage“ bzw. „Eigen-“ und „Fremdbild“ erfolgt in Abschnitt 3; die Ziele einer Corporate Identity-Strategie werden kurz in Abschnitt 4 erläutert. Theorien zum Eigen- und Fremdbild (Abschnitt 5) sollen verdeutlichen, warum, in welcher Form und mit welchen Folgen Eigen- und Fremdbild voneinander abweichen können. Abschnitt 6 erläutert schließlich Möglichkeiten und Grenzen der Imagegestaltung.

Bevor auf das Wesen der Corporate Identity und des Corporate Image näher eingegangen wird, erschien es uns zweckmäßig, einleitend und in komprimierter Form die Entwicklungsgeschichte der Corporate Identity (Abschnitt 1) sowie einige Corporate Identity-Konzepte (Abschnitt 2) zu beschreiben.

#### **1. Historische Entwicklung des Corporate Identity-Begriffs**

In der Literatur<sup>1</sup> werden vier Entwicklungsstufen des Corporate Identity-Begriffs unterschieden, und zwar

---

<sup>1</sup> Vgl. Birkigt, K./ Stadler, M.M./ Funck, H.J. (2000), S.33-36;  
Vgl. Wache, T./ Brammer, D. (1993), S.16-19;  
Vgl. Glöckler, T. (1995), S.7-10.

- die „Traditionelle Periode“,
- die „Markentechnische Periode“,
- die „Design-Periode“ und
- die „Strategische Periode“.

### **1.1 Traditionelle Periode**

Bis zum Ende des ersten Weltkrieges wurde die Identität eines Unternehmens fast ausschließlich durch seine *Gründer* geprägt. Die Eigenschaften des Unternehmers, konkret: sein hierarchisch-patriarchalischer Führungsstil, spiegelten sich direkt in der Unternehmensphilosophie wider. So wurden sämtliche Bausteine, die zur Bildung einer Identität eines Unternehmens nötig sind - wie das Verhalten der Firma im Innen- und Außenverhältnis, das Unternehmenserscheinungsbild etc. - durch ihn geprägt, ohne dass zusätzliche spezielle Maßnahmen hätten getätigt werden müssen. Auch nach dem Ausscheiden des Unternehmers wirkte seine Philosophie noch lange nach und tut dies teilweise noch bis heute. Obwohl sich das Corporate Identity-Phänomen im Laufe der Jahre entwickelt und somit verändert hat, kann man die Ideen der Firmengründer teilweise heute noch in den Unternehmen beobachten. Beispielsweise gilt in der KRUPP GmbH, Essen, bis zu diesem Tage der Grundsatz, „dass der Zweck der Arbeit das Wohl aller am Arbeitsprozess Beteiligten sein soll und nicht nur das des Unternehmers allein“, festgelegt durch den Firmengründer 1874.<sup>2</sup> Neben KRUPP stehen für diese Periode Namen wie BOSCH, FORD, GRUNDIG, SCHOTT und SIEMENS.

### **1.2 Markentechnische Periode**

Als Markentechnische Periode bezeichnet man die Zeit zwischen dem ersten und dem zweiten Weltkrieg. Gründe für den Wandel waren die Vergrößerung der Unternehmen und komplexer werdende Unternehmensziele. Der direkte Bezug zwischen der

---

<sup>2</sup> Vgl. Wache, T./ Brammer, D. (1993), S.17.

Persönlichkeit eines Einzelnen und dem Unternehmen ging zunehmend verloren. Ziel war es, die Identität des Unternehmens allein über die *Marke* zu bestimmen.

Geprägt wurde diese Periode in erster Linie durch HANS DOMIZLAFF<sup>3</sup>. Mit seinem 1939 erstmals veröffentlichtem Buch „Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens“ propagierte er die Markenbildung, um eine Monopolstellung in der Psyche der Verbraucher zu etablieren.<sup>4</sup> Er beschreibt seine Grundidee prägnant und einleuchtend mit folgender Aussage: „Eine Firma hat eine Marke. Zwei Marken sind zwei Firmen“.<sup>5</sup> Markenartikel sollten ihren eigenen Stil, konstante Produktqualität, gleichartige Verpackung und Aufmachung sowie eine geschützte Bezeichnung bei einem einheitlichen Preis haben, um eine eigenständige Markenpersönlichkeit zu erlangen. Auf dieser Grundlage wurden das Firmenzeichen entworfen und Gestaltungsrichtlinien für Typographie und Graphik festgelegt. DOMIZLAFF war z.B. für die Firmenlogos von REEMTSMA und SIEMENS verantwortlich; er lieferte Gestaltungsempfehlungen für das Erscheinungsbild der Unternehmen sowie für die Typographie und die graphische Gestaltung.

### 1.3 Design-Periode

Mit der Gründung der Ulmer Hochschule für Gestaltung zu Beginn der fünfziger Jahre trat im Hinblick auf die Schaffung einer eigenen Identität das *Produktdesign* in den Vordergrund des unternehmerischen Interesses. Das Produktdesign bildete die Grundlage für eine Neugestaltung des gesamten Erscheinungsbildes der Unternehmung. Somit wurde die Identität einer Firma in erster Linie über Design-Merkmale definiert. Deutlich wird dies z.B. bei der BRAUN AG, die als Vorreiter der Designperiode gilt. Im Jahre 1953 begann die Firma BRAUN, sich auf das Design seiner Produkte zu konzentrieren und es zur Grundlage des gesamten Unternehmenskonzeptes zu machen. Die Identität des Unternehmens löste sich von der Persönlichkeit der Gründer und profilierte sich eigenständig. In Folge dessen gelang es dem Unternehmen, trotz der Übernahme durch die GILLETTE COMPANY, ihre Identität zu bewahren.<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> Domizlaff, H. (1939): Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens. Hamburg, 1939;

Domizlaff, H. (1951): Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens. Hamburg, 1951;

Domizlaff, H. (1982): Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens. Hamburg, 1982.

<sup>4</sup> Vgl. Domizlaff, H. (1951), S.75.

<sup>5</sup> Domizlaff, H. (1951), S.82.

<sup>6</sup> Vgl. Achterhold, G. (1988), S.27.

Die Design-Periode hat viele Unternehmen stark geprägt und kann als Vorreiter einer Teilkomponente der Corporate Identity, dem Corporate Design, angesehen werden. Neben der oben genannten BRAUN AG taten sich Unternehmen wie AVIS, AUDI, die SPARKASSEN, WESTDEUTSCHE LANDESBANK, DEUTSCHER RING VERSICHERUNG, C. JOSEF LAMY Schreibgeräte und VIESSMANN Heizkesselwerke entscheidend durch ihre Corporate Design-Orientierung hervor.<sup>7</sup>

#### **1.4 Strategische Periode**

Ende der Siebziger Jahre wuchs ein erweitertes und umfassenderes Corporate Identity-Verständnis heran mit dem Ziel, dem Unternehmen eine einheitliche Linie zu geben.<sup>8</sup> Als Instrument diente nun ein Mix aus verschiedenen Komponenten: ein „*Identitäts-Mix*“, welcher die Komponenten *Corporate Design*, *Corporate Behaviour* und *Corporate Communications* beinhaltet. Ein einheitliches Erscheinungsbild, wie es bereits in der Design-Periode angestrebt wurde, soll ergänzt werden durch ein gleichartiges Verhalten und durch gleichförmige Kommunikation.

Die strategische Periode, die Unternehmen wie BMW, BASF, DAIMLER-BENZ, LUFTHANSA etc. als Pioniere hatte, dauert bis heute an.

Aus der strategischen Periode sind die verschiedensten Theorien hervorgegangen. Von diesen sollen einige kurz vorgestellt werden, bevor wir eine Definition der Corporate Identity einführen, an der wir uns im Weiteren orientieren wollen.

## **2. Kurzdarstellung einiger Corporate Identity-Konzepte**

Vorweg ist festzuhalten, dass bislang keine allgemein anerkannte Theorie existiert. Die Corporate Identity-Diskussionen haben eine Vielzahl unterschiedlicher Beschreibungen und Definitionen dessen, was Corporate Identity beinhalten soll, hervorgebracht. BIRKIGT/STADLER/FUNCK sehen den Grund für diese Fülle an Auslegungen darin, dass es sich um einen Gegenstand handelt, der „nicht synthetisch vom Begriff her entwickelt wurde, sondern aus oft partikulären Interessen der Wirtschaftspraxis heraus gewachsen ist“.<sup>9</sup> Eine ausführliche Beschreibung unterschiedlicher Theorien erscheint

---

<sup>7</sup> Vgl. Birkigt, K./ Stadler, M. M./ Funck, H. J. (2000), S.35.

<sup>8</sup> Vgl. Achterhold, G. (1988), S.27-29.

<sup>9</sup> Birkigt, K./ Stadler, M./ Funck, H.J. (1988), S.10.

hier wenig zweckmäßig, da dies den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde, und zudem weniger zu einer Klärung des „Phänomens“ als vielmehr zu einem kaum noch überschaubaren Begriffswirrwarr führen würde. Hilfreich ist für uns die Möglichkeit, sämtliche Definitionen grob in zwei Kategorien einteilen zu können. So wird Corporate Identity zum einen als *Ziel*, zum anderen als *Mittel* oder *Strategie* verstanden.<sup>10</sup>

Zu den wichtigsten Autoren der Literatur gehören u.a. KNEIP<sup>11</sup>, ANTONOFF<sup>12</sup>, BIRKIGT/ STADLER/ FUNCK<sup>13</sup>, KELLER<sup>14</sup> und WIEDMANN<sup>15</sup>. Weiterhin ist die in der Beratungspraxis entwickelte Methode von LUX<sup>16</sup> von Bedeutung. Wir werden die Entsprechenden Konzepte kurz darlegen und im Anschluss daran eine Einordnung gemäß der Interpretation des Albert-Schweitzer-Instituts für Unternehmenskultur vornehmen. Die hieran anknüpfende Definition orientiert sich an der Auslegung von BIRKIGT/ STADLER/ FUNCK, dem wohl derzeit bekanntesten Konzept.

BIRKIGT/ STADLER/ FUNCK haben aufgezeigt, aus welchen Bausteinen sich ihrer Meinung nach die Corporate Identity zusammensetzt und mit welchen Instrumenten ein Corporate Image aufgebaut werden kann. Kritisiert wurde von TAFERTSHOFER<sup>17</sup>, Corporate Identity zirkulär einerseits als Instrument, andererseits als Ergebnis des Einsatzes dieses Instrumentes zu definieren, wie es auch BIRKIGT/ STADLER

---

<sup>10</sup> Wache/ Brammer machen eine weitere Unterteilung indem sie die Kategorie Corporate Identity als *Phänomen* einführen. Diskussionen beschränken sich aber in erster Linie auf die Frage „Ziel oder Mittel?“ In: Wache, T./ Brammer, D. (1993), S.9.

<sup>11</sup> Kneip, K. (1978 a): Corporate Identity Merksätze als Auszüge aus dem Grundsatzreferat;  
Kneip, K (1978 b): Management by Corporate Identity. Identitätsorientierte Unternehmensführung, in BDW Deutscher Kommunikationsverband e.V. (Hrsg.): Corporate Identity. Herbst-Arbeitstage, 1978;  
Kneip, K. (1979): Corporate Identity: Managementaufgaben, in: asw, Jg. 5/ 1979.

<sup>12</sup> Antonoff, R. (1982): Corporate Identity;  
Antonoff, R. (1985): CI-Report 85;  
Antonoff, R. (1987): Die Identität des Unternehmens.

<sup>13</sup> Birkigt, K./ Stadler, M. M. (1985): Corporate Identity;  
Birkigt, K./ Stadler, M. M./ Funck, H.J. (1988): Corporate Identity;  
Birkigt, K./ Stadler, M. M./ Funck, H. J. (1998): Corporate Identity;  
Birkigt, K./ Stadler, M. M./ Funck, H. J. (2000): Corporate Identity.

<sup>14</sup> Keller, I.G. (1984): „Braucht ihr Unternehmen C.I. ?“, in: planung und analyse, 9/ 1984;  
Keller, I.G. (1987): Corporate Identity – Elemente und Wirkung;  
Keller, I.G. (1993): Das CI-Dilemma.

<sup>15</sup> Wiedmann (1987): Corporate Identity als strategisches Orientierungskonzept;  
Wiedmann, K. P./ Jugel, S. (1987): Corporate Identity-Strategie.

<sup>16</sup> Lux, P.C.G. (1981): Corporate Identity hat Methode, in PR-Revue, 12/1981;  
Lux, P.C.G. (1985): Zur Durchführung von Corporate Identity Programmen, in: Birkigt/ Stadler (1985);

Lux, P. G. C. (1988), in : Birkigt, K./ Stadler, M.M./ Funck, H.J. (1988).

<sup>17</sup> Vgl. Tafertshofer, A. (1982), S.16.

/FUNCK tun. Diese Kritik scheint nur bedingt berechtigt. Für sich genommen stellt der Begriff Corporate Identity einen *Zustand* dar - die Unternehmensidentität. Man kann nun weiterhin unterscheiden zwischen der Corporate Identity als *Ziel* einerseits, welches nur heißen kann diesen Zustand in eine gewünschte Richtung zu verändern, und der Corporate Identity als *Strategie* andererseits, welche die Methoden zur Zielerreichung umfasst. Man kann diesen Begriffskonflikt nunmehr durch eine einfache Begriffspräzisierung lösen, indem man nicht mehr länger davon spricht, dass mit Corporate Identity wiederum Corporate Identity verwirklicht werden soll, sondern dass mit einer Corporate Identity-Strategie durch Arbeit an der Corporate Identity das Corporate Identity-Ziel erreicht werden soll.<sup>18</sup>

Der unten in Teilabschnitt 3.2 beschriebene Identitäts-Mix dient als Instrument zur Erreichung eines einheitlichen Bildes und stellt schließlich selbst das Ergebnis dar. Schließlich hat der Corporate Identity-Begriff auch *Prozesscharakter*, der sich in der dauerhaften Entwicklung eines Unternehmens als soziokulturelles Subsystem im gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und ökologischen Gesamtrahmen äußert.<sup>19</sup>

## **2.1 Das kommunikationswissenschaftliche Identitätskonzept von Kneip**

Der Entwurf von KNEIP ist insofern von Bedeutung, als er im deutschsprachigen Raum die erste Corporate Identity-Definition darstellte, welche zur Entwicklung eines eigenständigen Identitätskonzepts beigetragen hat.

Unternehmensidentität ist nach KNEIP das Ergebnis der internen und externen Kommunikationsarbeit, die auf der Unternehmensphilosophie basiert: „Corporate Identity ist keine Unternehmensstrategie, aber die zentrale Kommunikationsstrategie des Unternehmens, die, mittels Kommunikationsarbeit als integrierter Sozialtechnik des Unternehmens, nach innen und außen maximale positive Interaktionssynergie anstrebt und damit eine Ökonomie der vorhandenen Kräfte bewirkt“.<sup>20</sup>

KNEIP stellte die strategische Bedeutung der Kommunikationspolitik heraus und wies auf den Einfluss der Berücksichtigung unterschiedlicher Interessensbereiche *intern* als auch *extern* hin. Sein Konzept ging über die bisher bekannten Ansätze von Werbung

---

<sup>18</sup> Vgl. Wache, T./ Brammer, D. (1993), S.10.

<sup>19</sup> Vgl. Kiessling, W.F./ Spannagel, P. (2000), S.11.

<sup>20</sup> Kneip, K. (1978 b), S.23.

und PR hinaus. Maßgeblich für die Bedeutung der Theorie von KNEIP war aber in erster Linie der Versuch, den Begriff der Unternehmensidentität theoretisch zu fundieren und zu einer Maxime der Unternehmensführung zu erheben.

Zu kritisieren ist jedoch das Fehlen *konkreter* Handlungshinweise in seinen Ausführungen und die unzureichende Einbindung in einen *theoretischen* Bezugsrahmen. Es wird beispielsweise nicht deutlich, wie die Unternehmensidentität aufzubauen ist und wie ihre Wirkungen zu erfassen sind.<sup>21</sup>

## 2.2 Die S.I.N.N.-Pyramide von Antonoff

Durch eine gut gestaltete und konsequent durchgesetzte Corporate Identity soll die Existenz des Unternehmens gesichert werden. Sie stellt „...die fundamentale Unternehmensstrategie“<sup>22</sup> dar und erfüllt die drei Bedingungen, die für das Überleben des Unternehmens eine existenzielle Bedeutung gewonnen haben. So werden die *Unterscheidbarkeit* des Unternehmens gefördert, die *Mission* der Firma festgehalten und *Innovation* des Unternehmens sichergestellt.<sup>23</sup>

ANTONOFF beschreibt in seinem stark designorientierten Corporate Identity-Ansatz Unternehmensidentität als die Gesamtheit aller Darstellungsformen, mit denen sich ein Unternehmen gegenüber der Öffentlichkeit darbietet, wohingegen das Image dem Sinneseindruck der Anspruchsgruppen eines Unternehmens entspricht.<sup>24</sup> Aufgabe des Unternehmens ist die Annäherung, wenn möglich die Angleichung von Identität und Image, wobei genau *ein* Image des Unternehmens existieren soll.

Die Corporate Identity-Architektur beschreibt ANTONOFF mit Hilfe einer Pyramide. Die Seitenflächen dieser Pyramide entsprechen den Eigenschaften eines Unternehmens, welche im Anschluss einer Bestandsaufnahme bestimmt werden können. Diese Eigenschaften fächern sich in vier Kategorien auf, nämlich in Inhalt, Form, Personen und Visionen. Diese Kategorien werden wiederum jeweils in vier Unterkategorien aufgeteilt, deren Anfangsbuchstaben, von unten nach oben gelesen, das Wort „Sinn“ ergeben. Somit vollziehen sich sämtliche Handlungen, welche die Identität eines

---

<sup>21</sup> Vgl. Wache, T./ Brammer, D. (1993), S.3;

Vgl. Kreuzer, R./ Jugel, S./ Wiedmann, K.P. (1986), S.13.

<sup>22</sup> Antonoff, R. (1985), S.7.

