

## **D. Corporate Identity-Orientierung und Image in der Praxis**

Der praxisorientierte Teil D enthält drei Kapitel. Zunächst wird in Kapitel I eine Imageanalyse vor allem deutscher Unternehmen vorgenommen. Hierbei soll veranschaulicht werden, wie sich das Image generell wie auch das einiger ausgewählter Unternehmen seit Ende der 80`er Jahre bis ins neue Jahrtausend entwickelt hat. Des weiteren soll der Frage nachgegangen werden, worin die Gründe für diese Entwicklung zu sehen sind. Eingeschlossen ist eine globale Einordnung der Imagepflege deutscher Unternehmen.

In Kapitel II untersuchen wir die Corporate Identity-Orientierung von BMW, einschließlich eines Rückblicks auf die frühen Jahre der Internet-Umsetzung, um schließlich in Kapitel III die aktuelle Umsetzung der BMW-Identity im Internet zu analysieren. Hierbei wird weitgehend auf die in den Teilen A, B und C dargestellten beziehungsweise hergeleiteten Erkenntnisse zurückgegriffen.

### **I. Imageanalyse**

Zunächst sei erläutert, welche Quellen für die Imageanalysen herangezogen und mit Hilfe welcher Methoden das Image der Unternehmen bewertet wurde(n). Ergänzend werden jeweils die (derzeit) aktuellsten Ergebnisse vorgestellt.

#### **1. Datenquellen und Methoden**

Zurückgegriffen wurde auf Untersuchungen dreier Magazine bzw. Zeitungen, und zwar des MANAGER MAGAZINs und der FINANCIAL TIMES DEUTSCHLAND für den deutschen Markt, ferner des amerikanischen Magazins FORTUNE, um eine globale Einordnung vornehmen zu können.

#### **MANAGER MAGAZIN**

Das MANAGER MAGAZIN führt seit 1987 alle zwei Jahre (bis 1992 jährlich) eine Analyse der *Imageprofile* der Topkonzerne in Deutschland durch. Das EMNID-Institut und die BIK-Umfrageforschung befragen dazu im Auftrag des Magazins

Geschäftsführer, Vorstände und Prokuristen. Jeder Befragte hat je Unternehmen maximal 10 Punkte zu vergeben. Übersicht D.1 gibt die durchschnittlichen Voten (ohne Kommastellen<sup>1</sup>) für jedes Unternehmen an. Dargestellt sind die Top 20 der bislang letzten Bewertung des MANAGER MAGAZINs aus dem Jahr 2004. Eingeschlossen ist ein Vergleich mit dem vorletzten Ranking, soweit die Unternehmen bereits in die entsprechende Befragung einbezogen waren.

Rang*		Unternehmen	Branche	Ruf 2004	Ver. zu 2002
2004	2002				
1	(1)	Porsche	Autoindustrie	882	18
2	(2)	BMW	Autoindustrie	860	6
3	(3)	Audi	Autoindustrie	829	4
4	(5)	Daimler-Chrysler	Autoindustrie	809	9
5	(4)	Coca-Cola	NahrGenuss	801	-3
6	(7)	Nokia	Elektro	792	2
7	(11)	Miele	Elektro	784	22
8	(8)	Sony	Elektro	778	5
9	(13)	Aldi	Handel	775	19
10	(9)	Siemens	Elektro	772	-1
11	(6)	Volkswagen	Autoindustrie	769	-30
11	(21)	Adidas-Salomon	Konsumgüter	769	31
13	(14)	SAP	Computer	766	13
14	(-)	Google	Internet	763	-
14	(19)	Dr. Oetker	NahrGenuss	763	18
16	(74)	Puma	Konsumgüter	761	108
17	(16)	Bosch	Autozulieferer	758	6
18	(26)	Henkel	Konsumgüter	757	32
19	(12)	Deutsche Lufthansa	TourTrans	750	-9
20	(20)	Nestlé	NahrGenuss	749	9

Übersicht D.1: „Olympiade der Konzerne“<sup>2</sup>. Imageprofile 2004 des MANAGER MAGAZINs

(Quelle: [www.manager-magazin.de/unternehmen/imageprofile/](http://www.manager-magazin.de/unternehmen/imageprofile/) / 27.01.2004)

Die Daten der Jahre 1987 bis 2004 bilden die Grundlage dieses Abschnitts, in dem die Stellung der Corporate Identity-Orientierung bzw. der Imagepolitik in deutschen Unternehmen beschrieben wird - teilweise durch Bezug auf die oben entwickelten theoretischen Konzeptionen.

<sup>1</sup> Beispielsweise erhält der Sieger PORSCHE 864 statt 8,64 Punkte.

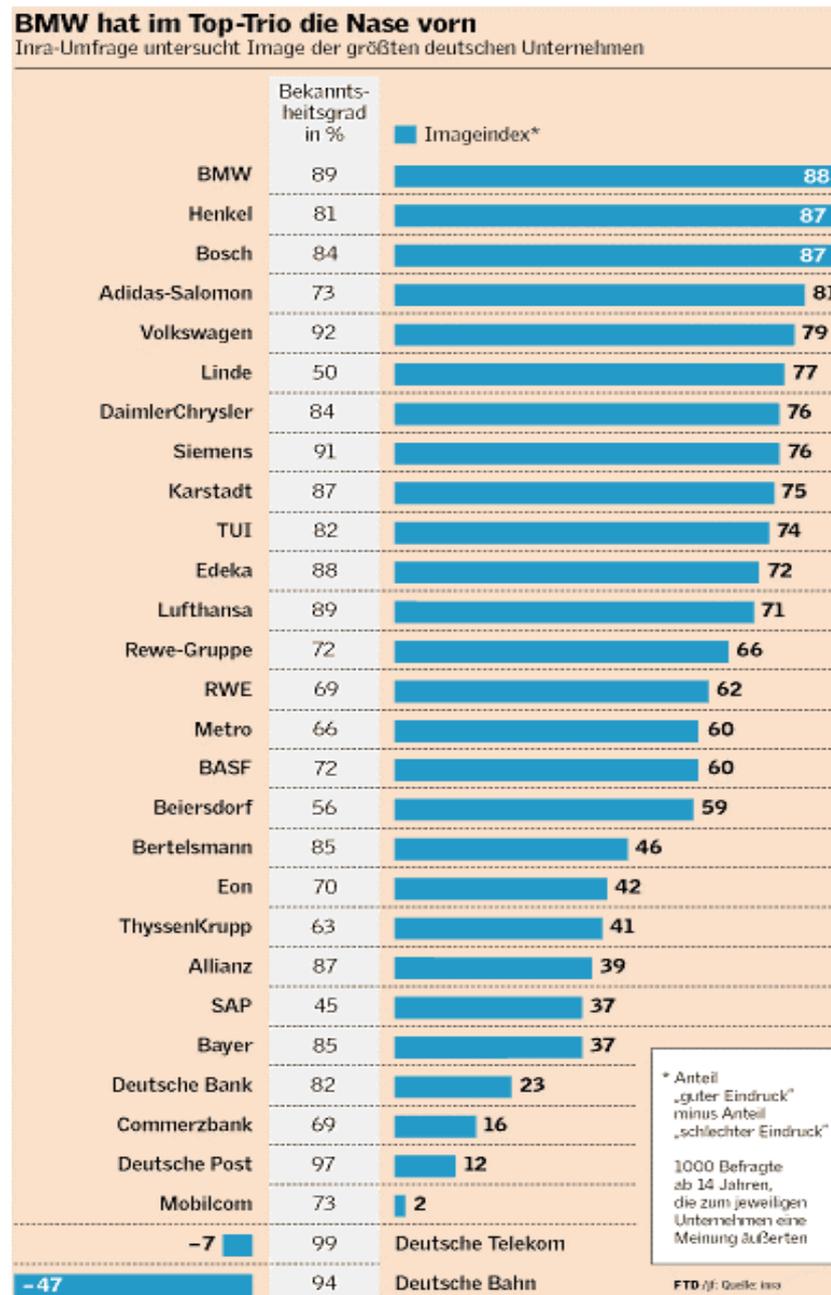
<sup>2</sup> Machatschke, M. (2004): Manager Magazin, H.2, Jg. 34 (2004): S.46.

## **FINANCIAL TIMES DEUTSCHLAND**

Ergänzend zu den Ergebnissen des MANAGER MAGAZINs wird eine repräsentative Umfrage des Marktforschungsinstituts INRA<sup>3</sup> aus dem Jahr 2003 berücksichtigt, die in enger Zusammenarbeit mit FINANCIAL TIMES DEUTSCHLAND durchgeführt wurde. Hierbei wurden Bekanntheitsgrad und Ruf von 29 ausschließlich deutschen Unternehmen untersucht. Tochterunternehmen ausländischer Firmen, wie z.B. OPEL, waren ausgeschlossen. Etwa 1000 Befragte nahmen dabei Stellung. War eine Firma den Befragten bekannt, wurden sie bezüglich positiver und negativer Einschätzungen gegenüber dem jeweiligen Unternehmen befragt. Im Anschluss wurden jeweils die negativen Äußerungen von den positiven abgezogen, mit dem Ergebnis eines überwiegend positiven, negativen oder auch neutralen Wertes für das Ansehen des Unternehmens. Der Imageindex für ein Unternehmen ergibt sich schließlich aus dem Durchschnitt aller Bewertungen. Befragt wurden - im Unterschied zum MANAGER MAGAZIN - gerade nicht gezielt Geschäftsführer, Vorstände und Prokuristen, sondern es wurde ein repräsentativer Querschnitt der Gesellschaft zugrunde gelegt. Dennoch bestätigen die Ergebnisse weitgehend das vom MANAGER MAGAZIN gewonnene Bild, so dass die von uns angenommene Allgemeingültigkeit gerechtfertigt erscheint. Übersicht D.2 führt die Ergebnisse der INRA-Befragung auf. Es erscheinen sowohl der Imageindex ( $\emptyset$  +63) wie auch der Bekanntheitsgrad der untersuchten Unternehmen.

---

<sup>3</sup> Vorbild war hierbei die INRA-Mutter IPSOS, die schon seit vielen Jahren einen „Top Companies Compass“ für Frankreich ermittelt.



Übersicht D.2: Ergebnisse der INRA-Befragung 2003

(Quelle: [www.ftd.de/ub/in/1049613982187.html?nv=se](http://www.ftd.de/ub/in/1049613982187.html?nv=se) / 07.05.2003)

## FORTUNE

Schließlich wird eine globale Analyse des amerikanischen Magazins FORTUNE in unsere Betrachtungen einbezogen, das seit 1997 diese Untersuchungen durchführt und eine ähnliche Form der Befragung wie das MANAGER MAGAZIN wählt. Die letzte Erhebung wurde von der HAY GROUP, eine Wirtschaftsberatungsgesellschaft, im letzten Quartal des Jahres 2002 durchgeführt. Im Unterschied zum MANAGER

MAGAZIN wurden *weltweit* 10.000 Direktoren, Geschäftsführer und Manager von 345 Firmen befragt.<sup>4</sup> Das Ergebnis findet sich in Übersicht D.3.

Rank	Company	Rank	Company
1	<a href="#">Wal-Mart Stores</a>	26	<a href="#">Honda Motor</a>
2	<a href="#">General Electric</a>	27	<a href="#">American International Group</a>
3	<a href="#">Microsoft</a>	28	<a href="#">Target</a>
4	<a href="#">Dell Computer</a>	29	<a href="#">Walt Disney</a>
5	<a href="#">Johnson &amp; Johnson</a>	30	<a href="#">Colgate-Palmolive</a>
6	<a href="#">Berkshire Hathaway</a>	31	<a href="#">BP</a>
7	<a href="#">Procter &amp; Gamble</a>	32	<a href="#">Exxon Mobil</a>
8	<a href="#">IBM</a>	33	<a href="#">Royal Dutch/Shell Group</a>
9	<a href="#">Coca-Cola</a>	34	<a href="#">Anheuser-Busch</a>
10	<a href="#">FedEx</a>	35	<a href="#">Northwestern Mutual</a>
11	<a href="#">Toyota Motor</a>	36	<a href="#">DuPont</a>
12	<a href="#">BMW</a>	37	<a href="#">Volkswagen</a>
13	<a href="#">Sony</a>	38	<a href="#">Costco Wholesale</a>
14	<a href="#">Pfizer</a>	39	<a href="#">Caterpillar</a>
15	<a href="#">Intel</a>	40	<a href="#">Walgreen</a>
16	<a href="#">United Parcel Service</a>	41	<a href="#">Unilever</a>
17	<a href="#">Home Depot</a>	42	<a href="#">Lowe's</a>
18	<a href="#">Nokia</a>	43	<a href="#">Boeing</a>
19	<a href="#">Nestle</a>	44	<a href="#">Michelin</a>
20	<a href="#">PepsiCo</a>	45	<a href="#">Continental Airlines</a>