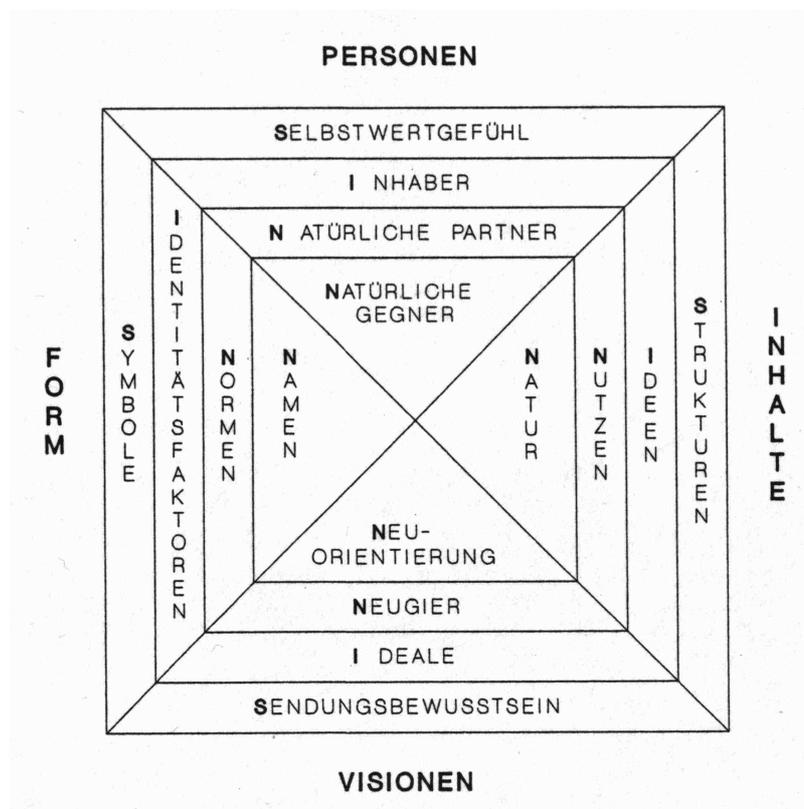
<sup>23</sup> Vgl. Antonoff, R. (1985), S.7.

<sup>24</sup> Vgl. Antonoff, R. (1985), S.8.

Unternehmens entwickeln und gestalten, längs der vier Seiten dieser sogenannten S.I.N.N.-Pyramide. Sie soll die Erarbeitung einer Corporate Identity-Strategie erleichtern. Insbesondere sollen vielschichtige Probleme strukturiert und systematisch gelöst werden. Durch die Untergliederung in Haupt- und Unterkategorien werden Planungsgebiete geschaffen und die zeitliche und organisatorische Einteilung ermöglicht.<sup>25</sup>

Während die *Praxisnähe* eine Stärke des Modells darstellt, wirken einige Kategorien doch sehr konstruiert, um einer eigens auferlegten Restriktion gerecht zu werden. Stets sollen die Anfangsbuchstaben der Unterkategorien das Wort „Sinn“ ergeben, was zu einem gewissen Grad von Willkür und zu Überschneidungen führt.<sup>26</sup>

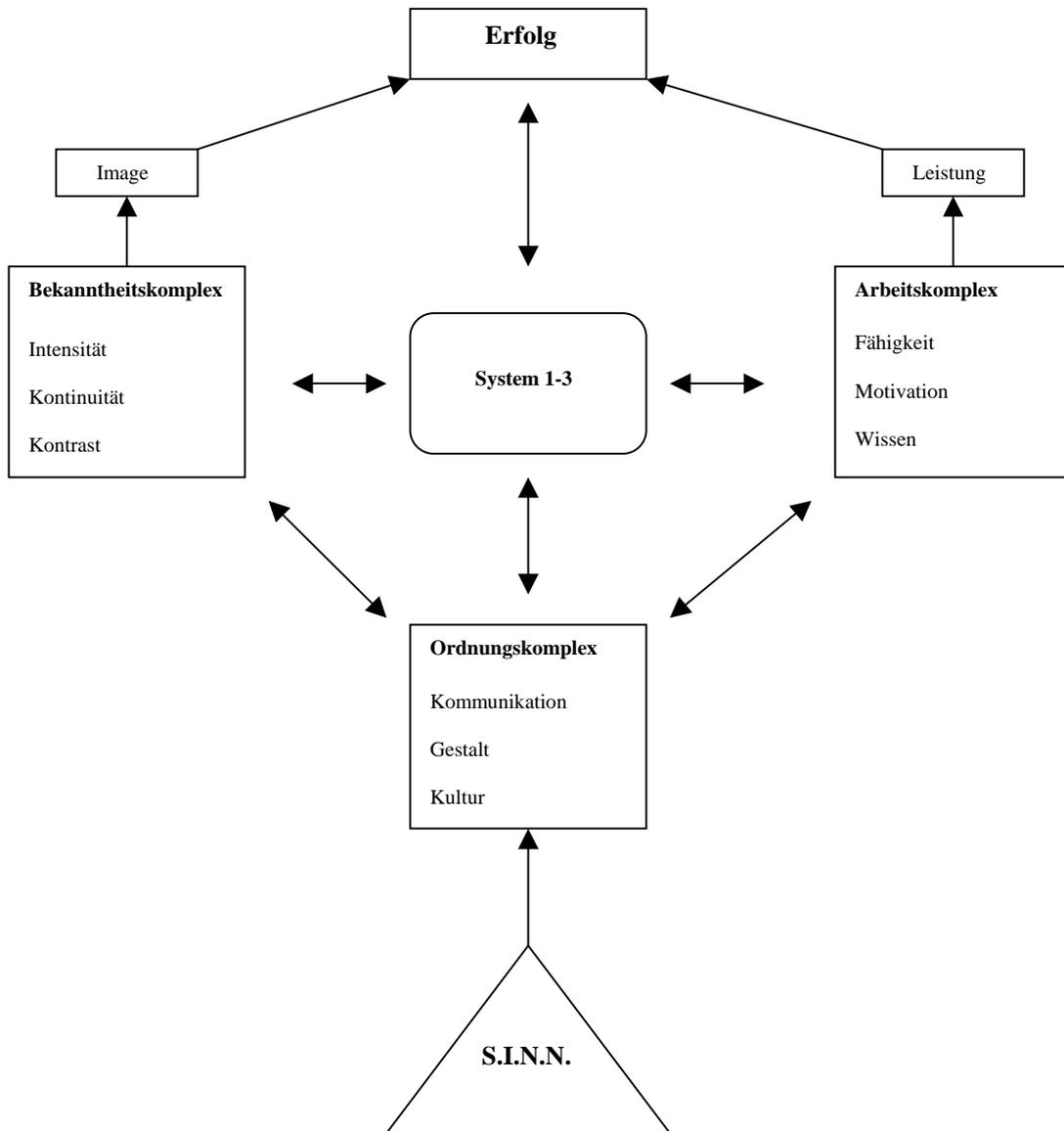
Die Unterkategorien der S.I.N.N.-Pyramide können aus Übersicht A.1 entnommen werden, wobei auf eine nähere Beschreibung verzichtet werden soll.



Übersicht A.1: Die S.I.N.N. Pyramide  
(Quelle: Wache, T./ Brammer, D. (1993), S.32)

<sup>25</sup> Vgl. Antonoff, R. (1985), S.16;  
Vgl. Wache, T./ Brammer, D. (1993), S.30-36.  
<sup>26</sup> Vgl. Wache, T./ Brammer, D. (1993), S.36.

ANTONOFF stellt weiterhin den Zusammenhang zwischen S.I.N.N.-Pyramide und Unternehmenserfolg als eine Kreuzstruktur dar (s. Übersicht A.2).



Übersicht A.2: S.I.N.N.-Pyramide und Unternehmenserfolg  
(Quelle: In Anlehnung an Antonoff, R. (1985), S.25)

Als Basis dient die S.I.N.N.-Pyramide da „...alles, was im CI-Prozeß geschieht, auf dem identitätsgebenden S.I.N.N. beruht. „Ohne S.I.N.N. wäre alles sinnlos“<sup>27</sup>. An oberster Stelle steht der *Erfolg* als dem vorherrschenden Ziel. *Erfolg* und *S.I.N.N.* werden im

---

<sup>27</sup> Antonoff, R. (1985), S.24.

Anschluss an die Definition der *Systeme 1-3* bestimmt. Diese geben die Richtung vor, d.h. sie legen fest, worauf *Erfolg* und *S.I.N.N.* abzielen. ANTONOFF will damit hervorheben, dass *Erfolg* und *S.I.N.N.* offene Konzepte sind und durch Definition des *Systems* (1,2,3), in dem man wirksam sein will, konkretisiert werden müssen. Das System kann beispielsweise „Absatzmarkt“ oder „Umweltbeziehungen“ heißen. In diesem Falle können Erfolgsindikatoren u.U. miteinander konkurrieren.

Der *Erfolg* ist in den relevanten Systemen nach ANTONOFF auf zwei Determinanten zurückzuführen, das *Image* und die *Leistung*. Diese wiederum basieren auf Einflussgrößen, die er zu einem „*Bekanntheits-*“, bzw. „*Arbeitskomplex*“ aggregiert. Beide Aggregate prägen neben dem „*Ordnungskomplex*“ die Kreuzstruktur.

Definiert werden diese Komplexe wie folgt:

- Der *Ordnungskomplex* steht für die durch die Corporate Identity entstehende Ordnung, im Gegensatz zu einer andernfalls beliebigen Darstellungsweise eines Unternehmens.
- Im *Bekanntheitskomplex* finden sich die Instrumente zur Bekanntmachung eines Unternehmens, wodurch ein *Image* erst entstehen kann.
- Der *Arbeitskomplex* umfasst die eigentliche Unternehmensaufgabe. Die drei Subkategorien (*Fähigkeit, Motivation, Wissen*) stellen die Basis für die *Leistung* des Unternehmens dar.

ANTONOFF bezeichnet die Kreuzstruktur auch als „die Gestalt des Erfolgs“, in der die vielfältigen Zusammenhänge und zahlreichen Einflussgrößen sowie Parameter, die bei der Beschäftigung mit dem „Problem“ Corporate Identity auftreten, vereint werden.<sup>28</sup>

### 2.3 Methode von Lux

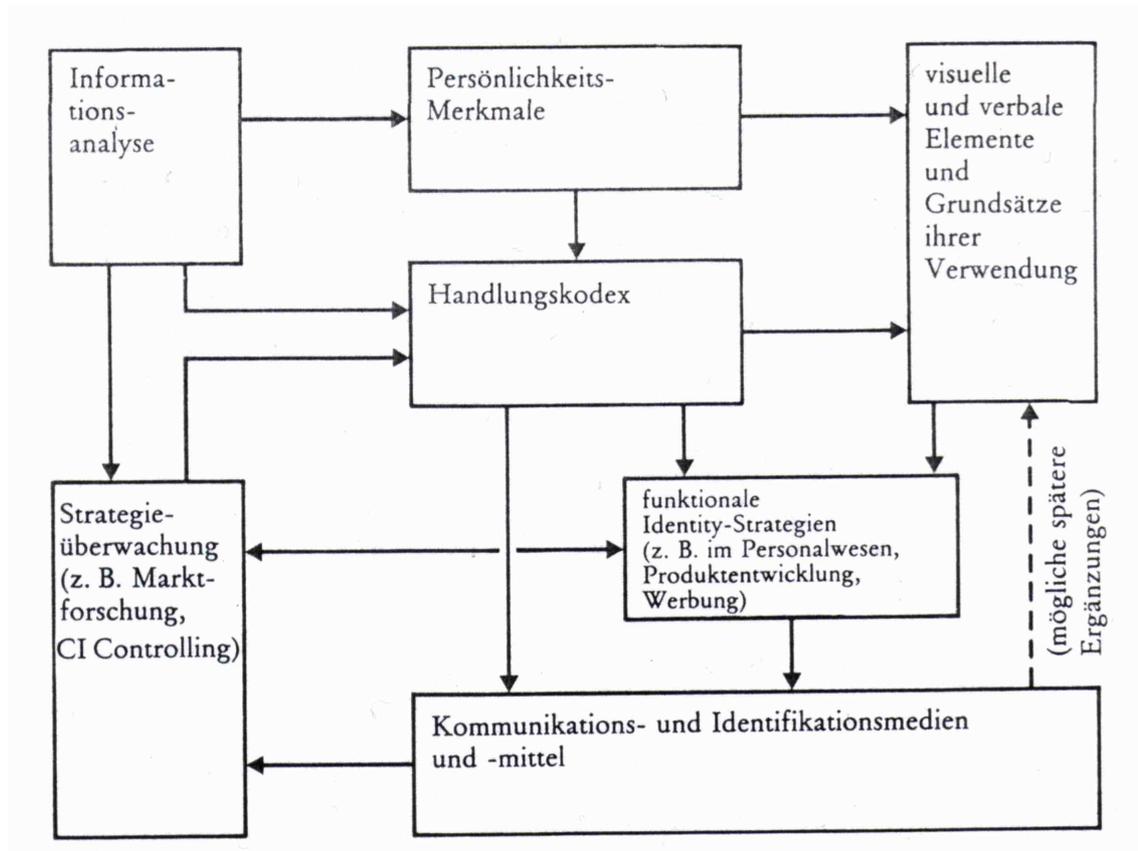
Corporate Identity wird gesehen als „...Ausdruck der Persönlichkeit eines Unternehmens, die für jedermann erfahrbar ist. Sie manifestiert sich einerseits im Handeln und Kommunizieren der Mitarbeiter sowie im ästhetischen, formalen

---

<sup>28</sup> Vgl. Antonoff, R. (1985), S.24ff.

Ausdruck des Unternehmens und lässt sich andererseits als Wahrnehmungsergebnis unternehmensinterner und -externer Zielgruppen messen<sup>29</sup>.

Corporate Identity Planung bei LUX geht von dem Verständnis aus, dass ein Corporate Identity-Programm als ein offenes dynamisches System aufgefasst werden muss (s. Übersicht A.3).



Übersicht A.3: Das Funktionsmodell der Corporate Identity nach Lux  
(Quelle: Lux, P.C.G. (1988), S.573)

Langfristiges Zentrum innerhalb dieses Systems sind die *Persönlichkeitsmerkmale*, die den Kern der Identität bzw. die „...konkrete, präzise und charakteristische Festlegung der immateriellen Phänomene einer Unternehmung“<sup>30</sup> beschreiben. Sie werden über einen Zeitraum von zehn bis fünfzehn Jahren festgelegt. Hieraus werden *Handlungsgrundsätze* entwickelt. Diese haben eine Art Schnittstellenfunktion für alle

<sup>29</sup> Lux, P.C.G. (1988), S.493.

<sup>30</sup> Lux, P.C.G. (1998), S.602.

*funktionalen Identity-Strategien* sowie für die Prinzipien, nach denen die *visuellen und verbalen Identity-Elemente* zum Einsatz kommen. Neben den *Handlungsgrundsätzen* und *Identity-Elementen* bilden entsprechende „...Inputs aus *Unternehmenspolitik*, -*situation* und dem *Markt* die Grundlagen der einzelnen *Unternehmensstrategien*, die dadurch ebenfalls Ausdrucksdimension der Identität werden“<sup>31</sup>. Schließlich dienen geeignete Instrumente zur *Informationsanalyse* und *Strategieüberwachung* zur Überprüfung und gegebenenfalls Korrektur auf den entsprechenden Konkretheitsstufen des Systems.<sup>32</sup>

Das Ziel der Corporate Identity ist erreicht, wenn sämtliche Mitarbeiter auf der Grundlage gemeinsamer Werte handeln und die daraus erzielten Resultate eine gemeinsame Linie aufweisen.<sup>33</sup>

Die Methode von LUX wurde in der Beratungspraxis entwickelt und liefert somit konkrete Handlungsvorschläge. Es werden eine Methode zum Aufbau einer Corporate Identity verdeutlicht sowie die Notwendigkeit einheitlichen Verhaltens auf der Grundlage einer allgemeinen verbindlichen Wertebasis aufgezeigt. Die Formulierung von Unternehmensgrundsätzen bezieht sich jedoch in erster Linie auf das Corporate Design und die Unternehmenskommunikation<sup>34</sup>.

#### **2.4 Das Mannheimer Modell von Keller**

„Ein Unternehmen muss... bestrebt sein, sich eine eigenständige, unverwechselbare Unternehmensidentität zu geben, die den Unternehmenszielen einerseits und Umweltbedürfnissen andererseits Rechnung trägt. Die strategischen Maßnahmen zur Verwirklichung dieser Identität werden unter dem Begriff Corporate Identity zusammengefasst“<sup>35</sup>.

Das Modell von KELLER stützt sich im wesentlichen auf das Konzept von BIRKIGT/STADLER/ FUNCK, liefert jedoch eigenständige praktische Hinweise für die Erarbeitung und Implementierung einer Corporate Identity-Strategie.

---

<sup>31</sup> Lux, P.C.G. (1998), S.603.

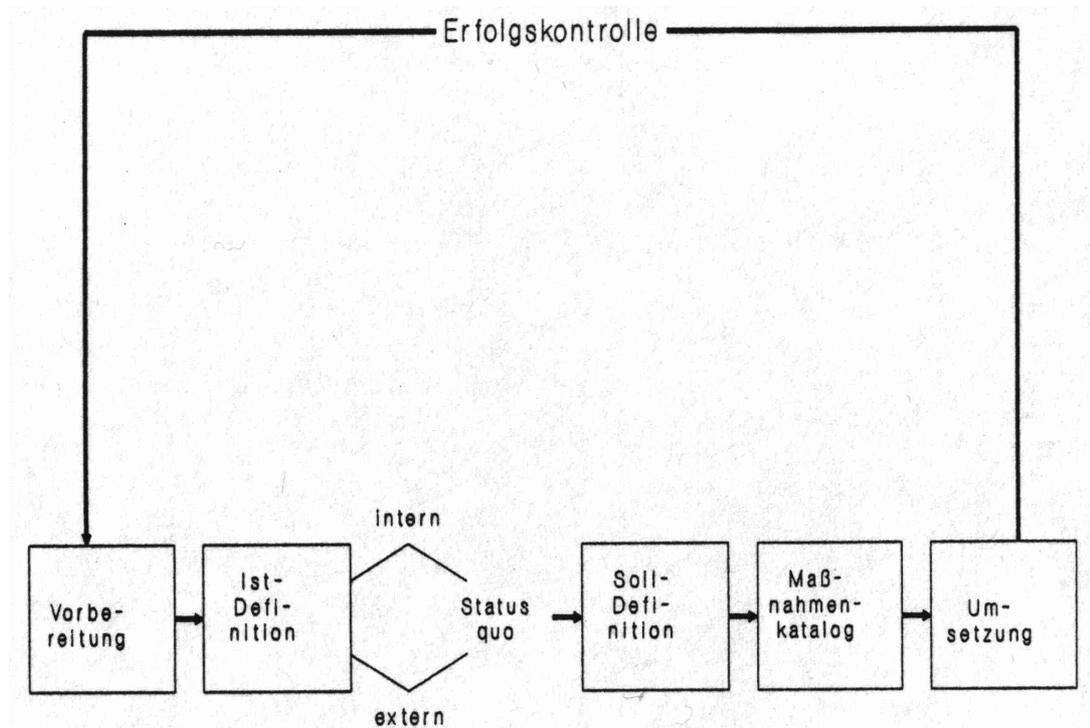
<sup>32</sup> Vgl. Lux, P.C.G. (1998), S.601-603.

<sup>33</sup> Vgl. Kreutzer, R./ Jugel, S./ Wiedmann, P. (1986), S.15.

<sup>34</sup> Vgl. Kreutzer, R./ Jugel, S./ Wiedmann, P. (1986), S.16.

<sup>35</sup> Keller, I.G. (1984), S.368.

Corporate Identity wird hier als *Prozess* verstanden. KELLER unterteilt diesen Prozess in fünf Phasen<sup>36</sup> (s. Übersicht A.4).



Übersicht A.4: Prozess der Erarbeitung einer Corporate Identity nach Keller  
(Quelle: Keller, I.G. (1993), S.109)

- Phase 1: *Vorbereitung*. Idealerweise erfolgt eine Initiierung des Prozesses durch das Top-Management. Es sollte dabei für die notwendige Sensibilisierung und Wissensvermittlung sorgen. Außerdem soll eine erste große Bestandsaufnahme allgemeine Informationen über die Stärken und Schwächen, die Struktur hinsichtlich der aktuellen Herausforderung sowie über die verfügbaren Ressourcen liefern. Sie bildet die Grundlage für die später zu erarbeitende Soll-Identität.
- Phase 2: *Ist-Definition*. In der zweiten Phase wird durch eine interne (Mitarbeiteridentifikation, kulturelle Merkmale, Unternehmensimage bei den Beschäftigten) und externe (Image bei Stakeholdern) Analyse des Unternehmens

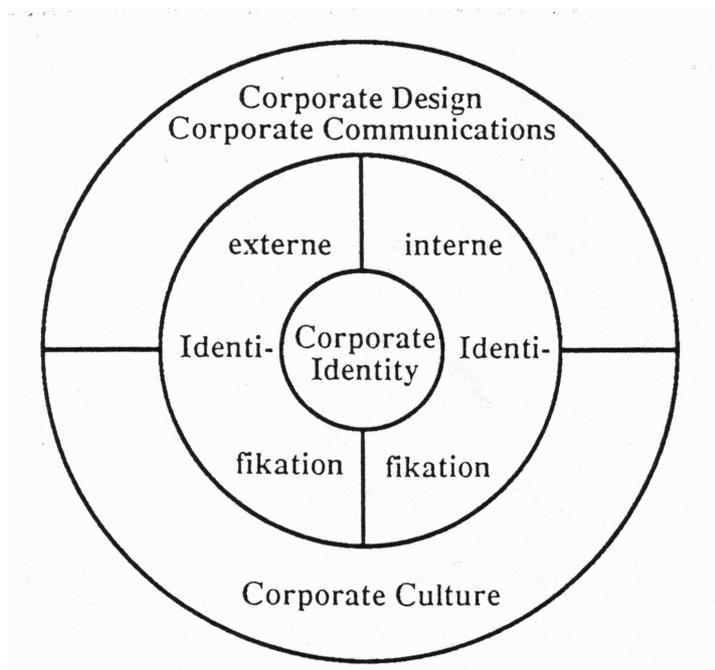
---

<sup>36</sup> Vgl. Wache, T./ Brammer, D. (1993), S.41-45;  
Vgl. Kreutzer, R./ Jugel, S./ Wiedmann, K.P. (1986), S.16-17.

der *Status quo* bestimmt. Das heißt, es werden Informationen konkret bezüglich des internen und externen Images der Unternehmung erarbeitet.

- Phase 3: Auf Basis der Bestandsaufnahme erfolgt anschließend eine *Soll-Definition*, die die Unternehmensphilosophie festlegt.
- Phase 4: Aus der Philosophie heraus wird ein *Maßnahmenkatalog* zur Verwirklichung der Unternehmensidentität entworfen. Dieser Katalog umfasst das Unternehmensverhalten, die Unternehmenskommunikation und das Unternehmenserscheinungsbild.
- Phase 5: Abschließend erfolgt eine *Wirk-Kontrolle*, indem Unterschiede zwischen Soll- und Ist-Zustand festgestellt werden.

Nach KELLER sollen mit dieser Strategie verschiedene Wirkungen, die sich allesamt auf eine verbesserte interne und externe Identifikation (s. Übersicht A.5) auswirken, erreicht werden.



Übersicht A.5: Das Mannheimer Corporate Identity Modell

(Quelle: Keller, I.G. (1993), S.65)

Hiernach beruht Corporate Identity auf zwei psychologischen Wirkmechanismen: der externen Solidarisierung der Umwelt und der internen Solidarisierung der Mitarbeiter.<sup>37</sup>

Kritisch wird die mangelnde theoretische Fundierung des Corporate Identity-Phänomens gesehen. Danach hat dieses Konzept mehr empfehlenden als erklärenden Charakter.<sup>38</sup>

## **2.5 Die ganzheitliche Sicht einer Corporate Identity-Strategie von Wiedmann**

In der Vergangenheit spielten sowohl in der Praxis wie auch in der Theorie meist die Aspekte der Identitätsvermittlung und Imagegestaltung die herausragende Rolle. Dies hatte zur Folge, dass Kommunikations- und Designelemente zwar meist berücksichtigt wurden, in der Regel jedoch ohne Einbindung in eine *ganzheitliche* Strategie. Dies endete oft in einer völligen Wirkungslosigkeit, da das *Verhalten* der Mitarbeiter häufig diesem Bild nicht entsprach. Zusätzlich muss also das Verhalten, das auf der Unternehmensphilosophie und -kultur basiert, in ein Gesamtkonstrukt einbezogen werden.<sup>39</sup>

WIEDMANN unterscheidet zwischen der *Identitätsgestaltung* und der *Identitätsvermittlung*, die zusammen eine ganzheitliche Corporate Identity-Strategie ausmachen.<sup>40</sup> Beide Felder sind eng miteinander verbunden und komplementär (s. Übersicht A.6).

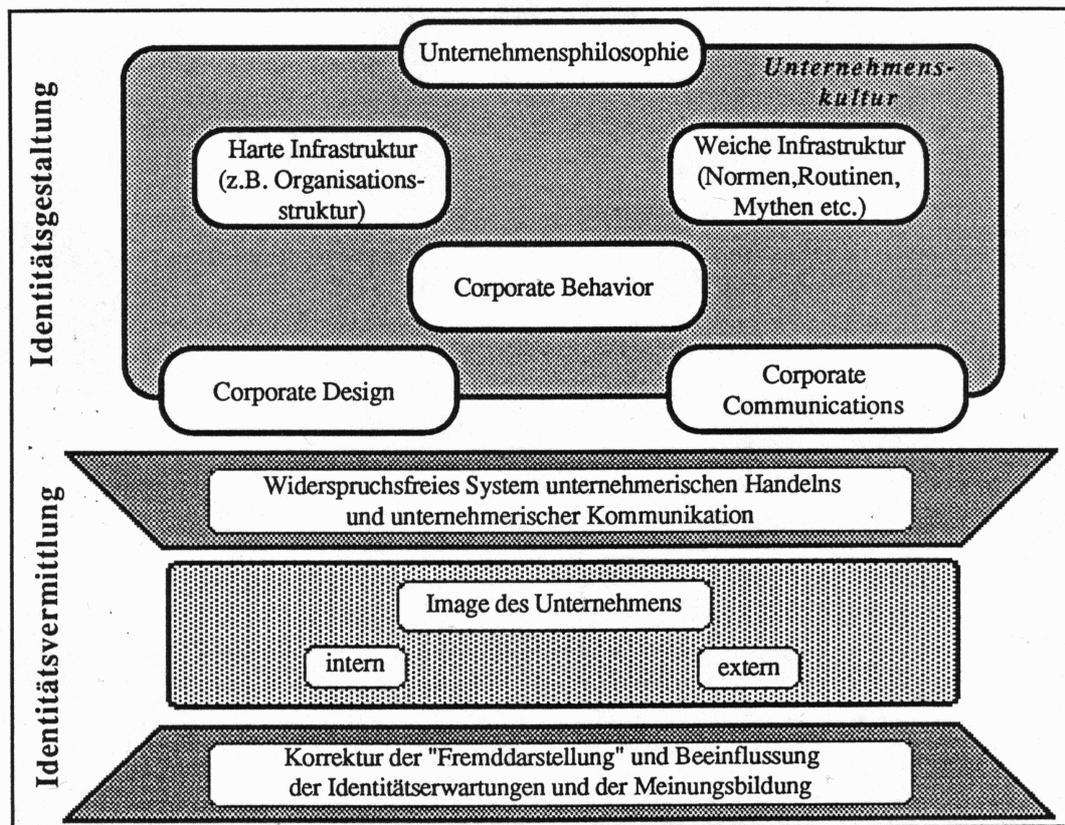
---

<sup>37</sup> Vgl. Keller, I.G. (1987), S.50.

<sup>38</sup> Vgl. Wache, T./ Brammer, D. (1993), S.45.

<sup>39</sup> Vgl. Wache, T./ Brammer, D. (1993), S.47.

<sup>40</sup> Vgl. Wiedmann, K.P./ Jugel, S. (1987), S.187 ff..



Übersicht A.6: Die ganzheitliche Sicht einer Corporate Identity-Strategie von WIEDMANN  
(Quelle: Wiedmann, K.P. (1987), S.11)

Die *Identitätsgestaltung* umfasst „die systematische Analyse und Gestaltung der Unternehmensphilosophie und in Verbindung damit auch der Unternehmenskultur“<sup>41</sup>. Sie enthält die weniger wahrnehmbaren Elemente der Unternehmenskultur, wie Werte, Normen und Standards. Mit Hilfe des Identitäts-Mix (Corporate Design, Corporate Behaviour, Corporate Communications), der nachfolgend (s. Abschnitt 3) ausführlich erläutert wird, soll die Unternehmenspersönlichkeit *vermittelt* werden. Hierdurch werden sowohl ein externes wie auch ein internes *Image* entwickelt, mit den Zielen der Korrektur der „Fremddarstellung“, der Beeinflussung der Identitätserwartungen und schließlich der Meinungsbildung. Die Identitätsvermittlung schließt also die stärker wahrnehmbaren Elemente der Unternehmenskultur, wie das Verhalten, die Kommunikation und das Erscheinungsbild, mit ein.<sup>42</sup>

<sup>41</sup> Wiedmann, K.P./ Jugel (1987), S.189.

<sup>42</sup> Vgl. Wache, T./ Brammer, D. (1993), S.46-47.

### 3. Einordnung und Beschreibung des Corporate Identity-Begriffs

Nachdem im vorangegangenen Abschnitt verschiedene Corporate Identity-Konzepte kurz vorgestellt worden sind, soll nun eine Begriffliche Einordnung erfolgen. Eingeschlossen sind Definitionen der Unternehmenskultur, der Unternehmensphilosophie und der Unternehmensethik, um die Beziehungen dieser Konzepte untereinander und zur Unternehmensidentität zu verdeutlichen. Schließlich erfolgt eine detaillierte Beschreibung der Corporate Identity.<sup>43</sup>

Die Frage nach einer korrekten Übersetzung des Begriffs Corporate Identity wird unterschiedlich beantwortet. Wir folgen der Auffassung ACHTERHOLDS, wonach Corporate Identity mit *Unternehmensidentität* zu übersetzen ist. Auf Widerstand stößt diese Interpretation wegen der Übertragung des auf *Individuen* zugeschnittenen Identitätsbegriffs auf Unternehmen, die sich nach Achterhold aber durchaus rechtfertigen lässt<sup>44</sup>:

Bei dem Phänomen der Unternehmensidentität und ihrer Wirkungen handelt es sich in erster Linie um menschliche *Wahrnehmungen*. Methodologisch betrachtet ist es zwar nicht möglich, Kollektiven Merkmale zuzuordnen, welche nur Individuen besitzen können, psychologisch gesehen liegt es aber in der Natur des Menschen, individuelle Eigenschaften auf andere Bereiche zu übertragen. Hiernach erscheint eine solche Projektion der Identität von Individuen auf die von Unternehmen statthaft.<sup>45</sup>

Nach unserer Auffassung ist es gerade dieser in der menschlichen Natur liegende „Übertragungsmechanismus“, der das Image zu einem tragfähigen Konzept der Unternehmenspolitik macht. Man versucht gezielt, dem Kunden genau solche (individuellen) Eigenschaften bezüglich einzelner Produkte wie auch des Gesamtunternehmens zu vermitteln. Es ist davon auszugehen, dass ein Kunde die Einschätzung eines Unternehmens nicht in der Weise vornimmt, indem er die Charaktere jedes einzelnen Mitarbeiters in seine Bewertung einfließen lässt; erzeugt wird vielmehr ein Bild vom Unternehmen als Ganzes. Es wird mit Dispositionen wie etwa jung, dynamisch, erfahren oder aber auch alt, träge sowie unerfahren verbunden.

---

<sup>43</sup> Vgl. Birkigt, K./ Stadler, M.M./ Funck, H.J. (1998), S.15-23, S.55-76;

Vgl. Cornelsen, C. (1997), S.32-40;

Vgl. Meyer, K. (1996), S.110-112.

<sup>44</sup> Vgl. Achterhold (1988), G., S.32.

<sup>45</sup> Vgl. Wache, T./ Brammer, D. (1993), S.10-12.

Aufgabe der Mitarbeiter ist es, die Eigenschaften, sofern sie positiv sind, im Kundenkontakt sowie generell im Unternehmensalltag zu bestätigen (Falls sie negativ sein sollten, ist es Aufgabe der Unternehmenspolitik, dies zu ändern).

### 3.1 Corporate Identity als Teil der Unternehmenskultur

Auch hinsichtlich der Vorstellung, wie sich die Unternehmenskultur, die Unternehmensphilosophie, die Unternehmensethik und die Unternehmensidentität zueinander verhalten, gibt es im Schrifttum zahlreiche unterschiedliche Vorstellungen. So werden z.B. die Begriffe Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur häufig synonym verwendet. Wir wollen hier hingegen auf eine häufig in der Literatur zu findende Vorstellung zurückgreifen, nach der die Unternehmensphilosophie als eine von genau drei Ebenen der Unternehmenskultur erscheint. Speziell verwenden wir ein Konzept des „Albert-Schweitzer-Instituts für Unternehmenskultur“, wonach die *Unternehmenskultur* in die folgenden drei Ebenen aufgeteilt werden kann<sup>46</sup>:

- Unternehmensphilosophie
- Unternehmensethik
- Unternehmensidentität (Corporate Identity)

Vergleichbar, aber nicht vollkommen deckungsgleich, ist diese Beschreibung der Unternehmenskultur mit der folgenden, ebenfalls häufig zu findenden Unterteilung<sup>47</sup>:

- Unsichtbare Ebene (Werte)
- Teilweise sichtbare Ebene (Normen und Standards)
- Sichtbare Ebene (Verhalten, Kommunikation und Erscheinungsbild)

---

<sup>46</sup> Vgl. o.V., [www.schweitzer-institut.de/kultur.htm](http://www.schweitzer-institut.de/kultur.htm) / 01.06.2002.

<sup>47</sup> Vgl. Körner, M. (1990), S.36 ff..

Während die *sichtbare Ebene* der *Unternehmensidentität* entspricht, sind die *unsichtbare Ebene* und die *teilweise sichtbare Ebene* jeweils nicht vollkommen identisch mit der *Unternehmensphilosophie* bzw. *Unternehmensethik*. Konkrete Unterschiede sollen hier nicht weiter erläutert werden, da sich beide Unterteilungen in der *Gesamtheit* nicht unterscheiden und somit eine Erläuterung der Ebenen, wie sie das Albert-Schweitzer-Institut vornimmt, ausreicht.

Bevor die drei Ebenen der Unternehmenskultur in den Teilabschnitten 3.3 und 3.4 im Einzelnen beschrieben werden, sei zunächst auf die Unternehmenskultur als Oberbegriff eingegangen.

### 3.2 Unternehmenskultur

Unter *Unternehmenskultur* versteht man das *gelebte* langfristige Betriebsklima. Sie (Es) ist historisch gewachsen, wird aber auch durch aktuelle Umweltbedingungen sowie Beziehungen und Gegebenheiten innerhalb eines Unternehmens geprägt. Innerhalb eines Unternehmens existieren wiederum verschiedene *bereichsspezifische* Kulturen, welche aber alle auf eine gemeinsame Basiskultur zurückführbar sind.