Übersicht D.3: Ergebnisse des FORTUNE Magazins

(Quelle: [www.fortune.com/fortune/globaladmired/](http://www.fortune.com/fortune/globaladmired/) / 11.05.2003)

Dargestellt ist lediglich das Ranking der 45 Bestplatzierten. Absolute Werte sind nicht bekannt. Um eine Einordnung des Image deutscher Unternehmen im globalen Konkurrenzkampf vorzunehmen, reicht dies aber aus.

## 2. Ergebnisse

Schaut man sich die Ergebnisse der Imageuntersuchung des MANAGER MAGAZINs an, so wird mit der Jahrtausendwende in Deutschland eine Entwicklung auffällig, die Verfechter einer ausgeprägten Imagepolitik hoffen lässt. Dies sei im folgenden näher begründet.

---

<sup>4</sup> Vgl. Hjelt, P. (2003) bei, [www.fortune.com/fortune/print/0,15935,424160,00.html](http://www.fortune.com/fortune/print/0,15935,424160,00.html) / 10.03.2003.

## Das Jahr 2000 als Wendepunkt der Imageorientierung?

Das Fazit sämtlicher Analysen der *Imageprofile* des MANAGER MAGAZINS der Jahre 1987 bis 2000 lautete stets gleich oder zumindest ähnlich<sup>5</sup>: Das Image ist einer der am meisten von *deutschen* Unternehmen unterschätzte Erfolgsfaktor; die wahre Bedeutung des Image als Produktivfaktor wird nicht hinreichend erkannt. Viele Unternehmen sehen das Image eher als Ergebnis von Zufallsfaktoren an, was, so ist einzuräumen, nicht generell auszuschließen ist. Dagegen wurde im Jahre 2002 erstmals eine Wende diagnostiziert: „Es bewegt sich etwas, auffälliger als in früheren Jahren. Immer mehr Unternehmen ringen um ein besseres Image. Zuweilen scheint die Mühe zu fruchten.“<sup>6</sup>

Tatsächlich konnte seit der Imagebewertung 2000 ein regelrechter Boom von Imagekampagnen beobachtet werden. Das Corporate Branding rückte in den Mittelpunkt; Unternehmen sollen seitdem zu populären Marken werden. Der Auftritt von Unternehmen wird komplett umgestaltet, und es werden teilweise sogar Firmennamen geändert, was zweifellos erhebliche Risiken mit sich bringt. Der Namensverlust geht mit einem Verlust an Vertrauenskapital einher, so dass wieder Geldkapital zur Schaffung von Meinungskapital einzusetzen ist. Beispiele hierfür sind die METALLGESELLSCHAFT, die zur MG TECHNOLOGIES wurde, oder C&N TOURISTIC (CONDOR und NECKARMANN), die zur THOMAS COOK AG „mutierte“.

Teilweise haben die Marketingbudgets inzwischen ein Niveau erreicht, bei dem zu vermuten ist, dass die marginalen Marketingkosten den marginalen Imagegewinn bereits weit überschreiten. KLAUS BRANDMEYER vom Institut für Markentechnik kritisiert, dass Werbekampagnen häufig inhaltsleer und daher nicht nachhaltig sind, wobei er lediglich die DEUTSCHE POST als Ausnahme anführt, die es angeblich versteht, konkrete Leistungen „zu inszenieren“.<sup>7</sup> Allerdings ist vor allem bei den etablierten Unternehmen mittlerweile eine konsequentere Identitätsorientierung zu

---

<sup>5</sup> Vgl. Riecker, J./ Schlote, S. (1996): Manager Magazin, Jg.26 (1996), H.6, S.52-57;  
Vgl. Rüssmann, K.H. (1994): Manager Magazin, Jg.24 (1994), H.4, S.84-91;  
Vgl. o.V. (1992): Manager Magazin, Jg.22 (1992), H.5, S.37-52;  
Vgl. o.V. (1998): Manager Magazin, Jg.28 (1998), H.2, S.56-58;  
Vgl. o.V. (2000): Manager Magazin, Jg.30 (2000), H.2, S.52-62.

<sup>6</sup> Machatschke, M. (2002): Manager Magazin, H.2, Jg. 32 (2002): S.56.

<sup>7</sup> Vgl. Machatschke, M. (2002): Manager Magazin, H.2, Jg. 32 (2002): S.56-64.

erkennen. Man konzentriert sich nicht mehr nur auf die Werbung und zehrt nicht allein von Tradition sowie von Verdiensten der Vergangenheit.

Um dies zu belegen, sollen konkret Faktoren vorgestellt werden, die Imageverbesserung versprechen. Diese sollten, um ihre volle Wirksamkeit zu entfalten, als Teil der Unternehmensphilosophie möglichst schon fixiert sein (Beispiele: Kundenorientierung und Produktqualität).

### **Erfolgsfaktoren in Sachen Image**

Letztlich zielt der Aufbau einer Corporate Identity darauf, den Gewinn des Unternehmens u.a. als Ergebnis eines verbesserten Image zu erhöhen. Doch diese Beziehung ist *keineswegs unilateral* zu sehen; denn ein höherer Umsatz kann sich wiederum positiv auf die Motivation der Mitarbeiter wie auch auf das Image des Unternehmens auswirken.