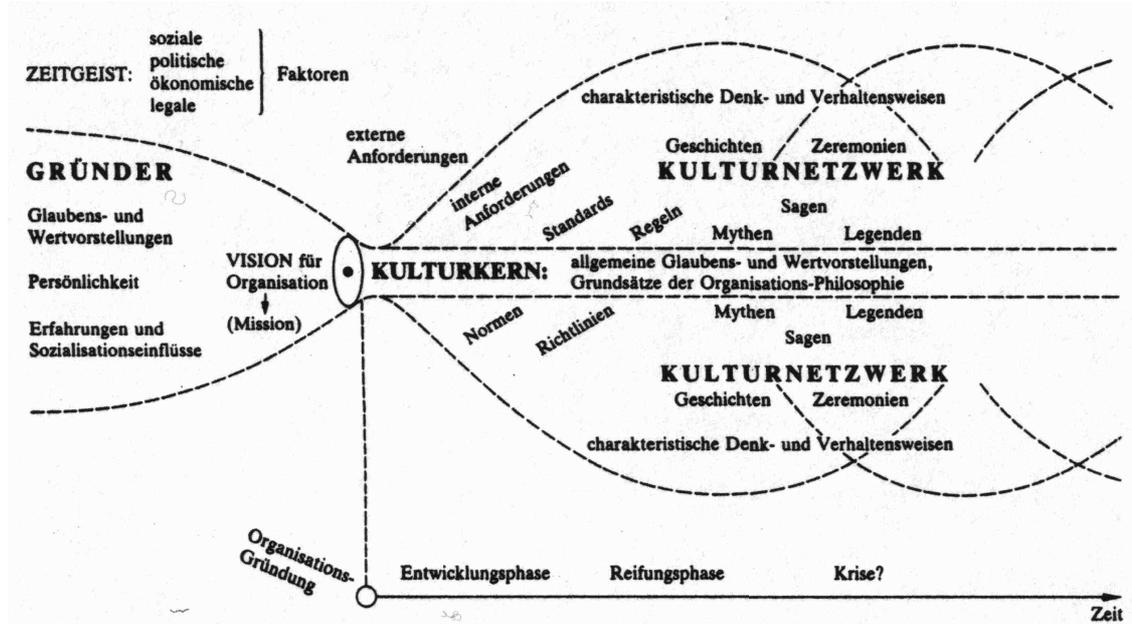
Sackmann beschreibt den Entwicklungsprozess der Unternehmenskultur ähnlich dem Produktlebenszyklus. Dabei werden vier Phasen unterschieden, wobei sich in jeder Phase neue Kulturmerkmale herausbilden<sup>48</sup>:

- Gründungsphase
- Entwicklungsphase
- Reifephase
- Krise

Übersicht A.7 stellt diese Phasen grafisch dar. Übersicht A.8 beschreibt den gleichen Sachverhalt aus einer anderen Perspektive.

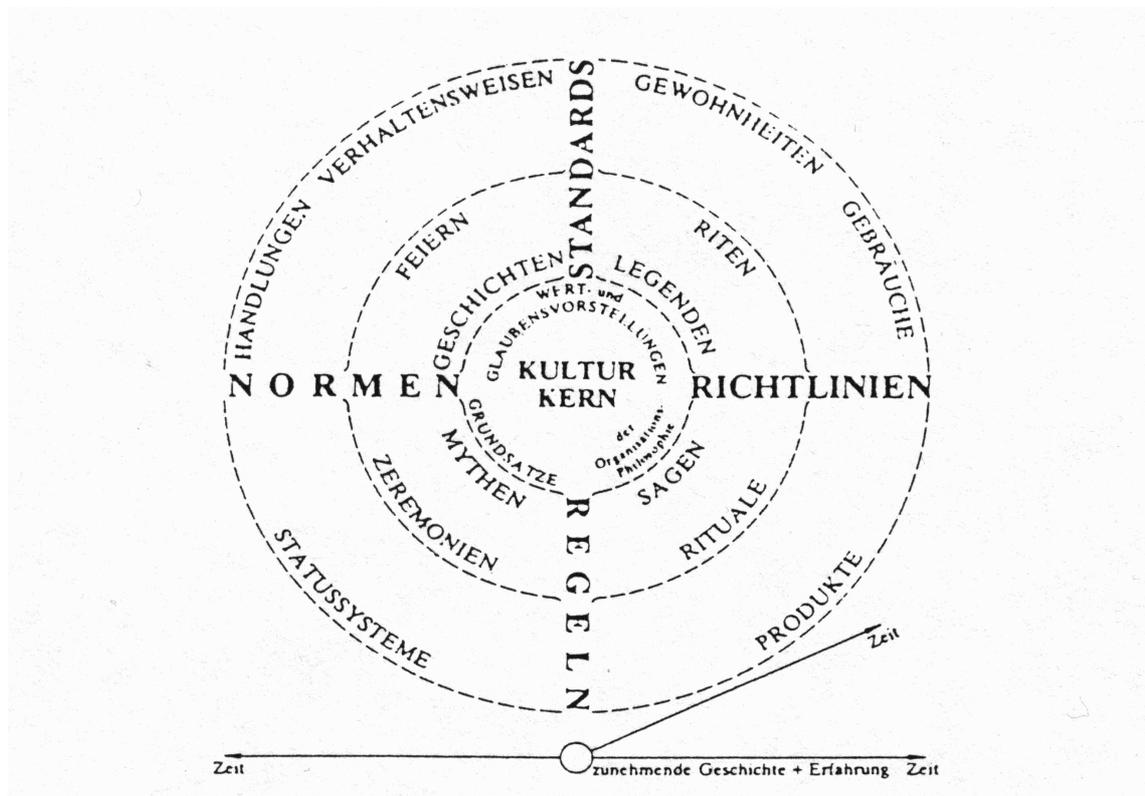
---

<sup>48</sup> Vgl. Sackmann, S. (1983), S.398 ff..



Übersicht A.7: Entwicklung der Unternehmenskultur

(Quelle: Sackmann, S. (1983), S.399)



Übersicht A.8: Unternehmenskultur: Ihr Kern und das umgebende Netzwerk

(Quelle: Sackmann, S. (1983), S.397)

Die Kulturentwicklung beginnt mit dem Tag der Unternehmensgründung. Sie nimmt von diesem Zeitpunkt an zunehmend Einfluss auf das Verhalten der Organisationsmitglieder und erfüllt hiermit eine Koordinationsfunktion. Es werden bewährte Denk- und Verhaltensweisen sowie Problemlösungsstrategien weitervermittelt, die den Unternehmensmitgliedern der Identifikation mit dem Unternehmen dienen (*Gründungsphase*).

Diese Denk- und Verhaltensweisen werden in konkreten Problemsituationen getestet und aufgrund der gesammelten Erfahrung bewertet und ergänzt (*Entwicklungsphase*). Mit der Zeit verfestigen sich Werte und Normen und spinnen sich wie ein Netzwerk um den Kulturkern und verfestigen ihn, wobei die Gründe für bestimmtes Verhalten immer mehr in den Hintergrund treten (*Reifephase*).

Solche verfestigten Werte und Normen können mit der Zeit Krisen auslösen, wenn notwendige Anpassungen an veränderte Rahmenbedingungen erschwert oder sogar verhindert werden (*Krise*).<sup>49</sup> Die Kohärenz von sozialen Systemen kann nur durch die ständige Entwicklung und Anpassung an innere und äußere Umweltbedingungen gewahrt werden. Auflösung oder Chaos lassen sich durch die Dynamik von sozialen Systemen unter gleichzeitiger Wahrung von Kontinuität und Verlässlichkeit verhindern.<sup>50</sup>

### **3.3 Unternehmensphilosophie und Unternehmensethik**

Die *Unternehmensphilosophie* bildet den *Kern* der Unternehmenskultur. Sie entsteht einerseits aus den Wert- und Grundvorstellungen der Unternehmensgründer, wird andererseits aber auch durch den jeweiligen Zeitgeist bzw. die Umweltbedingungen beeinflusst. Die Unternehmensphilosophie bestimmt das Selbstverständnis der Mitglieder im Unternehmen wie auch in der Unternehmensumwelt und begründet die unternehmerische Tätigkeit.

Die weltanschaulichen Grundlagen, d.h. die Stellung eines Unternehmens in der Gesellschaft, das Menschenbild, die Einstellung zur Umwelt sowie zahlreiche andere grundlegende Überzeugungen sind durch die Unternehmensphilosophie definiert. Es wird eine Wertebasis festgelegt, welche die Zielbildung beeinflusst. Die weltanschaulichen Grundlagen bilden die *Basis* für die Rangfolge der Werte in einem

---

<sup>49</sup> Vgl. Sackmann, S. (1983), S.403.

<sup>50</sup> Vgl. Stammbach, R (1992), S.42.

Unternehmen. Diese Wertrangfolge entspricht der *Unternehmensethik*, der sich das Unternehmen (mit all seinen Mitarbeitern) in seinem Handeln verpflichtet fühlt. Mögliche Werte können das Streben nach Gerechtigkeit, Vertrauen, Ehrlichkeit u.s.w. sein.

Die Unternehmensphilosophie bestimmt oft nur implizit und unterbewusst die Denk- und Handlungsweisen im Unternehmen. Sie hat den Charakter einer gemeinschaftlich geteilten Selbstverständlichkeit.

Schriftlich fixiert lässt sich Unternehmensphilosophie als oberste Leitsätze in konkrete *Unternehmensleitlinien* oder *Unternehmensgrundsätze* überführen, die Orientierungspunkte für die Mitarbeiter schaffen. So können z.B. gegenüber verschiedenen Anspruchsgruppen unterschiedliche handlungsleitende Geschäftsprinzipien festgelegt sein. Auch die Koordinationsfähigkeit innerhalb des Unternehmens wird erhöht. Unter den Mitgliedern sind Werthaltungen festgehalten, welche die Organisationsziele sämtlicher Mitarbeiter harmonisieren sollen. Dies führt zu einer Effizienzsteigerung, da durch gewisse Grundsätze „Spielregeln“ definiert werden, die nicht mehr für jede Interaktion neu geklärt werden müssen.

Die Unternehmensphilosophie dominiert zunächst die Unternehmenskultur, die sich sodann im Laufe der Zeit durch dynamische Rahmenbedingungen und Erfahrungen sowie durch veränderte offizielle Regeln und Richtlinien weiterentwickelt, jedoch stets, wie in Übersicht A.8 zu sehen ist, die Unternehmensphilosophie als Kern beibehält.

### **3.4 Unternehmensidentität (Corporate Identity)**

BIRKIGT/ STADLER/ FUNCK<sup>51</sup> stellen Corporate Identity als Führungsinstrument dar. Auf der Grundlage der *Unternehmensphilosophie*, der sich daraus ergebenden Zielsetzung des Unternehmens sowie auf der Basis eines definierten (*Soll-*) *Images* wird die Corporate Identity entwickelt. Sie entspricht der strategisch geplanten und operativ

---

<sup>51</sup> Birkigt, K./ Stadler, M.M. (1985): Corporate Identity. 2. Auflage. Landsberg/ Lech, 1985;  
Birkigt, K./ Stadler, M. M./ Funck, H.J. (1988): Corporate Identity. 4.Auflage. Landsberg/ Lech, 1988;  
Birkigt, K./ Stadler, M. M./ Funck, H. J. (1998): Corporate Identity – Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. 9. Auflage. Landsberg/ Lech, 1998;  
Birkigt, K./ Stadler, M. M./ Funck, H. J. (2000): Corporate Identity – Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. 10. Auflage. Landsberg/ Lech, 2000.

eingesetzten *Selbstdarstellung* und *Verhaltensweise* des Unternehmens nach innen sowie zu seiner Umwelt.<sup>52</sup>

BIRKIGT/ STADLER/ FUNCK beschreiben als Parallele zum „Marketing-Mix“ den „*Identitäts-Mix*“ des Unternehmens zur Bildung bzw. Darstellung einer Corporate Identity, wobei die *Unternehmenspersönlichkeit* den dynamischen Kern und Ausgangspunkt (Ist-Zustand) darstellt. Die Unternehmensphilosophie wird als manifestiertes Selbstverständnis des Unternehmens definiert. Voraussetzung ist, dass ein Unternehmen sich selbst, also seinen (mikroökonomischen) Bestand, seine Ziele, Zwecke, seine makroökonomische Funktion sowie die soziale Rolle in der Gesellschaft versteht (also seine Unternehmenspersönlichkeit kennt) um eine Corporate Identity entwickeln zu können.<sup>53</sup> Als Instrumente zur Verwirklichung der Unternehmenspersönlichkeit stehen das Erscheinungsbild (*Corporate Design*), die Kommunikation (*Corporate Communications*) sowie das Verhalten (*Corporate Behaviour*) zur Verfügung (s. Übersicht A.9). Dieser „Identitäts-Mix“ findet sich bei zahlreichen anderen Autoren wie auch in der Unternehmenspraxis wieder.



Übersicht A.9: Zusammensetzung der Corporate Identity  
(Quelle: Birkigt K./ Stadler, M.M./ Funck, H.J. (2000), S.19)

---

<sup>52</sup> Vgl. Birkigt, K./ Stadler, M.M./ Funck, H.J. (1988), S.23.

<sup>53</sup> Vgl. Birkigt, K./ Stadler, M.M./ Funck, H.J. (1998), S.18-20.

Im folgenden werden diese Instrumente näher betrachtet. Angesichts der jeweiligen Komplexität stellen wir sie getrennt voneinander dar, obwohl sie teilweise ineinander übergehen oder sich überschneiden können.<sup>54</sup>

### 3.4.1 Corporate Design

Das Corporate Design umfasst sämtliche *visuellen* Eindrücke des Unternehmens; die Unternehmensphilosophie soll hiermit symbolisch vermittelt werden.

Gestaltungsgrundsätze stellen innerhalb des Corporate Identity-Mix eine relativ leicht abzustimmende und vom Rezipienten schnell zu erfassende bzw. zu verarbeitende Form der Identitätsvermittlung dar. Ein Indiz hierfür ist, dass das Corporate Design in der Praxis - im Vergleich zu Corporate Behaviour und Corporate Communications - am konsequentesten umgesetzt wird.<sup>55</sup>

Als Instrumente können das Firmenzeichen, Farben, Schriftarten, Gestaltungsraster, die Architektur der Gebäude und ähnliches dienen. Im Rahmen einer Politik der Produktdifferenzierung kann zudem das Produkt Kommunikationsträger der Unternehmensphilosophie sein.

Ein wesentlicher Grundsatz besteht darin, *Kontinuität* im Erscheinungsbild zu erhalten. Dies schließt durchaus einen kontinuierlichen *Wandel* parallel zur veränderten Identität ein, falls diese sich neuen Umweltbedingungen anpassen muss - wobei der Wandel sich natürlich auch in der Kommunikation und im Verhalten widerspiegeln sollte. Große und abrupte Veränderungen sollten aber in aller Regel vermieden werden, damit kein Identitätsverlust auftritt.

Grundsätzlich kann man das Corporate Design in drei Teilbereiche aufspalten, deren Einzelwirkungen sich zu einer Einheit ergänzen sollten.<sup>56</sup>

---

<sup>54</sup> Vgl. Birkigt, K./ Stadler, M.M./ Funck, H.J. (1998), S.23-24;

Vgl. Cornelsen, C. (1997), S.32;

Vgl. Meyer, K. (1996), S.110-112;

Vgl. Reinecke, W./ Gollub, W./ Schunk, C. (1998), S.23-31.

<sup>55</sup> Vgl. Mörlenbruch, D./ Burghard, C./ Schmieder, U.M. (2000), S.15-16.

<sup>56</sup> Vgl. Glöckler, T. (1995), S.97-101, S.104-109.

(1) *Communication Design*

mit dem Ziel, Kommunikationsträger (z.B. das *Firmenlogo*) so zu gestalten, dass die Informationen möglichst schnell vom Empfänger aufgenommen und verarbeitet werden. Weiterhin soll eine Verhaltensänderung zugunsten des Unternehmens erzielt werden.

(2) *Environment Design*

bedeutet Umfeldgestaltung. Dies betrifft Gebäude, Büroräume, Verkaufsräume, etc.. Ziel ist die Beachtung von Umweltinteressen, Humanisierung der Arbeitsplätze sowie ein harmonischer, dem Corporate Design (der Designphilosophie) entsprechender Unternehmenskontext.

In der Vergangenheit standen lediglich erlebnisbetonte herkömmliche Verkaufsräume im Blickpunkt des Environment Design. Heute muss die Gestaltung neuer *elektronischer* Repräsentations- und Verkaufsräume Beachtung finden. Untersuchungen haben belegt, dass in erlebnisbetonten Geschäften bzw. Verkaufsräumen die Verweildauer länger, die Kundenzahl und die Loyalität gegenüber dem Geschäft größer und folglich der Umsatz höher ist als in vergleichbaren konventionellen Geschäften. Die Einkaufsatmosphäre ist eines der wichtigsten Motive bei der Wahl der Einkaufsstätte. Diese Erkenntnisse lassen sich auch auf den *Verkaufsraum Internet* übertragen und verdeutlichen die Notwendigkeit eines gut gestalteten Auftritts.

(3) *Product Design*

mit dem Ziel, ein marktgerechtes Anforderungsprofil zu realisieren, d.h. das Design eines Produktes so zu gestalten, dass es wirtschaftlich, produktionstechnisch und stilistisch allen notwendigen Funktionen und Anforderungen genügt.

Durch *Designprodukte* können spontane Aufmerksamkeit und eine positive Zuwendung des Betrachters erreicht werden. Der erste Eindruck wird gesteuert. Dieser ist von erheblicher Bedeutung, da er bewusster und mit einer nachhaltigeren Gedächtniswirkung beim Betrachter festsetzt als spätere Eindrücke und Erfahrungen. Weiterhin können Produkteigenschaften und Güte visualisiert werden, da eine hohe

optische Qualität häufig mit einer höheren Produktqualität assoziiert wird. Dies eröffnet wiederum die Möglichkeit, einen höheren Preis zu verlangen.

Das Design soll sowohl praktische, als auch ästhetische und symbolische Funktionen erfüllen. Eine *praktische* Funktion erfüllt das Design durch eine gute Anwendungsfunktionalität, Nutzbarkeit und Gebrauchstauglichkeit von Objekten.

Von Bedeutung ist aber auch das subjektive Gefallen, das *ästhetische* Empfinden des Betrachters, das unabhängig von der inhaltlichen Bedeutung des Objektes ausgelöst wird. Hierbei spielen Gestaltungsprinzipien eine wesentliche Rolle, worauf später noch ausführlicher einzugehen ist.

Die *symbolische* Funktion des Design besteht darin, dass ein Betrachter das Wahrgenommene mit Erfahrungen und Gefühlen aus der Vergangenheit oder anderen Lebensbereichen verknüpfen soll. Hierbei wird die inhaltliche Bedeutung der Zeichen angesprochen; durch die Symbolfunktion (beispielsweise durch Statussymbole) kann ein kultureller und sozialer Bezug hergestellt werden. Auf dieser Funktion beruht ein großer Teil der Wirksamkeit des Images, da sich gesellschaftliche Gruppen schon immer über Produkte identifiziert haben bzw. mit dem Kauf eines Produktes dem gewünschten Status Ausdruck verliehen haben.<sup>57</sup> Häufig wird daher versucht, über die Werbung eine Verbindung zwischen einem Status und einem Produkt zu verstärken oder eine solche Verbindung überhaupt erst herzustellen. Dabei darf nicht die „Gefahr“ der Ausgrenzung anderer gesellschaftlicher Gruppen außer acht gelassen werden. Denn wenn ein Ausschnitt aus dem Feld der Verbraucher durch die soziale Festlegung des Image angesprochen wird, entsteht gleichzeitig Ablehnung anderer, nicht Zugehöriger. Problematisch wird eine solche Ausgrenzung dann, wenn die Ansprache ausschließlich bestimmter Zielgruppen *nicht* das Ziel der Unternehmensstrategie war.

### **3.4.2 Corporate Communications**

Alle kommunikativen *Maßnahmen* nach innen und außen, einschließlich Pressearbeit, Messen und Ausstellungen, Sponsoring oder auch die eigene Homepage, sind Teil der Unternehmenskommunikation. Zu beachten ist, dass die *Kommunikationsmedien* sowohl *Teil* als auch *Repräsentant* der Corporate Communications sind, und zwar neben

---

<sup>57</sup> Vgl. Glöckler, T. (1995), S.101-103.

dem Design und dem Verhalten, wobei dass Verhalten meist nur bedingt verkörpert werden kann.

Aufgabe der Kommunikation eines Betriebes ist zunächst der *Vertrauensaufbau*, indem die Anonymität des Unternehmens überwunden wird. Personen hinter den Entscheidungen sollen vorgestellt werden, und die Geschäftsführung muss Verantwortlichkeit demonstrieren. Die Anspruchsgruppen brauchen Ansprechpartner und sollen die Möglichkeit erhalten, sich selbst zu informieren. Durch die Dialogpflege können frühzeitig Hinweise auf umweltpolitische oder branchenspezifische gesellschaftliche Forderungen erkannt werden, und zwar vor der Realisierung gesetzlicher Bestimmungen. Es soll damit Vertrauen sowohl in die Kompetenz der Unternehmensleitung wie auch in die Berücksichtigung von Interessen der Anspruchsgruppen aufgebaut werden.

Neben dem Aufbau von Vertrauen, obliegt es der Kommunikation die *positiven* Aspekte im Bewusstsein der relevanten Anspruchsgruppen des Unternehmens zu festigen. Aufgabe der Corporate Communications ist es aber auch, einer *negativen* Beeinflussung des Unternehmensimage, etwa in Form ungünstiger Beeinflussung von Wertvorstellungen der Anspruchsgruppen durch Medien oder Bürgerinitiativen, entgegenzuwirken. Ein Instrument hierfür ist die *Öffentlichkeitsarbeit*, die in erster Linie Meinungsbildung und Einstellungsveränderungen im Blick hat, erst in zweiter Linie Verkauf und Marketing (einschließlich Werbung). Der wesentliche Unterschied zwischen Öffentlichkeitsarbeit und *Werbung* ist darin zu sehen, dass die Öffentlichkeitsarbeit langfristig auf das Unternehmensimage gerichtet ist, die Werbung hingegen kurzfristig auf den Absatz oder auch auf das Produktimage zielt; Werbung soll Kaufimpulse geben.

Um die oben beschriebenen Aufgaben auch adäquat erfüllen zu können, ist zu beachten, dass entsprechend dem Corporate Design auch im Rahmen der Kommunikation auf *Konzeptionstreue* bei der Identitätsdarstellung geachtet werden muss. Bei einem abweichenden Kommunikationsverhalten sind Aufbau und Erhaltungsbemühungen der Corporate Identity gestört.

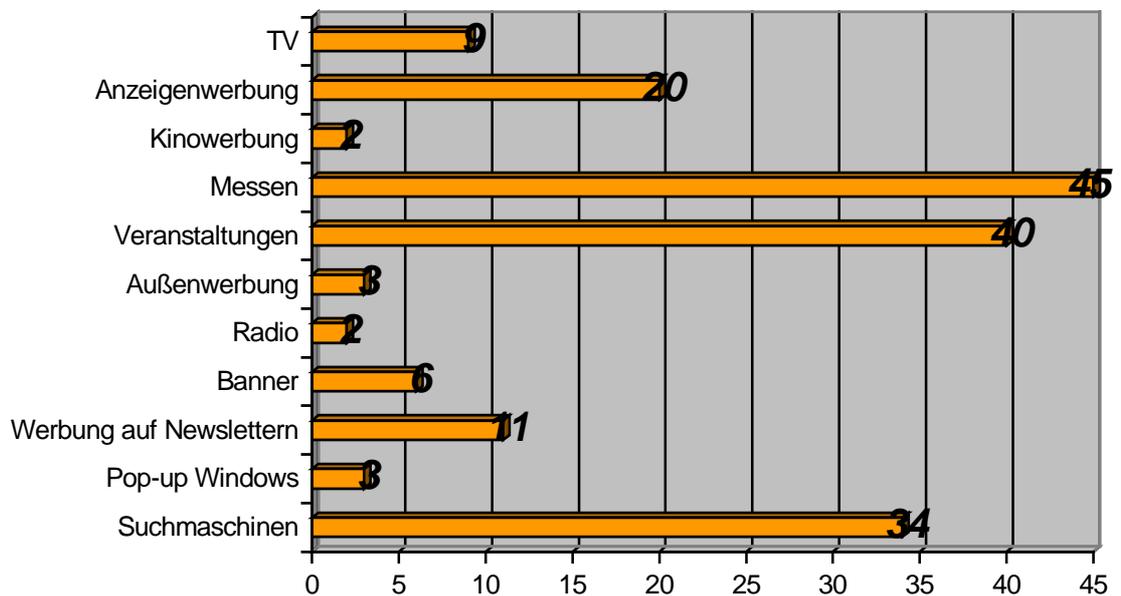
Ferner ist zu berücksichtigen, dass der Unternehmenserfolg zunehmend davon beeinflusst wird, wie umfassend und intensiv auf *wandelnde gesellschaftliche Anforderungen* reagiert wird. Gesellschaftsorientiertes Marketing soll sich bei

Verwendung aller nach innen und außen gerichteten Kommunikationsaktivitäten an der Unternehmensphilosophie orientieren.

Werden diese Gegebenheiten berücksichtigt, ist die Corporate Identity über die Kommunikation nach innen und außen sehr flexibel vermittelbar und kann langfristig wie auch kurzfristig schnell und taktisch eingesetzt werden.

Es gibt jedoch Grenzen bei der Identitätsvermittlung. Man kann zwar versuchen, den Empfänger einer Botschaft zu beeinflussen, es liegt jedoch vorrangig am Empfänger, wie er die Botschaft verstehen will oder wird. Die Kommunikation ist immer nur so gut, wie sie verstanden wird. Exakte Vorhersagen, wie bestimmte Aussagen ankommen, sind nicht möglich.

Abschließend sei aufgezeigt, welche *Kommunikationsformen von Start-ups* im Jahr 2001 bevorzugt wurden (s. Übersicht A.10). Auf die Befragung von 201 Gründern haben 187-196 geantwortet (nicht alle haben vollständige Angaben gemacht).



Übersicht A.10: Welche Form des Kundenkontaktes nutzen Start-ups?

(Quelle: In Anlehnung an Corporate Branding: Vom Wert der Marken – Studie (2001))

Hierin sticht der schon bemerkenswert hohe Nutzungsgrad von *Suchmaschinen* hervor. Suchmaschinen bieten eine günstige Möglichkeit, Kontakt zu potentiellen Kunden

herzustellen, wobei dies nur bei einem ansprechend und funktional optimalen Internetauftritt auch effektiv möglich ist.

### **3.4.3 Corporate Behaviour**

Unter dem Unternehmensverhalten versteht man das *Zusammenwirken* mit Partnern auf verschiedenen Märkten, mit dem sonstigen Umfeld des Unternehmens und im Innenverhältnis.

Der Personalpolitik muss es gelingen, die Mitarbeiter vom Stil des Hauses zu *überzeugen*, damit das Unternehmensverhalten durchgängig im Unternehmen durchgesetzt und somit das Corporate Behaviour nach außen wahrnehmbar wird. Eine angestrebte Soll-Identität muss durch *schlüssiges* Handeln bzw. Verhalten der Unternehmung vermittelt werden, indem man Verhaltensweisen anstrebt, die nach außen die Eigenart und Einmaligkeit der Unternehmung erkennen lassen. Das Verhalten des Unternehmens reflektiert am deutlichsten die Ziele und Zwecke eines Unternehmens, da eine *Umsetzung* von Absichten mehr überzeugt als lediglich deren Kommunikation.

Voraussetzung für die Übernahme gemeinsamer Vorstellungen bei sämtlichen Unternehmensmitgliedern und somit für die Entstehung einer Gruppenidentität ist eine *freiwillige* Übernahme der Philosophie bei sämtlichen Mitarbeitern. Die Mitarbeiter müssen darum den Sinn der Philosophie begreifen und akzeptieren. Erleichtert wird eine durchgehende Akzeptanz, wenn Bedürfnisse und Zielvorstellungen der Mitarbeiter in das Selbstverständnis des Unternehmens integriert werden. Nur wenn das Verhalten der Firma eine Einheit bildet, kann die gewünschte Wahrnehmung der Corporate Identity erreicht werden.

## **4. Ziel und Zweck einer Corporate Identity-Strategie**

Differenziert wird in der Literatur meist in führungs- und imagebezogene Ziele; beiden gemeinsam ist letztendlich das Ziel der Gewinnmaximierung.

Im Unterschied zu Abschnitt 3, in dem Teilbereiche der Corporate Identity unabhängig voneinander betrachtet wurden, stehen hier Ziel und Zweck der Gesamtheit der

Bereiche einer Corporate Identity-Strategie (Corporate Design, Corporate Communications, Corporate Behaviour) zur Diskussion.

#### 4.1 Führungsbezogene Ziele

Oft handeln Unternehmensmitglieder *unmotiviert* aus formalen Zwängen heraus. Dies kann zu nicht optimaler Produktivität im Unternehmen führen. Zur Überwindung eines solchen Verhaltens versucht man eine Corporate Identity-Strategie einheitlich durchzusetzen, um die Integrations- und Kooperationsbereitschaft der Unternehmensmitglieder zu erhöhen. Eine von sämtlichen Mitgliedern angenommene Philosophie und Identität soll zur Identifikation mit dem Unternehmen führen. Mitglieder sollen Stolz auf das Unternehmen sein, wodurch die Zufriedenheit mit dem eigenen Arbeitsplatz und somit die *Arbeitsmotivation* erhöht wird.<sup>58</sup> Die Schaffung eines „Wir-Bewusstseins“ kann in diesem Zusammenhang als Oberziel angesehen werden.

Weiterhin werden durch einen gemeinsam getragenen Basiskonsens, welcher das Kommunikationsverständnis des Unternehmens fördert, *Transaktionskosten* gespart, die durch zunehmende Arbeitsteilung, Spezialisierung und Komplexität der Organisationsstruktur entstehen.<sup>59</sup> Die Koordinationsfähigkeit bei der Zielbildung wird erhöht, da eine konfliktäre Zielbildung, bedingt durch zunehmende Spezialisierung und fehlende Gesamtperspektive, vermieden wird. Es werden Synergieeffekte erwartet, die zu einer Effizienzsteigerung innerhalb des Unternehmens führen sollen.<sup>60</sup>

#### 4.2 Imagebezogene Ziele

Bei imagebezogenen Ziele lassen sich drei Teilbereiche voneinander unterscheiden: die *Gewinnung von Anspruchsgruppen*, die Erzeugung von *Markenmacht* sowie der *Vertrauensaufbau* in das Unternehmen.

---

<sup>58</sup> Vgl. Birkigt, K./ Stadler, M.M./ Funck, H.J. (1998), S.40-50.

<sup>59</sup> Vgl. Glöckler, T. (1995), S.55.

<sup>60</sup> Vgl. Kreutzer, R./ Jugel, S./ Wiedmann, K.P. (1986), S.26.

#### 4.2.1 Gewinnung von Anspruchsgruppen

Durch die eigene Corporate Identity wollen die Unternehmen sich gegenüber anderen profilieren und durchsetzen. Relevante Anspruchsgruppen sollen zur Selektion des eigenen Unternehmens und somit zur Kontaktaufnahme bewegt werden. Ist die Kontaktaufnahme erfolgt, sind die Beziehungen zu stabilisieren.

Der gute Ruf eines Unternehmens entscheidet maßgeblich darüber, welche Produkte am Markt erfolgreich sind, welche Aktien ein Anleger kauft und bei welchem Unternehmen sich die besten Nachwuchskräfte bewerben, sowie auch über zahlreiche Investitionsentscheidungen weiterer Anspruchsgruppen.<sup>61</sup> Hierbei ist zudem zu beachten, dass ein gutes Image dafür sorgen kann, Anspruchsgruppen, die einen möglichen negativen Einfluss auf das Unternehmen ausüben können, „Ruhigzustellen“. Beispielsweise kann ein ökologisch positives Image Interessensgruppen, wie z.B. GREENPEACE, von einer Störung des Betriebs abhalten. Solche Störungen können sich wiederum negativ auf das Image und den Umsatz des Unternehmens auswirken und sollten daher vermieden werden.

#### 4.2.2 Markenmacht

Der Aufbau eines Marken-Image gewinnt zunehmend an Bedeutung.<sup>62</sup> Es kann als Instrument verstanden werden, mit dessen Hilfe sich eine direkte informative Verbindung zu den potentiellen Käufern als Zielgruppe herstellen lässt.

Durch Steigerung des *Bekanntheitsgrades* einer Marke versucht man sich *Marktvorteile* zu verschaffen. Dies gelingt vor allem bei Assoziation einer Marke mit *Qualität*, da zunehmend gleichartige Produkte am Markt angeboten werden. Bei prinzipieller Austauschbarkeit der Produkte wächst der Einfluss des Symbolwertes. Die Käufer versuchen ihre immateriellen Wünsche zu befriedigen, die sich gemäss Motivforschung in erster Linie in Form von Bedürfnissen nach Liebe, Intimität und Nähe zum Selbstbild manifestieren. Unternehmen versuchen dem mit der Kreation einer unverwechselbaren Markenpersönlichkeit zu entsprechen.

---

<sup>61</sup> Vgl. Riecker, J./ Schlote, S. (1996): Manager Magazin, Jg.26 (1996), H.6, S.50.

<sup>62</sup> Vgl. Schlote, S. (1998): Manager Magazin, Jg.28 (1998), H.2, S.59-70;  
Vgl. Reinecke, W./ Gollub, W./ Schunk, C. (1997), S.45-47.

Eine gut geführte Marke kann wesentlich zur *Absicherung* der Existenz eines Unternehmens beitragen. Marken sind Werte, die nicht bilanziert werden, die jedoch Firmenwert und Wachstumsperspektiven stärker als andere Vermögenspositionen bestimmen. Im Bereich der Marke dient die Corporate Identity der Verstärkung einer Grundbotschaft bzw. der Initiierung einer wirkungsvollen „Mund-zu-Mund-Werbung“.

Oft treten Hersteller, wie beispielsweise BEIERSDORF oder PHILIP MORRIS, völlig in den Hintergrund, wenn Marken stark dominieren (NIVEA bzw. MARLBORO).<sup>63</sup> Umgekehrt gibt es Unternehmen, bei denen die Marken in den Hintergrund treten und die Unternehmen durch eine geeignete Corporate Identity quasi zur Marke werden (BASF). Marken- und Unternehmensimage sind allerdings meist eng miteinander verbunden.

#### **4.2.3 Vertrauensaufbau**

Eindeutigkeit und Konsistenz sind Voraussetzungen für Glaubwürdigkeit und für das Entstehen von Vertrauen. Es gilt, das Problem der „Informationsüberflutung“ - gerade in Zeiten des Internets - zu entschärfen. Die Corporate Identity stellt dabei eine „Substanz im Markt der Meinungen“ dar, eine Art Vertrauenskapital, das „durch Einsatz und die Umwandlung von Geldkapital in Meinungskapital“<sup>64</sup> erzielt wird.

Komplexität und Kontingenz vieler Interaktionssituationen erlauben nur Entscheidungen bei *eingeschränkter Rationalität*. Solche Interaktionen beruhen, bei Abwesenheit formaler Strukturen oder Regelsysteme, häufig auf Vertrauen. Es existiert aufgrund überlieferten Wissens um zentrale Funktionszusammenhänge „...ein Sockel an Zuversicht, dass auf bestimmte Informationsdetails ohne wirkliche Einbuße an Entscheidungsqualität verzichtet werden kann, ja sogar die Überzeugung, dass dieser Verzicht erst entscheidungsfähig macht. Vertrauen ist in diesem Sinne nicht Verführung zum Nichtwissen, bedeutet nicht Verdummung, sondern fördert die Fähigkeit, trotz eines reduzierten Umfangs an Information, adäquat respondieren zu können, ohne dass die natürlich dann verbleibende Offenheit und Vagheit (und damit letztlich: Verletzlichkeit und Enttäuschungsgefahr) zu Lasten des Vertrauenden missbraucht

---

<sup>63</sup> In Abschnitt 6.1 wird dieser Punkt noch vertieft werden.