Wirtschaftlicher Erfolg gehört zu den Fundamenten eines guten Image. Beispielsweise fiel die DEUTSCHE TELEKOM aufgrund roter Zahlen und von desaströsen Kursen an der Börse von Platz 77 im Jahr 2000 auf Platz 137 zwei Jahre später bei der Imagebewertung des MANAGER MAGAZINs zurück. Selbst der gute Ruf einer Branche, der meist auf alle Mitglieder dieser Branche ausstrahlt (s. Abschnitt 5.2), kann in einem solchen Fall kaum helfen. Deutlich wird dies an der „Verlustfirma“ OPEL, die trotz des hohen Ansehens der Automobilindustrie - nicht zufällig belegen Autohersteller beim Ranking des Jahres 2004 die ersten vier Plätze - auf Platz 118 der Imagebewertung zu finden ist (was aber immerhin eine Verbesserung gegenüber 2002 um 40 Plätze bedeutet). „Sanierungsfälle...landen im Imageurteil auf den hinteren Rängen.“<sup>8</sup> Weitere Beispiele waren im Jahr 2004 MOBILCOM (auf Platz 165), FIAT (167), der Dax-Absteiger MLP (168) und das Schlusslicht DEUTSCHE BAHN (171). Von glänzenden Geschäften profitieren hingegen ADIDAS-SALOMON (Platz 11), PUMA (16), SAP (13) und MIELE (7).<sup>9</sup>

Auch international lässt sich der vermutete Zusammenhang zwischen Erfolg und Ruf eines Unternehmens belegen. So zeigen die Untersuchungen des Magazins FORTUNE, dass die großen Verlierer des DOW JONES INDEX auch starke Einbußen beim Image hinnehmen mussten. Beispielsweise fiel die Firma HOME DEPOT von Platz fünf auf

---

<sup>8</sup> Machatschke, M. (2004): Manager Magazin, H.2, Jg. 34 (2004): S.47.

<sup>9</sup> Vgl. Machatschke, M. (2004): Manager Magazin, H.2, Jg. 34 (2004): S.47.

Platz siebzehn, und FORD, J.P. MORGAN CHASE und BRISTOL MEYERS SQUIBB verschwanden sogar aus den Top 50. In die entgegengesetzte Richtung bewegte sich der Gesamtsieger WAL MART, der sich aufgrund enormer Erfolge von Platz Sieben auf Platz Eins vorgearbeitet hat.<sup>10</sup>

Übersicht D.4 zeigt allerdings, dass die Einschätzung der *Ertrags- und Finanzkraft* als Imagefaktor in den letzten Jahren deutlich gesunken ist. Aufgeführt sind die Rangziffern derjenigen Faktoren, die nach Ansicht der Juroren der Imageprofile des MANAGER MAGAZINS den Ruf eines Unternehmens am stärksten prägen.<sup>11</sup>

	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1994	1996	1998	2000	2002	2004
<b>Kundenorientierung</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	1	1
<b>Produktqualität</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	2	2	2	2
<b>Managementqualität</b>	3	1	1	1	1	1	2	2	3	3	3	3
<b>Innovationskraft</b>	6	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4
<b>Preis-Leistungs-V.</b>	1	3	2	2	5	2	1	1	4	6	5	5
<b>Kommunikation</b>	4	6	6	6	7	5	6	6	7	5	6	6
<b>Mitarbeiterorientierung</b>	5	5	4	5	6	6	4	5	6	7	7	7
<b>Ertrags-, Finanzkraft</b>	2	2	3	3	3	3	3	3	8	8	8	8
<b>Attraktivität f. Manager</b>	7	8	7	7	8	8	8	9	11	10	9	9
<b>Internationalisierung</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	10	9	10	10
<b>Wachstumsdynamik</b>	9	9	9	9	10	9	9	8	12	11	12	11
<b>Umweltorientierung</b>	-	-	-	-	2	7	7	7	9	12	11	12

Übersicht D.4: Welche Faktoren das Image prägen<sup>12</sup>

(Quelle: Eigene Darstellung)

<sup>10</sup> Vgl. Hjelt, P. (2003) bei [www.fortune.com/fortune/print/0,15935,425465,00.html](http://www.fortune.com/fortune/print/0,15935,425465,00.html) / 10.03.2003.

<sup>11</sup> Vgl. hierzu auch Eberhardt, S. (1998), S.155-162.

<sup>12</sup> Geordnet nach der Rangfolge der Nennungen 2004.

Nach wie vor stellt die *Ertrags- und Finanzkraft* ein nicht zu unterschätzendes Fundament dar, jedoch setzen sich zunehmend andere, auf die Kunden bezogene Faktoren (Kundenorientierung und Produktqualität) als *maßgebliche* Imagebildner durch, welche in den Jahren zuvor noch keine Rolle gespielt haben. Der Erfolg wird zunehmend als ein Faktor unter vielen betrachtet, dessen Existenz aber durchaus *notwendig* ist, um ein gutes Image zu erhalten; entscheidend dürfte das *Zusammenspiel* von Imagepflege und „guten Bilanzen“ sein.

In vielen Unternehmen wurde der Umsatzerfolg lange Zeit als einziges Ziel definiert - getreu dem Motto „Was zählt ist Erfolg und Erfolg macht sympathisch“<sup>13</sup>. Doch die tatsächlichen Zusammenhänge sind zweifellos weniger einfach. Beispielsweise erreichte die Deutsche Bank trotz aller „Bilanzrekorde“ 1996 ihr schlechtestes Ergebnis bei der Bewertung der Imageprofile des MANAGER MAGAZINS.<sup>14</sup>

Weiterhin fällt der Einbruch der *Umweltorientierung* auf, die als Imagefaktor nur noch eine geringe Rolle zu spielen scheint. Dies macht deutlich, dass das Image auch von Faktoren abhängt, welche nur temporär im Vordergrund stehen und als Modeerscheinung interpretiert werden mögen. Die „wahren“ Ursachen dieser Rückstufung bleiben allerdings unklar, zumal Umweltorientierung inzwischen als Selbstverständlichkeit gesehen werden könnte, zur Profilierung also nur noch bedingt taugt.

Offensichtlich wird anhand des Rankings der Imageprofile 2004, wie wichtig *Tradition* und *Vertrautheit* für ein gutes Image sind. Die zehn im Gesamtranking führenden Unternehmen weisen eine Geschichte von 50 Jahren oder mehr auf. Geld und Größe können gewachsene Zuneigung nicht ersetzen. VODAFONE stellt ein instruktives Beispiel dar, mit dem sich die Gefahr einer - oben bereits angesprochenen - Namensänderung demonstrieren lässt. Eine Firma, die sich im Jahr 2002 auf Platz 102 wiedergefunden hat kann sich auch zwei Jahre später lediglich auf Platz 66 verbessern, nachdem sie im Jahr 2000, damals noch unter dem Namen MANNESMANN MOBILFUNK, Platz 7 belegte.<sup>15</sup>

Der Vertrauensvorsprung von Traditionsunternehmen stellt für viele Start-ups eine nur schwer zu überwindende Hürde dar. Eine Umfrage im Jahr 2001 bei 201 Start-ups hat ergeben, dass diese 19 % ihres Jahresbudgets für B2C, 12% für C2C und immer noch

---

<sup>13</sup> Riecker, J./ Schlote, S. (1996): Manager Magazin, Jg.26 (1996), H.6, S.55.

<sup>14</sup> Vgl. Riecker, J./ Schlote, S. (1996): Manager Magazin, Jg.26 (1996), H.6, S.57.

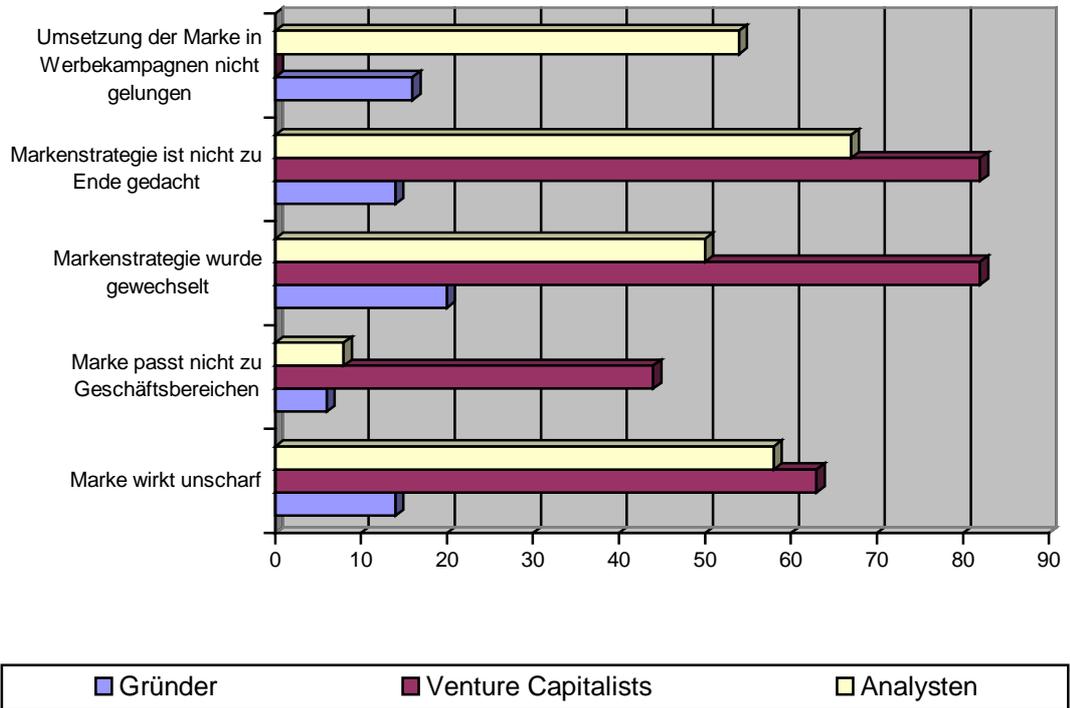
<sup>15</sup> Vgl. Machatschke, M. (2002): Manager Magazin, H.2, Jg.32: S.56-66.

11% für B2B-Marketing aufgewendet haben.<sup>16</sup> Wobei jedoch ihre Erfolgsaussichten im Wettbewerb mit etablierten Unternehmen von den ebenfalls Befragten Venture Capitals (28) und Analysten (12) als sehr gering angesehen wurden, während die befragten Unternehmen fest an die gewählte Strategie glaubten. 52% der Gründer stehen optimistisch hinter ihrer Unternehmensstrategie, wohingegen nur 14 % der Venture Capitals und 25 % der Analysten diese Meinung teilen.

Aber es liegt nicht nur an der scheinbaren Übermacht der etablierten Unternehmen, dass die Erfolgsaussichten von Start-ups negativ bewertet werden. Häufig sind es *Fehler beim Markenaufbau und im Markenmanagement*, die die Chancen im Wettbewerb reduzieren. Die beiden nachfolgenden Übersichten weisen auf einige Fehler bzw. Fehleinschätzungen der Gründer hin. Als Grundlage dient eine Befragung von 191-195 Gründern, 25-27 Venture Capitalists und 7-11 Analysten (nicht alle Befragten haben vollständige Angaben gemacht). Hiernach stimmten Analysten und Venture Capitalists überein, dass häufig die Markenstrategie nicht zu Ende gedacht wurde und/oder die Marke unscharf wirkt. Diese Einschätzung steht in einem eklatanten Gegensatz zum Selbstbild der Gründer, die nur selten Fehler beim Markenaufbau entdecken können (Übersicht D.5). Hinsichtlich der Probleme beim Markenmanagement sehen die Gründer auffällig häufig den Grund im mangelnden Budget, während Venture Capitalists die Marktverantwortung nicht an der richtigen Stelle vermuten und/oder die mangelnde Kommunikation der Marke gegenüber den Mitarbeitern kritisieren (s. Übersicht D.6). Die Analysten stimmen mit dieser Einschätzung weitgehend überein. Sie heben aber weiterhin den zu lange dauernden Markenaufbau hervor.