<sup>64</sup> Birkigt, K./ Stadler, M.M./ Funck, H.J. (1998), S.55.

wird“<sup>65</sup>. Das Vertrauen hat offenbar die Funktion, eine komplexe Welt auf eine begrenzte Zahl von Eindrücken zu *reduzieren*. Vertrauen setzt aber auch das Bewusstsein voraus, dass die Welt bzw. der andere auch anders sein kann als man glaubt. Dies entspricht einer (teils unbewussten) Wahl, d.h. einer Selbstbindung an eine Entscheidung, die *Enttäuschungen* mit sich bringen kann.<sup>66</sup>

Vertrauen tritt bei *Personen* in Form von (sozialen) Einstellungen, bei *Organisationen* in Form von Traditionen, Politiken, Kulturen, Regelwerken und Rollenmustern auf. Es prägt somit das Gegen- und Miteinander innerhalb sozialer Gebilde.

Vertrauen wirkt wie ein spezifischer WahrnehmungsfILTER, welcher Signale abschwächt, wegblendet oder sogar verstärkt. Explizite Analysen, Argumentationsketten, Entscheidungskaskaden werden ersetzt, überlagert, verkürzt oder ergänzt. Die Entwicklung einer nach innen und außen wahrnehmbaren Vertrauenskultur ist als Teil der Corporate Identity *instrumentalisierbar*. Vertrauen stellt eine zerbrechliche Ressource dar, die aufzubauen Nachhaltigkeit, Stetigkeit und Zuverlässigkeit erfordert, die aber schnell durch Unachtsamkeit oder durch oft nicht beeinflussbare Szenarien oder Fehlhandlungen verloren gehen und dann nur schwer zurückgewonnen werden kann.<sup>67</sup> Dies macht auch deutlich, dass Identität und Image nicht kurzfristig aufgebaut werden können, sondern sich *langfristig* etablieren müssen.

In *interpersonalen* Beziehungen hängt Vertrauen sehr stark von der persönlichen Vertrautheit mit dem Gegenüber ab. *Systemvertrauen*, d.h. das Vertrauen zu Organisationen wie z.B. Unternehmen, kann auch bezüglich fremden Personen aufgebaut werden, wenn bestimmte Regeln beachtet werden. Das Vertrauen hängt dann in erster Linie von der Kenntnis der Rollendefinition, der Normensysteme und Funktion des System-Gegenübers bzw. von Urteilen besonderer Vertrauensagenturen, wie z.B. Stiftung Warentest, ab. All dies weist auf die Bedeutung einer gut gestalteten und vermittelten Unternehmensidentität und -kultur hin, welche dieses Vertrauen fördern können. Identität, Kultur bzw. Image einer Firma ermöglichen dem Kunden die Charakterisierung des Unternehmens. Wie zu Beginn von Abschnitt 3 dargelegt wurde, neigen Menschen dazu, Kollektiven Merkmale zuzuordnen, die eigentlich nur Individuen besitzen können. Demzufolge wird einem Unternehmen, auch wenn keiner deren Mitarbeiter bekannt sein sollte, wie einer Einzelperson ein Charakter zugeordnet.

---

<sup>65</sup> Link, J. (1998), S.244.

<sup>66</sup> Vgl. Strasser, H./ Voswinkel, S. (1997), S.218.

<sup>67</sup> Vgl. Link, J. (1997), S.244-253.

Somit kann Vertrauen auch dann aufgebaut werden, wenn sich die interagierenden Menschen nicht kennen.<sup>68</sup>

## **5. Eigenbild vs. Fremdbild**

Die Innen- und/ oder die Außenwirkung können von der tatsächlichen Identität, gewollt oder ungewollt, abweichen. Daher soll zwischen dem Eigen- und dem Fremdbild eines Unternehmens unterschieden werden, wobei das Eigenbild der *tatsächlichen* Corporate Identity entspricht, das Fremdbild (=Image) hingegen durch in Abschnitt 5.2 zu beschreibende weitere Komponenten ergänzt bzw. verfremdet wird.

### **5.1 Das Corporate Image als verzerrtes Spiegelbild der Corporate Identity**

Die Gleichsetzungen der Corporate Identity mit dem Eigenbild eines Unternehmens und dem Corporate Image mit dem Fremdbild gehen auf BIRKIGT/ STADLER/ FUNCK<sup>69</sup> zurück. Das Image wird als die „Projektion der Identity im sozialen Feld“<sup>70</sup> interpretiert, wobei der Identitätsmix der Vermittlung der Unternehmenspersönlichkeit gegenüber den Anspruchsgruppen dient und dabei das Image als „Spiegelbild der Corporate Identity in den Köpfen und Herzen der Menschen“<sup>71</sup> erscheint. Diesen Zusammenhang bildet Übersicht A.11 ab.

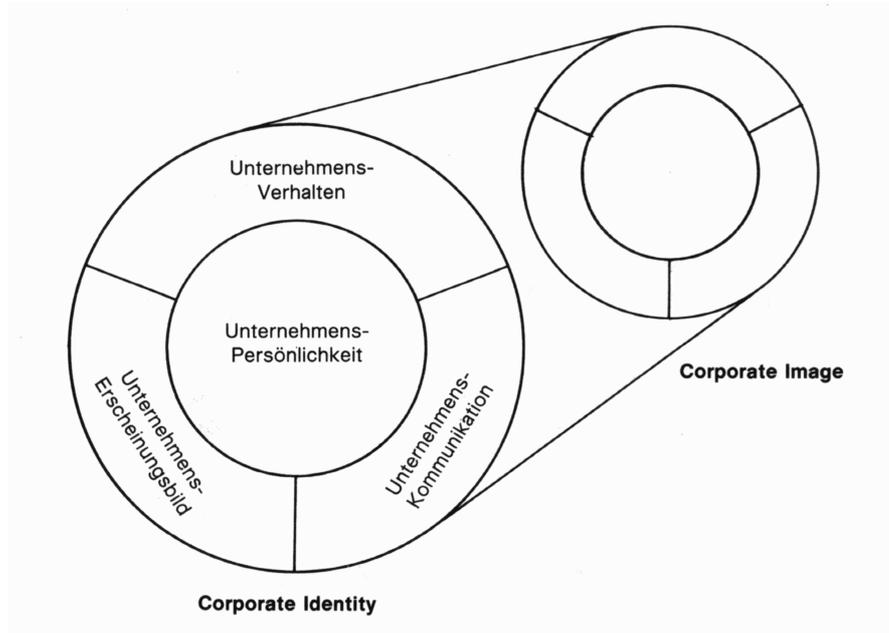
---

<sup>68</sup> Siehe zu diesem Abschnitt auch Schweer, M. (1997): Interpersonales Vertrauen – Theorie und empirische Befunde. Opladen u.a., 1997.

<sup>69</sup>Vgl. Birkigt, K./ Stadler, M.M./ Funck, H.J. (1998), S.23-24.

<sup>70</sup> Birkigt, K./ Stadler, M.M./ Funck, H.J. (1998), S.23.

<sup>71</sup> Birkigt, K./ Stadler, M.M./ Funck, H.J. (1998), S.24.



Übersicht A.11: Corporate Identity und Corporate Image

(Quelle: Birkigt, K./ Stadler, M.M./ Funck, H.J. (2000): S.23)

Beim Aufbau einer konsistenten, gut durchdachten und strukturierten Corporate Identity kann das Ziel in der Regel nur in der Deckungsgleichheit von Corporate Identity und Corporate Image liegen. Dies wird in Abschnitt 5.2.2 näher erläutert.

Gegenüber der internen und externen Öffentlichkeit soll ein Corporate Image aufgebaut werden, das Identifikationspotentiale intern wie extern schafft. Doch dies gelingt nur selten in vollkommener Weise. Hierfür sind in erster Linie zwei Gründe zu nennen. Zum einen treten häufig Fehler bei der Corporate Identity-Bildung auf, mit der Folge, dass das Image nicht in die gewünschte positive Richtung gelenkt wird. Andererseits stellt sich das Corporate Image häufig lediglich als *verzerrtes* „Spiegelbild“ der Corporate Identity dar.

Im weiteren soll genauer begründet werden, wie Verzerrungen entstehen können und mit welchen Folgen aufgrund dessen zu rechnen ist. Des Weiteren wird gezeigt warum ein gutes Image bzw. positive Einstellungen nicht automatisch auch gewünschtes Verhalten erzeugen.

## 5.2 Abweichungen von Eigen- und Fremdbild und deren Folgen

JOHANNSEN beschreibt das Image (Fremdbild) als die Summe der Einstellungen, die ein Individuum oder eine Gruppe von Individuen mit einem bestimmten Meinungsgegenstand verbindet.<sup>72</sup> Einstellungen sind hiernach erlernte und relativ dauerhafte Bereitschaften eines Individuums, Objekte konstant positiv oder negativ zu bewerten.

Der Einstellungsbegriff eröffnet die Möglichkeit, einen Ansatz zur Erklärung des Abweichens von Eigen- und Fremdbild zu entwickeln.

### 5.2.1 Drei-Komponenten-Theorie

Niemand wird mit festen Einstellungen geboren. Vielmehr resultieren Einstellungen aus Erfahrungen, welche direkt oder indirekt aus unterschiedlichsten Quellen gewonnen werden können.

Einstellungen können auf *Gesprächen* mit Familienmitgliedern und Freunden (weniger stark ausgeprägte Einstellungen), seltener auch auf *direkter Konfrontation* mit dem Einstellungsgegenstand (stark ausgeprägte Einstellungen) basieren. Besonders selten, aber am stärksten ausgeprägt sind solche Einstellungen, die auf *traumatischen Erlebnissen* beruhen.

Möglich ist auch die Formierung einer Einstellung zum *Schutz des Selbstwertgefühls*. So können Vorurteile helfen, sich gegenüber anderen Gruppen überlegen zu fühlen und somit das eigene Selbstwertgefühl stärken. Weiterhin dienen Einstellungen dazu, fundamentalen *Werten Ausdruck zu verleihen*, die häufig aus der Erziehung resultieren.<sup>73</sup>

Uns soll hier die Frage nach der Struktur der Einstellungen beschäftigen. Die Beantwortung dieser Frage kann helfen, Ansatzpunkte für eine gezielte Beeinflussung zu identifizieren.

---

<sup>72</sup> Vgl. Johannsen, U. (1971), S.21.

<sup>73</sup> Vgl. Triandis, H.C. (1975), S.152-154.

Verbreitet ist die Auffächerung des Einstellungsbegriff in die drei folgenden Bestandteile.<sup>74</sup>

- Kognitive Komponente
- Affektive Komponente
- Konative Komponente

Hierbei sind eigentlich einstellungsbildend nur die *kognitive* und die *affektive* Komponente, während die *konative* Komponente einer Einstellung eine Verhaltenstendenz zuordnet.

Die Entwicklung dieser drei Komponenten wird in Abhängigkeit unterschiedlicher Variablen gesehen. Während die direkte Konfrontation mit dem Meinungsgegenstand, also die unmittelbare Erfahrung, in erster Linie Einfluss auf die Entwicklung der kognitiven und der affektiven Komponente hat - und nur in geringem Maße auf die konative - wirkt der Einfluss Dritter hauptsächlich auf die Verhaltenskomponente.

### **Kognitive Komponente**

Sie ist abhängig von der *Identität* des Einstellungsobjektes. Übertragen auf ein Unternehmen, hängt die kognitive Komponente von dessen Erscheinungsbild, der Kommunikation und dessen Verhalten (kurz: von der Corporate Identity) ab. Dies wird uns weniger beschäftigen, da die *Bildung* der Corporate Identity hier nur am Rande interessiert. Für uns steht die *Umsetzung* einer bereits existierenden Identität in einem neuen Medium im Mittelpunkt.

Des Weiteren wird die kognitive Komponente von der tatsächlichen *Kenntnis* des Objekts (des Unternehmens) mitbestimmt. Das Wissen ist jedoch selten vollständig. Menschen sind nicht in der Lage, die Wirklichkeit so zu sehen, wie sie sich objektiv darstellt. Alles Wahrnehmen ist Interpretation. Komplizierte und schwer überschaubare Zusammenhänge werden vereinfacht, verallgemeinert oder auch klassifiziert; man teilt

---

<sup>74</sup> Vgl. Johannsen, U. (1971), S.77-80;  
Vgl. Schneider, F. (1991), S.18-23;  
Vgl. Triandis, H.C. (1975), S.1-36, S.154-181.

Objekte in Kategorien ein. Auf diese Weise können auch schwer überschaubare Zusammenhänge, Gebilde, Gegenstände und Situationen bewältigt und Meinungsfindungsprozesse verkürzt und entspannt werden.

Negativ wirkt sich die Kategorisierung auf die Genauigkeit der Wahrnehmung aus. Je stärker die Vereinfachung ausfällt, desto weniger wird die Welt korrekt wahrgenommen. FESTINGER<sup>75</sup> beschreibt daher Kognitionen oder „kognitive Elemente“ als jede Form von Wissen, aber auch als Ausdruck von *Meinungen* oder Überzeugungen über die Umwelt, die eigene Person oder das eigene Verhalten.

### **Affektive Komponente**

Die affektive Komponente ist abhängig von der Person des Meinungsbildenden, d.h. von den *Gefühlen* und *Erwartungen* in Bezug auf ein Objekt und von der *geistigen* und *körperlichen* Verfassung dieser Person.

Ausgehend von der Kategorisierung (kognitiv) werden die so gebildeten Kategorien mit angenehmen oder unangenehmen Zuständen verbunden (häufig durch vorangegangene Verbindungen zu diesem Einstellungsgegenstand). Nur diejenigen Objekte, die mit einer Motivation besetzt sind, d.h. für den Betreffenden einen Reiz, Aufforderungscharakter, eine Valenz sowie Anmutungsqualitäten besitzen, haben Bedeutung - also nur solche Dinge, die in das subjektive Auffassungs- und Bewertungssystem hineinpassen. Wenn dies nicht der Fall ist, erfolgt eine Verdrängung ins Unbewusste oder es entsteht ein verzerrtes Bild. Beim Imageaufbau möchte man eine solche Verdrängung oder Verzerrung - also ein falsches Bild - aber gerade vermeiden.

Eine positive Imagewirkung wird erzielt, wenn ein Individuum sich mit einem Gegenstand identifizieren kann. Die *Identifikation* ist um so leichter möglich, je ähnlicher die Attribute eines Objektes der Persönlichkeit des Individuums sind, je klarer das Objekt repräsentiert wird und je besser es in das Wertesystem hinein passt. Demzufolge setzt man in der Absatzwirtschaft auf Reize, die eine stabile Identifizierung ermöglichen. So wird die Identifikation mit Leit- und Wunschbildern oft zum Ausgangspunkt der Markenentwicklung.

---

<sup>75</sup> Festinger, L. (1957): A theory of cognitive dissonance. Evanston, Ill., 1957, in: Beckmann, J. (1984), S.8.

Ergänzend zur *Selektion (kognitive Komponente)* und *Identifikation* muss in diesem Zusammenhang auf ein weiteres Charakteristikum der affektiven Komponente hingewiesen werden, nämlich die *Projektion*. Hiernach werden dem Einstellungsgegenstand Eigenschaften hinzugefügt („addiert“), welche den Vorstellungen, Neigungen, Bedürfnissen und Ordnungsbildern des Subjekts entsprechen. Nach BOESCH gehen Projektionen in eine Richtung, die die (imaginäre) Bedürfnisbefriedigung unterstützen oder die Bedürfnisbeherrschung erleichtern, „...die Projektion ist also der Versuch einer Anpassungsleistung in einem Zustand erhöhten Anpassungsdrucks (Bedürfnisspannung) und verminderter Anpassungsfähigkeit...“<sup>76</sup>. Insgesamt lässt sich das Image nach JOHANNSEN als „...das Resultat einer einerseits selektiven-subtrahierenden Wahrnehmung und andererseits projektiven-addierenden Identifikation“<sup>77</sup> definieren.

### **Konative Komponente (Verhaltenskomponente)**

Die Verhaltenskomponente ordnet einer *Einstellung* eine bestimmte *Verhaltens-* bzw. *Handlungstendenz* zu. Nach JOHANNSEN wirkt das Image meinungs-, verhaltens- und handlungsbestimmend im sozialen Feld. Die konative Komponente ist also das offen zutage tretende Verhalten. So kann z.B. ein Objekt negativ affektgeladen sein (wie ein Auto nach einem Autounfall); da man aber gleichzeitig ohne dieses Objekt nicht auskommt (man benötigt das Auto für die Fahrt zur Arbeit), führt dies zu einer positiven verhaltensorientierten Komponente der Einstellung, d.h. man benutzt dieses Objekt (man fährt Auto).

Anhand dieses Beispiels wird deutlich, dass die *Einstellung* im Prinzip bereits durch die kognitive und die affektive Komponente gebildet ist, jedoch führt dies nicht zwangsläufig zu entsprechenden *Verhaltensweisen*. Denn eine bestimmte Handlungsweise ist nicht ausschließlich Ergebnis der Einstellung, sondern wird durch weitere verhaltensbeeinflussende Faktoren mitbestimmt.

---

<sup>76</sup> Boesch, E.E. (1960), S.86-87.

<sup>77</sup> Johannsen, U. (1971), S.80.

Verhalten lässt sich gemäß zahlreicher Untersuchungen (z. B. LAPIERE<sup>78</sup>, SUGAR<sup>79</sup>, KUTTNER/ WILKINS/ YARROW<sup>80</sup>) als eine Funktion von<sup>81</sup>

- Einstellungen
- Normen
- Gewohnheiten
- Verstärkungserwartungen

auffassen.

Häufig wird davon ausgegangen, dass Einstellungen und Verhalten widerspruchsfrei sind, und tatsächlich besteht eine Tendenz der drei Komponenten zur größtmöglichen Konsistenz. Geht man von den eben genannten verhaltensbestimmenden Faktoren aus, dann sind Einstellungen und Verhalten allerdings nur dann konsistent, wenn diese vier Faktoren harmonieren. Zur Verdeutlichung wollen wir auf das Beispiel einer häufig zitierten Untersuchung von LAPIERE<sup>82</sup> (1934) zurückgreifen.