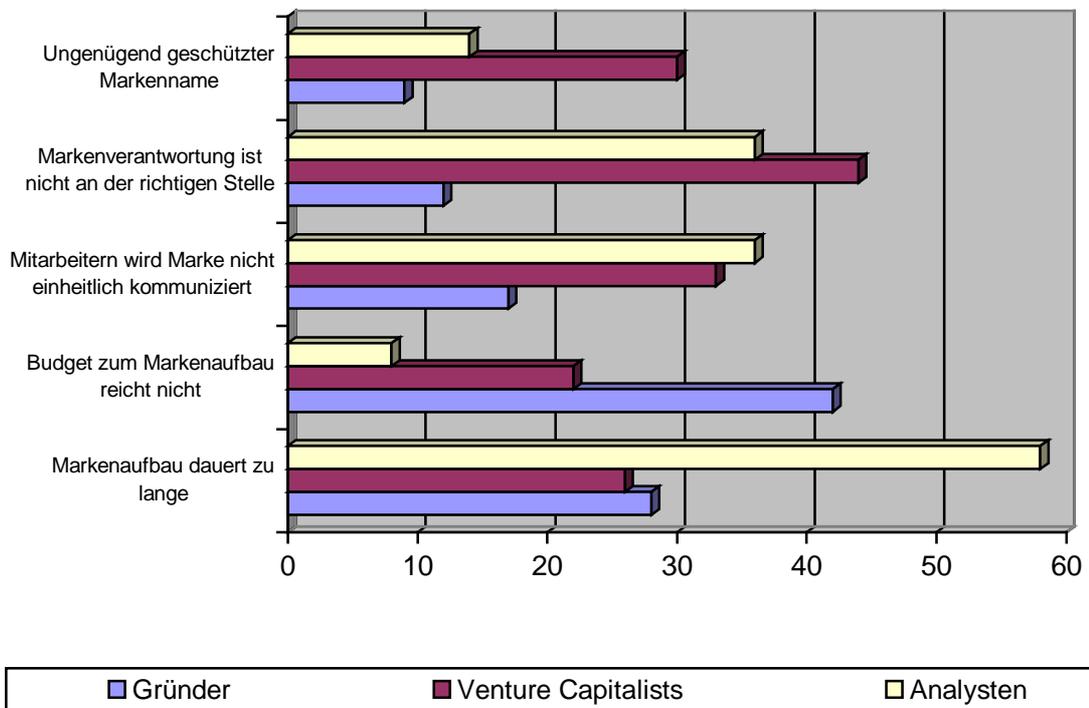
---

<sup>16</sup> Vgl. o.V. (2002): Corporate Branding: Vom Wert der Marken (2001), S.52.



Übersicht D.5: Welche Fehler machen Start-ups beim Markenaufbau (in Prozent)?

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



Übersicht D.6: Welche Probleme treten beim Markenmanagement von Start-ups auf (in Prozent)?

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

Ist es gelungen eine Marke zu etablieren und ein gewisses Image zu erreichen, stellt sich nunmehr die Aufgabe, dieses auch zu halten und, wenn möglich, zu verbessern. Im weiteren sei untersucht, inwieweit dies tatsächlich gelang.

### **Konstanz in Sachen Image**

Beim Vergleich der in den Jahren 1987 bis 2000 durchgeführten Imagebewertungen fällt auf, dass es kaum einem Unternehmen gelang, seine Imagewerte über Jahre hinweg kontinuierlich zu steigern (Ausnahmen sind BMW und Unternehmen auf einem sehr niedrigen Imageniveau wie der OTTO-VERSAND) oder auch nur stabil zu halten. Ursprünglich rufstarke Unternehmen, deren Image erst einmal beschädigt wurde, benötigen viel Zeit, um wieder die alte Position zurückzugewinnen.

Teilweise wurde und wird noch immer eine Machbarkeit von Meinungen durch die *PR-Abteilungen* unterstellt - erkennbar ist dies z.B. an der Einschätzung der Gründer, die ihre Probleme beim Markenaufbau in erster Linie im mangelnden Budget sehen. In einer Umfrage des Jahres 1992 gaben die meisten Unternehmen Medienkontakte als wichtigste Maßnahme zur Verbesserung des Firmenimage an (67,7%), wobei sie allerdings in ein Dilemma geraten, da die Unternehmen nämlich andererseits angaben, von Journalisten nicht viel zu halten. Als wichtigste Zielgruppe, bei der sich die Unternehmen um ein gutes Image bemühen sollten, wurden die Kunden genannt (95,5%), erst am Ende rangieren die Journalisten mit 5,7%. Das Verhältnis zu den Medien ist durch Misstrauen geprägt. Der Wunsch nach „guter Presse“ ist zwar groß, die meisten Unternehmensvertreter fühlen sich jedoch als Opfer der Berichterstattung bzw. unterstellen Journalisten mangelnde Sachkenntnis oder Sensationsmache. Diese Einstellung ist wohl nur dadurch zu beheben, dass sich die Unternehmen mit der Arbeitsweise und dem Selbstverständnis von Journalisten vertraut machen. Die Medien sehen ihre Aufgabe zunehmend darin, zu warnen und zu unterhalten; Kontroversen, Konflikte, Krisen und Katastrophen sind von Interesse. Darüber hinaus sorgen der Platzmangel in den Printmedien bzw. der Zeitmangel in den elektronischen Medien dafür, dass die Berichterstattung auf den harten Tatsachekern reduziert wird. Diese Rahmenbedingungen müssen akzeptiert werden, wenn Unternehmen mit den Medien kooperieren wollen. Statt „abwarten und aussitzen“ müssen die Unternehmen

„aufsuchen und reden“. Es gilt ein „Vertrauenskonto“ aufzubauen, um Journalisten als Partner für die Öffentlichkeitsarbeit zu gewinnen.<sup>17</sup>

Häufig wird von der PR-Abteilung verlangt, was letztlich nur das Unternehmen als Ganzes leisten kann. Eine Ausnahme stellt die BMW-AG dar, die zwar im Jahr 2000 von der Spitzenposition durch PORSCHE verdrängt wurde, jedoch immer eines der führenden Unternehmen bezüglich Corporate Identity und einem daraus entstehenden Image war und immer noch ist. Seit BMW die Corporate Identity-Agentur ZINTZMEYER & LUX in Zürich den Auftrag erteilte, eine Corporate Identity für das Unternehmen zu entwickeln, lässt sich neben einem starken Wachstum auch eine rasante absolute Imageverbesserung beobachten. Tatsächlich macht inzwischen BMW auf 94% der Bevölkerung, über alle Schichten hinweg, einen „guten“ oder „sehr guten“ Eindruck.<sup>18</sup>

Diese stetige Imageverbesserung ist nicht auf den nationalen Markt beschränkt. Auch international genießt BMW ein hohes Ansehen. Nach der Umfrage der US-Zeitschrift FORTUNE ist der Konzern das meistgeschätzte Unternehmen in Europa. Weltweit belegt BMW Platz zwölf, wobei der Handelsriese WAL MART vor GENERAL ELECTRIC und MICROSOFT die Spitzenposition einnimmt. In der Autobranche wurde BMW zwar noch von TOYOTA auf Platz zwei verwiesen, allerdings ist bei BMW ein Aufwärtstrend erkennbar, der zu einer Positionsverbesserung führen könnte.<sup>19</sup>

Die nachfolgende Übersicht D.7 soll anhand einiger ausgesuchter Unternehmen verdeutlichen, wie stark das Image der meisten Unternehmen im Zeitablauf schwankt („Image als Zufallsprodukt“) - mit Ausnahme der BMW-AG, die sich konstant im obersten Segment behauptet. Ausgewählt haben wir 3 der größten deutschen Autohersteller, deren Imageentwicklung von 1987 bis 2004 besonders interessant erscheint. Sie unterlagen, wie andere Unternehmen auch, bis 1998 erheblichen Schwankungen. Seither stehen sie für eine neue Konstanz - als Ergebnis imagefördernder Maßnahmen. Ergänzend haben wir die Ergebnisse der ALDI-Kette aufgeführt. Diese wirken auf den ersten Blick und im Vergleich mit denen der

---

<sup>17</sup> Vgl. Kiessling, W.F./ Spannagel, P. (2000), S.82-83.

<sup>18</sup> Vgl. Ehrlich, P. (2003) bei [www.ftd.de/ub/in/1049613982187.html?nv=se](http://www.ftd.de/ub/in/1049613982187.html?nv=se) / 07.05.2003.

<sup>19</sup> Vgl. o.V. (2003): RNZ. Jg. 59, Nr.46, S.15.

Autobauer eher niederschmetternd. Hieraus dürfen aber keine falschen Schlüsse gezogen werden.

	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1994	1996	1998	2000	2002	2004
<b>BMW</b>	5	3	2	1	2	2	1	1	1	3	2	2
<b>Audi</b>	9	10	8	9	8	4	7	2	3	4	3	3
<b>DaimlerChrysler</b>	1	1	1	2	1	1	26	15	2	2	5	4
<b>Aldi</b>	45	47	19	31	24	21	13	21	26	22	13	9

Übersicht D.7: Die Entwicklung des Rufs von 4 ausgesuchten Unternehmen in den Jahren 1987-2004<sup>20</sup>  
(Quelle: Eigene Darstellung)

Die Entwicklung der Billigkette ALDI ist bemerkenswert. Die Inhaber und Chefs, KARL und THEO ALBRECHT, „...haben mit Imagepolitik rein gar nichts im Sinn. Im Gegenteil. Verglichen mit den Brüdern ALBRECHT, klagte jüngst ein Wirtschaftsautor, sei der Yeti geradezu aufdringlich“<sup>21</sup>. Nichtsdestoweniger zählte ALDI im Jahr 2004 zu den angesehensten Unternehmen. Man kann auch auf eine respektable Vergangenheit bezüglich der Imagebewertung seit 1987 verweisen. Die Entwicklung geht tendenziell „nach oben“, und ALDI liegt stets mindestens im Mittelfeld - wohlgerne, ohne gezielt viel dafür zu tun. In der Sparte Einzel- und Versandhandel konnte ALDI sogar erneut, wie schon in den Jahren 2000 und 2002, das Rennen für sich entscheiden. Der Abstand zum OTTO-VERSAND, im Jahr 1998 noch Branchensieger, konnte sogar noch ausgebaut werden. ALDI lebt von einer konsequenten Niedrigpreis-Politik; das Image wird im wesentlichen durch den Erfolg erzeugt und gestützt. (Vgl. oben „Erfolgsfaktoren in Sachen Image“).<sup>22</sup> Nichtsdestoweniger sind Ansätze von Corporate Identity-Gestaltung erkennbar, wie z.B.

<sup>20</sup> Sortiert nach der Platzierung, die die Unternehmen im Jahre 2004 (letzte Spalte) erreichten. PORSCHE „gewann“ 2004 vor BMW und DAIMLERCHRYSLER. Da Porsche jedoch erst 2000 in die Imagebewertung aufgenommen wurde (und auch damals gewann), macht eine Aufführung hier keinen Sinn.

Zu beachten ist, dass eine vollkommene Vergleichbarkeit der Platzierungen aufgrund von Änderungen bei der Auswahl der bewerteten Unternehmen durch das MANAGER MAGAZIN nicht gegeben ist. Aufgrund zunehmender Konkurrenz (beispielsweise durch PORSCHE) in den späteren Jahren werden unsere Schlussfolgerungen jedoch eher unterstrichen als relativiert.

<sup>21</sup> Machatschke, M. (2002): Manager Magazin, Jg.32 (2002): S.54.

<sup>22</sup> Vgl. Machatschke, M. (2002): Manager Magazin, Jg.32 (2002): S.54.

der einheitliche Aufbau der Märkte, Corporate Communications-Elemente werden aber fast gänzlich vernachlässigt.

Erst in den letzten Jahren ist bei den drei aufgeführten Automobilunternehmen eine gewisse Beständigkeit festzustellen. Dies ist auch bei den übrigen, hier nicht aufgeführten Automobilunternehmen, der Fall. Hiernach scheinen sich die Positionen weitgehend verfestigt zu haben: Wer oben steht bleibt dort, und wer unten steht, hat Schwierigkeiten, den Weg nach oben zu finden. Zunehmende Investitionen in das Unternehmensimage scheinen sich größtenteils auszuzahlen, jedoch nur dann, wenn Imagekampagnen durch Eindeutigkeit und Konsistenz gekennzeichnet sind. So müssen Design, Kommunikation und Verhalten ein einheitliches, markantes Bild des Unternehmens liefern. Hiermit dürfte erklärt werden können, warum die DEUTSCHE BAHN bereits im Jahr 2002 nur auf Platz 167 (513 Punkte) des Rankings wiederzufinden war und 2004 sogar Schlusslicht ist. Jegliches Design sowie sämtliche Werbekampagnen werden das Image nicht verbessern, wenn Reisende täglich mit Verspätungen und verpassten Anschlusszügen konfrontiert werden, was durchaus unter einem schlechten Corporate Behaviour einzuordnen ist. Erfolgt schließlich eine Kommunikationspolitik, wie sie in Teil C (s. hierzu auch Teil C, Kapitel I, Abschnitt 1 und Kapitel II, Abschnitt 1) im Zusammenhang mit dem neuen Preissystem (Dezember 2002-August 2003) ausgeführt wurde, kann eine Steigerung des Image kaum erwartet werden. Es hat durchaus den Anschein, als würde sich die DEUTSCHE BAHN auf dem letzten Platz „etablieren“ und festsetzen.<sup>23</sup>