*Beispiel:*

*LAPIERE reiste mit einem chinesischen Ehepaar durch die USA und übernachtete in 66 Hotels und Autoraststätten und besuchte 184 Restaurants. Nur einmal wurden sie abgewiesen. Sechs Monate später schickte er an sämtliche besuchten Unterkünfte und an eine Kontrollgruppe ähnlicher Unterkünfte, die von ihnen nicht besucht worden waren, einen Brief mit der Anfrage, ob man chinesische Gäste aufnehmen würde. Nur 128 Adressaten gaben eine Antwort, wobei 92 % der Befragten angaben, keine Chinesen als Gäste aufzunehmen. Ähnliche Ergebnisse*

---

<sup>78</sup> LaPiere, R.T. (1934): Attitudes vs. Actions. Social Forces, 1934.

<sup>79</sup> Sugar, J. (1967): An analysis of the relationship of attitudes and behaviour. NSF Undergraduate Research Participation, Final Report, University of Illinois, 1967.

<sup>80</sup> Kuttner, B./ Wilkins, L./ Yarrow, P.R. (1952): Verbal attitudes and overt behaviour involving racial prejudice. Journal of Abnormal and Social Psychology, 1952.

<sup>81</sup> Vgl. Triandis, H.C. (1975), S.22.

<sup>82</sup> LaPiere, R.T. (1934): Attitudes vs. Actions. Social Forces, 1934.

erhielten KUTTNER/ WILKINS und YARROW (1952) bei einem entsprechenden Versuch mit Schwarzen und Weißen.<sup>83</sup>

Dieses Beispiel soll veranschaulichen, dass Menschen im Gegensatz zu dem was sie denken und fühlen, also entgegen ihrer Einstellungen handeln. Das Verhalten richtet sich nicht nur nach dem, was sie tun möchten, sondern auch nach dem was sie tun sollen. Das Verhalten wird also, neben der *eigenen Einstellung*, zusätzlich bestimmt durch *soziale Normen* (z.B. eine soziale Norm der Gastfreundschaft oder eine soziale Norm der Abneigung gegen Chinesen), darüber hinaus aber auch durch das, was sie normalerweise, also *gewohnheitsmäßig* tun (z.B. die Gewohnheit Gäste aufzunehmen), sowie schließlich durch die erwarteten Folgen, also die *Verstärkungserwartungen* (z.B. Belohnung durch höheres Einkommen oder Bestrafung durch Verlust von Kunden).<sup>84</sup>

Diese Erkenntnisse lassen sich Grundsätzlich auf das Verhalten von Kunden beim Produktkauf übertragen. Die Entscheidung über den Produktkauf resultiert nach diesem Konzept aus einer positiven oder negativen Einstellung sowie aus sozialen Normen, Gewohnheiten und Verstärkungserwartungen. Beispielsweise kann der Kauf eines teureren Autos durch *soziale Normen* unterstützt werden, wenn man in einer wohlhabenden Gegend wohnt und integriert sein möchte; ein billigeres Auto mag dann verschmäht werden, obwohl die Einstellung zu diesem positiv ist. Oder man kauft ein neues, vielleicht sogar billigeres Produkt nicht, weil man schon immer *gewohnheitsmäßig* das alte Konkurrenzprodukt gekauft hat. Die *Verstärkungserwartungen* wiederum spielen beispielsweise beim Preis eine bedeutende Rolle. Man kann eine noch so positive Einstellung gegenüber einem ROLLS ROYCE haben; diese wird nicht ausschlaggebend sein, wenn im Anschluss des Kaufs Verstärkungserwartungen wie z.B. Tadel des Ehepartners oder gar Verhungern zu erwarten sind. Dass ein gutes Produkt-Image auch bei etablierten Unternehmen

---

<sup>83</sup> Vgl. Triandis, H.C. (1975), S.20.

<sup>84</sup> Auf einige Schwächen der Untersuchung sollte ergänzend hingewiesen werden:

Nicht alle angeschriebenen Adressaten haben geantwortet (möglicherweise wäre sonst keine Ablehnung in der Höhe von 92% erreicht worden), auch ist unklar, ob es sich bei der Person am Empfang um die Person handelt, die den Brief beantwortet hat. Zudem ist das „Reizmaterial“ unterschiedlich: Ein nettes, gut gekleidetes, perfekt englisch sprechendes chinesisches Ehepaar im Gegensatz zum Brief, in dem lediglich von „Chinesen“ die Rede ist. Alle diese Elemente können unterschiedliche Einstellungen hervorrufen, und das Verhalten kann durch mehrere dieser Einstellungen entscheidend mitbestimmt werden.

aufgrund des Preises noch lange keinen Erfolg garantiert, wurde im April 2003 mit der Insolvenz der Firma GRUNDIG demonstriert. Wenn Kunden einen hohen Preis für den guten Ruf bezahlen müssen, kann eine Kaufentscheidung aufgrund Image-konträren Verhaltens schnell zugunsten eines billigeren Produkts ausfallen.

Die vier erläuterten Verhaltenskomponenten sind keineswegs als autonom anzusehen. Sie weisen starke Wechselwirkungen auf; insbesondere der Einfluss von Normen auf Einstellungen sollte hier hervorgehoben werden.

Bereits zu Beginn dieses Abschnitts wurde auf die Entstehung einer Einstellung aufgrund sozialer Kontakte hingewiesen. Aber auch vermeintlich feste Einstellungen sind dem beträchtlichen Einfluss von Normen bzw. „Gruppenmeinungen“<sup>85</sup> ausgesetzt. Menschen fühlen sich häufig unwohl, wenn sie mit ihrer Meinung alleine stehen. Lutz von Rosenstiel beschreibt in diesem Zusammenhang ein Experiment des türkisch-amerikanischen Psychologen SHERIF<sup>86</sup>:

*In einem völlig abgedunkelten Raum scheint sich ein kleiner Lichtpunkt zu bewegen, obwohl er objektiv stationär ist.<sup>87</sup> Lässt man nun verschiedene Versuchspersonen schätzen, wie weit sich der Punkt von der Stelle bewegt hat, erhält man regelmäßig stark unterschiedliche Ergebnisse. Im Anschluss an mehrere solche Einzelversuche ließ SHERIF einige Male in der Gruppe schätzen, wobei sich die Versuchspersonen ohne Zwang, ein einheitliches Ergebnis präsentieren zu müssen, auf einen Kompromisswert einigten. Mit jedem weiteren Versuch lagen die Versuchspersonen näher beieinander, und in anschließenden Einzelversuchen rückten sie nicht von einer entstandenen Gruppenmeinung ab.*

Generell neigen Menschen also zur Herstellung von Konsistenz gegenüber der Umwelt und modifizieren daher ihr Bild in Richtung Allgemeinheit. Dieses Phänomen wird

---

<sup>85</sup> Von Rosenstiel, L. (1969), S.239.

<sup>86</sup> Vgl. von Rosenstiel, L. (1969), S.237-239.

<sup>87</sup> „Autokinetisches Phänomen“, das auf dem Nystagmus beruht. Nystagmus ist die Bezeichnung für ein Augenzittern, welches zum Ausgleich der Augenstellungen bei Veränderung der Körperlage in Bezug zum Raum dient. Vgl. hierzu: von Rosenstiel, L. (1969), S.237;

Vgl. [www.sign-lang.uni-hamburg.de/Projekte/plex/PLex/Lemmata/N-Lemma/Nystagmu.htm](http://www.sign-lang.uni-hamburg.de/Projekte/plex/PLex/Lemmata/N-Lemma/Nystagmu.htm) /

30.10.2003.

häufig von der Werbung genutzt, indem auf Verkaufszahlen und somit auf die allgemeine Wertschätzung hingewiesen wird.

Andere Versuche haben gezeigt, dass Autoritätspersonen innerhalb von Gruppen die Meinung der anderen in hohem Maße lenken können. Solche sogenannten *Meinungsführer* spielen in der Werbung eine zentrale Rolle, etwa wenn Prominente in einem Bereich werben, in dem sie kompetent erscheinen

Diese Macht der äußeren Einflüsse darf auf keinen Fall ignoriert werden. Denn steht die eigene Einstellung nicht im Einklang mit der Einstellung des Umfeldes, ist eine Tendenz zur Herstellung von Konsistenz, also zur Einstellungsangleichung zu erwarten. Dies führt dazu, dass, obwohl die Corporate Identity zu einer bestimmten Person gut übermittelt und die Einstellung entsprechend positiv gestaltet wurde, dieses Bild aufgrund äußerer Einflüsse revidiert werden kann. Im schlimmsten Falle handelt ein Käufer nicht nur entgegen seiner Einstellung, sondern ändert diese gar in einer für das Unternehmen negativen Richtung.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass sich eine stringente Beziehung zwischen Einstellung und Verhalten bisher nicht nachweisen ließ. Man kann vielmehr davon ausgehen, dass die Beeinflussung von Einstellungen lediglich einen Beitrag zur Verhaltensbeeinflussung leisten kann. Konsistenz von Einstellungen und Verhalten und somit das Einhergehen von positiver Einstellung zu einem Produkt und dem Kauf dieses Produktes kann man lediglich erwarten, wenn die vier oben genannten Faktoren nicht einander widersprechen. Die Annäherung von Eigen- und Fremdbild führt zwar in der Regel zu einem verbesserten Image, ein damit einhergehender Erfolg im Sinne von Gewinnen ist aber keineswegs garantiert. Allerdings kann aufgrund zahlreicher Untersuchungen unterstellt werden, dass diejenigen Unternehmen, gegenüber denen die Menschen eine positive Einstellung haben, unter sonst gleichen Umständen eher Erfolg haben als solche mit schlechtem Image.

### **5.2.2 Folgen einer Abweichung von Eigen- und Fremdbild**

Gemäß der Drei-Komponenten-Theorie kann das Image (=Fremdbild =Summe der Einstellungen) aufgrund reduzierten Wissens von der Identität oder Corporate Identity (= Eigenbild) abweichen. Dieses reduzierte Wissen resultiert aus der unvollständigen Informationsaufnahme der Menschen, kann aber auch durch emotionale Komponenten,

wie z.B. Verdrängung oder Verzerrung, hervorgerufen werden. Dies hat zur Folge, dass auch das „Spiegelbild“ der Corporate Identity verzerrt wird. Zu klären bleibt, warum das verzerrte „Spiegelbild“ als problematisch angesehen wird.

Falls die Zielgruppe nicht so häufig wie geplant in Kontakt mit den eingesetzten Instrumenten (beispielsweise das Internet) kommt, generell nicht genügend Informationen über die Corporate Identity erhält, nicht bereit ist, diese (korrekt) aufzunehmen oder eine Verdrängung ins Unbewusste stattfindet, können Informationslücken entstehen. Es wird keine nachhaltige Wirkung erzielt, und die übermittelten Botschaften geraten schneller als geplant in Vergessenheit.

Solche *quantitativen Wahrnehmungsverzerrungen* wirken sich langfristig negativ auf das Image aus, soweit sie *qualitative Wahrnehmungsverzerrungen* zur Folge haben. Qualitative Wahrnehmungsverzerrungen können aufgrund einer Diskrepanz zwischen Informationsangebot und –nachfrage entstehen. Beispielsweise mag sich aufgrund *mangelnder Informationen* ein Fremdbild entwickelt haben, das von dem geplanten abweicht, aber dennoch nicht negativ sein muss. Nun können allerdings bei einem erneuten Kontakt die Erwartungen aufgrund des aufgebauten Fremdbildes mit neuen imagebildenden Maßnahmen kollidieren und somit *mittelbar* negative Auswirkungen auf das Image haben. Dies deswegen, weil ein einheitliches Bild nicht mehr gewährleistet ist, also die Erwartungen nicht erfüllt werden. Weiterhin mögen *Informationsmissdeutungen* zu qualitativen Wahrnehmungsverzerrungen führen. Solche Missdeutungen können kurzfristig zu einer positiven oder negativen Abweichung vom Soll-Image führen, langfristig führen Widersprüche und Unverständnis bei den Zielgruppen jedoch zu negativen Auswirkungen auf das Image.<sup>88</sup>

Festzuhalten bleibt, dass eine Diskrepanz zwischen Eigen- und Fremdbild in der Regel und auf die lange Sicht das Image tendenziell verschlechtern wird.

Deckungsgleichheit von Eigen- und Fremdbild muss nicht stets Ziel der Unternehmenspolitik sein. Dies kann z.B. dann zutreffen, wenn die Corporate Identity einer Firma nicht ausgereift ist. In diesem Fall kann die Unternehmenspolitik durchaus auch bewusst darauf *abzielen*, einen Unterschied zwischen der eigenen Identität und

---

<sup>88</sup> Vgl. Mörlenbruch, D./ Burghard, C./ Schmieder, U.M. (2000), S.26-28.

dem öffentlichen Image herzustellen oder zu bewahren, was durch folgendes Zitat von ALEXANDER DEMUTH (Pressechef der Fordwerke, Corporate Communications Spezialist) belegt werden soll<sup>89</sup>:

„Es gibt eine Ebene der Wirklichkeit, die nicht an sich existiert, sondern das Ergebnis von Kommunikation ist: Wirklichkeit ist, was eine genügend große Zahl von Menschen als `wirklich` zu definieren bereit ist.“ Diese sekundäre Realität werde, so DEMUTH, „...bei genügend Wirksamkeit mit der Zeit zur eigentlichen Realität, indem sie diese überlagert und messbare zahlenmäßig erfassbare Fakten schafft“.

Dieses Zitat lässt erkennen, dass der Identitäts-Mix zwar der *Darstellung* der eigenen Identität dient, jedoch auch auf eine *Beeinflussung* des Image abzielen kann, indem die affektive Komponente direkt angesprochen wird. Besonders deutlich wird dies anhand der Werbung (Instrument der Corporate Communications), die bewusst die Gefühle und Erwartungen der Menschen anspricht. Hierbei muss nicht unbedingt versucht werden, eine unternehmensfremde Identität zu vermitteln; es kommt lediglich darauf an, dass der Identitäts-Mix einerseits die Corporate Identity bildet, andererseits auch als Instrument zur Beeinflussung des Image dienen kann, ohne die eigene Identität zu vermitteln. Schließlich ist nicht das Objekt selbst, sondern das Gesamtbild, das der Mensch sich macht, das Image.<sup>90</sup>

### 5.3 Zwei Probleme der Imagegestaltung

In einer ständig komplexer werdenden Umwelt wird *strukturiert* und *simplifiziert*, um Wahrnehmungen und Entscheidungen zu erleichtern. Einstellungen helfen einmal, das *Selbstwertgefühl* zu schützen, indem man unangenehmen Wahrheiten über sich selbst aus dem Weg geht. Sie ermöglichen es auch, sich in einer vielschichtigen Welt *zurechtzufinden*, indem sie dafür sorgen, dass jeder Einzelne sich so verhält, dass er ein Maximum an Belohnung von der Umwelt erfährt. Des weiteren helfen Einstellungen, *Grundüberzeugungen* zum Ausdruck zu bringen. Menschen können ein Reaktionspotential entwickeln und etablieren, wenn sie Objekte in Kategorien

---

<sup>89</sup> Demuth, A. (1994), zitiert bei Rübmann, K.H. (1994): Manager Magazin, Jg.24 (1994), H.4, S.88.

<sup>90</sup> Vgl. von Rosenstiel, L. (1969), S.158.

festhalten. Erfahrungen können hierbei als Richtmaß verwendet werden, um zu richtigen Resultaten bei Entscheidungen zu gelangen.<sup>91</sup>

Übertragen auf Unternehmen wird die Einstellung der Kunden signifikant bei der Produkt- bzw. Leistungsauswahl. Kunden haben Einstellungen, die ihnen helfen, zwischen Produkten unterschiedlicher Unternehmen zu differenzieren. Sie sammeln Erfahrungen mit Produkten, die sie zum Wiederkauf oder zur Abwanderung zu Alternativprodukten bewegen. Daher ist es nötig, eine möglichst positive Einstellung bei den Kunden zu erlangen. Dass dies nicht einfach ist und nicht einmal als hinreichende Bedingung für den Erfolg eines Unternehmens angesehen werden kann, wurde gezeigt.

Wir können nunmehr zwei Hauptprobleme, die den Erfolg des Unternehmens trotz ausgefeilter Corporate Identity gefährden, festhalten:

- Das Image kann von der Identität *abweichen*, was tendenziell zu einer Imageverschlechterung gegenüber dem Fall der Deckungsgleichheit führt (Problem (1)).
- Verkaufsziele werden nicht „automatisch“ aufgrund einer guten Einstellung gegenüber dem Unternehmen oder dessen Produkten erreicht (Problem (2)).

In der vorliegenden Arbeit sollen Möglichkeiten zur weitestgehenden Verringerung der Fremdbild-Eigenbild-Diskrepanz ausgeführt werden (Problembereich (1)), um eine *Imageverbesserung* oder auch *Imagemaximierung bei einer gegebenen Corporate Identity* zu erreichen.

Problembereich (2) wird in der Regel durch Werbemaßnahmen angegangen. Wie im Rahmen der Corporate Communications erläutert wurde, soll Werbung Kaufimpulse geben. Zusätzlich zu einer positiven Einstellung werden hierbei Normen (durch Aussagen wie: „Eine Millionen Kunden können nicht irren“) und häufiger noch Verstärkungserwartungen (durch Werbeversprechen wie: „Der Duft, der Frauen provoziert“) angesprochen. Gelingt es allerdings, eine gute Identität exakt zu übermitteln (s. Problembereich (1)), dann wird auch die Einstellung vieler positiv

---

<sup>91</sup> Vgl. Triandis, H.C. (1975), S.6-7.

beeinflusst. Falls niemand gegen diese Einstellung demonstriert, wird diese auch im Einklang mit den anderen drei Komponenten des Verhaltens stehen; somit kann Kongruenz zwischen Einstellung und Verhalten herrschen. Also lässt sich Problem (2) auch *indirekt* durch die Lösung von Problem (1) entschärfen.

## **6. Möglichkeiten und Grenzen der Imagegestaltung**

Dieser Abschnitt soll einige Rahmenbedingungen für die *Imagemaximierung bei einer gegebenen Corporate Identity* abstecken. Diese wirken einerseits beschränkend, andererseits zeigen sich auch Möglichkeiten, durch Corporate Identity-Orientierung, die Rahmenbedingungen wiederum zu beeinflussen.

### **6.1 Das Corporate Image im Imagegefüge**

Die Verwendung des Begriffs *Imagegefüge* impliziert, dass neben dem Corporate Image weitere Image-Kategorien existieren. Es lassen sich hierbei zunächst zwei wichtige Gruppen von Teilimages voneinander unterscheiden, nämlich solche, die von den Unternehmen *direkt beeinflussbar* sind und ihnen unmittelbare Handlungsmöglichkeiten eröffnen, von solchen, auf die Unternehmen nur *mittelbar Einfluss* nehmen können, die also zunächst beschränkend wirken.

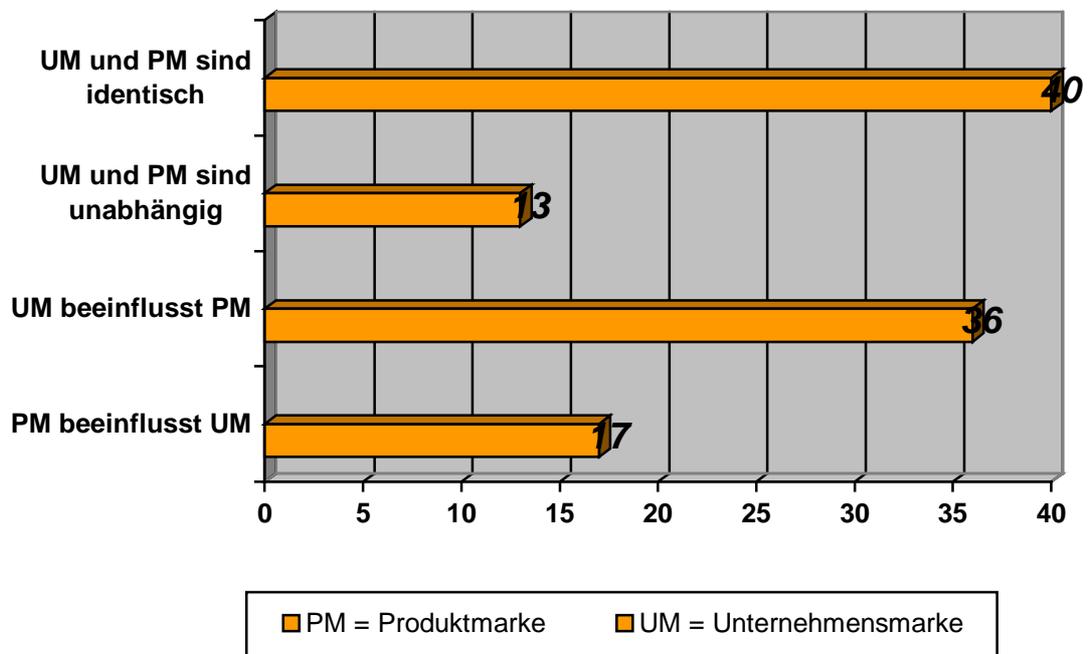
#### **Direkt beeinflussbare Teilimages**

Ein Teilimage, das vom Unternehmen direkt zu beeinflussen ist, stellt das *Markenimage* dar. Es ist dem Corporate Image untergeordnet und steht mit ihm in wechselseitiger Beziehung. Wie stark diese Beziehung zu gestalten ist, hängt von dem Unternehmen und seinen angebotenen Produkten ab, sowie davon, inwieweit diese wechselseitige Abhängigkeit nützlich sein kann.

Gerade solche Unternehmen, die ein stark diversifiziertes Leistungsprogramm und erheblich voneinander abweichende Zielgruppen ansprechen, werden auf die Unabhängigkeit von Markenimage und Corporate Image achten, um einem einheitlichen Bild nicht durch Widersprüche zu schaden. Trotz der Unterordnung und der Orientierung an der Corporate Identity ist es möglich, dass ein Markenimage in den Vordergrund treten kann, während das Corporate Image verblasst. Eine solche Situation

tritt auf, wenn ein Unternehmen viele starke Marken unter seinem Dach vereint - mit voneinander abweichenden Imageniveaus. In diesem Fall wird häufig eine markenspezifisch differenzierte Identitätspolitik betrieben (Beispiel: BEIERSDORF - NIVEA). Andererseits kann ein Unternehmen auf eine Marke verzichten, wenn das Markenimage zu schwach ist und sich negativ auf das Corporate Image auswirkt.

Heute dominiert bei den meisten Start-ups die Unternehmensmarke die Produktmarke bzw. sind Unternehmens- und Produktmarke identisch. Deutlich wird dies anhand der nachfolgenden Übersicht A.12, in der das Ergebnis einer Befragung von 197 Gründern dargestellt wird.



Übersicht A.12: Wie beschreiben Start-ups das Verhältnis ihrer Unternehmensmarke zu ihrer Produktmarke?

(Quelle: In Anlehnung an Corporate Branding: Vom Wert der Marken – Studie (2001))

### Mittelbar beeinflussbare Teilimages

Der Gestaltung des eigenen Images werden Grenzen gesetzt durch übergeordnete und nur mittelbar beeinflussbare Teilimages. Solche übergeordneten Images sind in der Regel Images von Unternehmensgruppen, wobei sich die Mitglieder dieser Gruppen hinsichtlich eines oder mehrerer Merkmale gleichen. Solche Images unterliegen selten

einer gezielten Planung und bilden sich vielmehr als „Durchschnittsgröße“ der in sie einfließenden Teilimages (Corporate Images) heraus. Bedeutende Beispiele sind das *Nationenimage* („Made in Germany“) und das *Branchenimage*. Unternehmen können hier nur mittelbar Einfluss nehmen durch die Veränderung des eigenen Corporate Image oder durch konzentrierte Aktionen eines Großteils der Mitglieder. Außenstehende Betrachter beziehen solche übergeordneten Teilimages direkt in die Einschätzung des Corporate Image einer einzelnen Unternehmung ein, woraus sich schließen lässt, dass solche übergeordneten Teilimages unbedingt bereits in die Planung der Corporate Identity mit einbezogen und bei der Maximierung des eigenen Image berücksichtigt werden müssen.<sup>92</sup>

## **6.2 Stabilität und Intensität von Einstellungen**

Strebt die Unternehmung eine firmenbezogene Einstellungsbeeinflussung von Kunden an, dann gilt es eine positive Einstellung nicht nur zu erlangen, sondern diese auch stabil und möglichst intensiv zu halten. Dies trägt zu einer Absicherung gegenüber nicht kontrollierbaren äußeren Einflüssen bei. Somit erscheint es u.a. auch möglich, ein Stück Unabhängigkeit des eigenen Image oder mehrerer eigener Images vom Image der übergeordneten Unternehmensgruppe zu gewinnen.

In welchen Fällen Einstellungen besonders intensiv und stabil sind bzw. mit besonderem Enthusiasmus vertreten werden, soll hier nun aufgezeigt werden. Dies zunächst allgemein, anschließend speziell im Hinblick auf das Corporate Image.

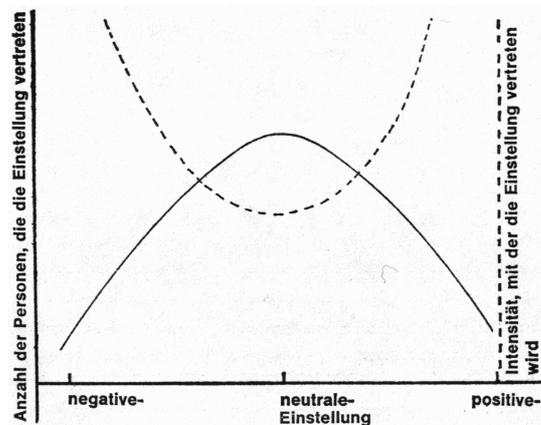
### **6.2.1 Stabilität und Intensität von Einstellungen im Allgemeinen**

Intensität und Stabilität von Einstellungen sind von Mensch zu Mensch verschieden und variieren zudem in Abhängigkeit vom Einstellungsgegenstand. Auch die Größe einer Gruppe, welche eine Einstellung vertritt, ist für die Intensität und Stabilität einer Einstellung relevant. Grundsätzlich sind in *großen* Gruppen gemäßigte und eher neutralere Einstellungen vertreten. Stark davon abweichende Einstellungen werden meist von nur wenigen unterstützt und gelten als extrem oder radikal. In zahlreichen Untersuchungen wurde ein systematischer Zusammenhang zwischen der Häufigkeit des

---

<sup>92</sup> Vgl. Mörlenbruch, D./ Burghard, C./ Schmieder, U.M. (2000), S.29-35.

Auftretens einer Einstellung und der Intensität, mit der sie vertreten wird, nachgewiesen (s. Übersicht A.13).<sup>93</sup>

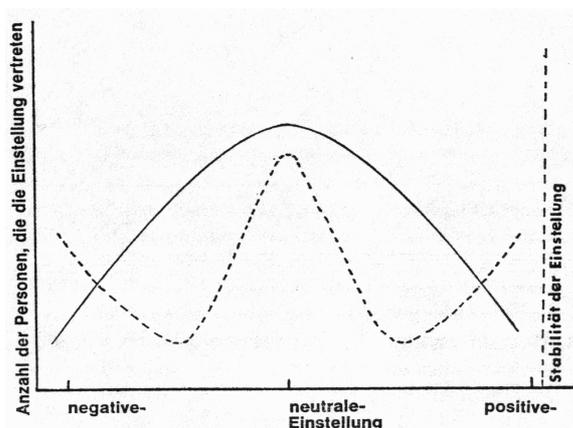


Übersicht A.13: Beziehung zwischen der Häufigkeit und Intensität, mit der eine Einstellung vertreten wird

(Quelle: von Rosenstiel, L. (1969), S. 176)

Radikale Einstellungen werden demnach besonders intensiv vertreten. LUTZ VON ROSENSTIEL bezeichnet ihre Protagonisten als „bewusst Oppositionelle“, die mit einem gewissen Trotz ihre Auffassungen äußern.

Die geringere Intensität, mit der eine neutrale Einstellung vertreten wird, bedeutet keineswegs, dass diese auch labiler als die Extremen ist. Übersicht A.14 skizziert den Zusammenhang zwischen Stabilität und Häufigkeit einer Einstellung.



Übersicht A.14: Beziehung zwischen Häufigkeit und Stabilität von Einstellungen

(Quelle: von Rosenstiel, L. (1969), S. 177)

---

<sup>93</sup> Vgl. von Rosenstiel, L. (1969), S.173-179.

Einstellungen sind hiernach dann besonders labil, wenn sie ein mittleres Niveau zwischen Neutralität und Extremität annehmen.

Nun handelt es sich bei einem Unternehmen allerdings nicht um einen Meinungsgegenstand, wie wir ihn beispielsweise bei einer politischen Orientierung antreffen. Von vergleichbaren Situationen kann im Kontext der von uns analysierten Sachverhalte dann ausgegangen werden, wenn etwa zwei Unternehmen, Marken oder Produkte miteinander verglichen werden.

Werden beispielsweise Personen danach gefragt ob sie einen BMW „erheblich besser“, „besser“, „gleich gut“, „schlechter“ oder „erheblich schlechter“ finden als einen MERCEDES, so wird man als Ergebnis ähnliche Kurven wie oben erhalten. Dies ist deshalb zu erwarten, weil es beiden Unternehmen gelang, sich zu etablieren und einen gewissen Kundenkreis aufzubauen, der jeweils die schärfste Konkurrenz stark negativ bewertet. Hiernach kann z.B. ein BMW-Fahrer eine extrem positive Meinung von seinem Auto haben und diese auch entsprechend vertreten; die Meinung gegenüber einem MERCEDES wäre dann extrem schlecht. Die breite Masse ist im mittleren Feld zu finden und vertritt, was den direkten Vergleich angeht, eine eher neutrale Einstellung. Die Zielgruppe des Marketings besteht vor allem aus den leicht positiv geneigten sowie den neutralen Kunden. Der neutrale Kunde wird zwar seine neutrale Einstellung weiterhin vertreten, gerade dann zählen aber Kleinigkeiten bei der Kaufentscheidung, wenn dieser Kunde eine Wahl zu treffen hat. Geht man von einer *gegebenen Einstellung* des Kunden aus, dann treten in der Werbung *Normen* (in der Werbesprache z.B.: „Weltweit meist verkauftes Auto seiner Klasse“) und *Verstärkungserwartungen* (z.B. Qualitäts- und Spaßversprechungen) in den Vordergrund, um das Verhalten zu beeinflussen.

### **6.2.2 Stabilität und Intensität des Corporate Image**

Für die Betrachtung der Stabilität speziell des Corporate Image ist zunächst ein einfaches Faktum festzuhalten, nämlich dass Einstellungen *generell* stabil sind. Sie erweisen sich in der Tat über längere Zeiträume hinweg als konstant und lassen sich nur schwer beeinflussen. Auf diesem Hintergrund sind die oben genannten Ergebnisse zu sehen und zu relativieren. Im Fokus unserer Arbeit steht daher die *langfristige*

Beeinflussung von Einstellungen durch eine konsequente und dauerhafte Corporate Identity-Strategie.

Im Falle einer langjährigen und konsequenten Corporate Identity-Orientierung kann sich ein Grundvertrauen zum Unternehmen aufbauen, das zwar beschädigt, aber nur schwer ruiniert werden kann (*Sockelimage*); eine stabile positive Einstellung lässt sich also *festigen*. Dieses Grundvertrauen ist die Basis für momentane Beurteilungen (*Ad-hoc-Image*), die ähnlich einer Sinuskurve schwanken. Ein gutes Ad-hoc-Image setzt Sensibilität gegenüber Ereignissen und Veränderungen in der Umwelt und ein hohes Reaktionsvermögen voraus. Will sich eine Unternehmung „ganz oben“ in Imagebewertungen etablieren, so müssen zudem das Sockelimage wie auch der aktuelle Eindruck des Unternehmens zueinander passen.<sup>94</sup>

Häufig werden allerdings bereits bei der *Bildung* der Corporate Identity, also bei der eigenen Planung der Darstellung des Unternehmens in der Öffentlichkeit und nach innen, Fehler gemacht, die zu einem schlechten oder „falschem“ Image führen können. Hängt die Diskrepanz zwischen Identität und Image hingegen von Ereignissen und Umständen ab, die *nicht* vom Unternehmen *beeinflussbar* sind, was durch das folgende Beispiel verdeutlicht werden soll, hilft auch die beste Planung einer Corporate Identity wenig.

*Beispiel:*

*Die Firma SHELL erlebte mit der geplanten Versenkung der Ölplattform „Brent Spar“ 1995 einen „Image-Gau“. Massive Proteste von GREENPEACE haben dem Image der Firma stark geschadet und es gab infolgedessen (z.B. durch Boykott der SHELL-Stationen) massive Umsatzeinbrüche.*

Dieses Beispiel macht deutlich, dass für eine Firma, selbst wenn sie sich um korrektes Verhalten bemüht hat (SHELL hatte Studien zur bestmöglichen Entsorgung der Plattform unter technischen, ökonomischen und ökologischen Gesichtspunkten in Auftrag gegeben), ein Imageschaden auftreten kann.<sup>95</sup> In solchen Fällen ist der entstandene Imageschaden häufig nur sehr schwer zu reparieren. Existiert aber ein intaktes Sockelimage, was bei der Firma SHELL zutrifft, durchläuft ein Unternehmen

---

<sup>94</sup> Vgl. Riecker, J./ Schlote, S. (1996): Manager Magazin, Jg.26 (1996), H.6, S.53-60.

<sup>95</sup> Vgl. Jost, P.J. (2000), S.67f..

bei einer geeigneten Kommunikation lediglich eine Krise und kann zum alten Imageniveau zurückkehren. Nachdem die Deutsche SHELL von Platz 30 der Imagebewertung des MANAGER MAGAZINS im Jahr 1994 auf Rang 91 zwei Jahre später gefallen war, konnte sich die Unternehmung 1998 schon wieder um 56 Plätze steigern.

Die *Intensität* der Einstellung eines Kunden gegenüber einem Unternehmen kann auch als *Grad der Kundenbindung* bezeichnet werden. Dieser wird erhöht, wenn es gelingt, dem Unternehmen einen gewissen Kult-Status zu verleihen und Identifikationspotentiale zu schaffen. Um dies zu erreichen, gilt es langfristige wie auch kurzfristige Strategien zu verfolgen.

*Langfristig* kann eine konsequent durchgesetzte Corporate Identity nicht nur für Stabilität einer Einstellung garantieren, sondern zusätzlich für eine intensive emotionale Bindung der bereits erreichten Kunden zum Unternehmen sorgen. Im Günstigsten Falle kommt für einen Mercedes-Fahrer kein anderes Auto mehr „ins Haus“.

Trotz der grundsätzlichen Langfristorientierung der Corporate Identity-Strategie empfehlen sich dennoch kurzfristige Kommunikationsmaßnahmen, um Kontakte zum Kunden herzustellen und eine individuelle Beziehungen aufzubauen. Dies steigert die Kundenbindung und eröffnet Identifikationspotentiale, welche eine intensivere Einstellung versprechen. Speziell hierauf werden wir im Rahmen der Personalisierung von Webseiten eingehen.

Es gibt also Möglichkeiten, durch eine langjährige Corporate Identity-Strategie ein stabiles und intensives Image aufzubauen, welches auch externe Einflüsse im Unternehmensumfeld abfedern kann. Brancheneinbrüche, Katastrophen etc. spielen eine geringere Rolle als in den Fällen, in denen kein ansprechendes Sockelimage aufgebaut wurde. Gefahrenabwehr ist offenbar möglich.