Dass selbst für ein Unternehmen wie die DEUTSCHE BAHN durchaus Potential zur Imageverbesserung vorhanden sein dürfte, zeigt ein Blick auf die Imageentwicklung der französischen Staatsbahn SNCF. Innerhalb von nur zwei Jahren (April 2001-Februar 2003) konnte das Image bei den französischen Bürgern erheblich verbessert werden. Es gelang ein Umschwung weg von einem überwiegend negativen zu einem mehrheitlich positiven Image.<sup>24</sup> Dies wurde aber nicht durch eine einseitige Fixierung auf die Kommunikation, sondern in Kombination mit - im Verhältnis zu Deutschland - wesentlich günstigeren Preisen und weitaus pünktlicheren Zügen erreicht. Das Kommunizierte wurde also auch in die Tat umgesetzt. Dies ist eine gute Basis dafür,

---

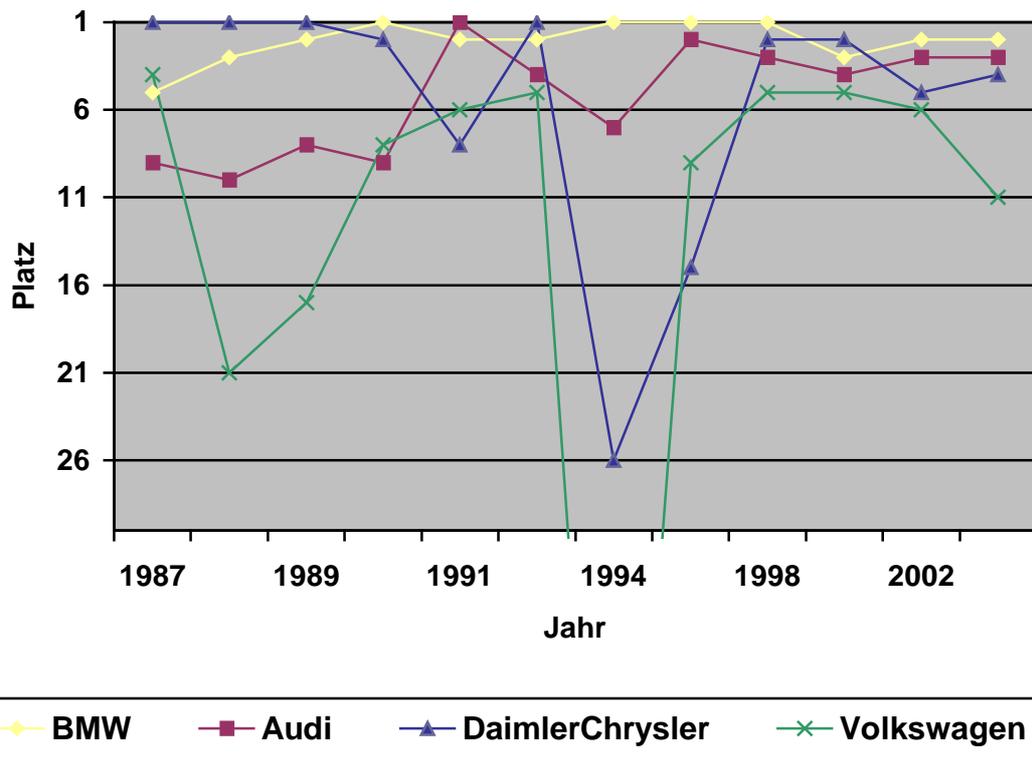
<sup>23</sup> Vgl. Ehrlich, P. (2003) bei [www.ftd.de/ub/in/1049613982187.html?nv=se](http://www.ftd.de/ub/in/1049613982187.html?nv=se) / 07.05.2003.

<sup>24</sup> Vgl. Ehrlich, P. (2003) bei [www.ftd.de/ub/in/1049613982187.html?nv=se](http://www.ftd.de/ub/in/1049613982187.html?nv=se) / 07.05.2003.

mit Hilfe des Internets das Image zu verbessern, also die Offline existente gute Corporate Identity auch Online zu übertragen.

Die DEUTSCHE BAHN hat mit der erneuten Preisumstellung und der Wiedereinführung der BAHNCARD 50 einen Schritt in die richtige Richtung vollzogen. Die endgültigen Image- und Umsatzeffekte bleiben aber abzuwarten.

Das nachfolgende Schaubild (Übersicht D.8) soll die wechselhafte Entwicklung seit 1987 wie auch die Stabilisierung der Imageprofile in jüngster Zeit noch einmal verdeutlichen, indem diejenigen Unternehmen, die 2004 Bestnoten erreichten und sich in den letzten Jahren als die „konstantesten“ erwiesen haben, miteinander verglichen werden. Zusätzlich wollen wir den Autobauer VOLKSWAGEN hinzuziehen, der bis ins Jahr 2002 einen ähnlichen Trend aufzuweisen hatte wie BMW, AUDI und DAIMLERCHRYSLER. Dieser Vergleich scheint uns deshalb interessant, da u.E. VOLKSWAGEN zu den Unternehmen gehört, die sich langfristig oben etablieren werden (was durch die Ergebnisse der FINANCIAL TIMES DEUTSCHLAND und FORTUNE bestätigt wird), wie es in den Jahre 1998 bis 2002 schon der Fall zu sein schien. Einschränkend zeigt dieser Fall aber auf, dass auch ein scheinbar oben etabliertes Image störanfällig bleibt und schnell einige Plätze verlieren kann (Platz 11 im Jahr 2004).



Übersicht D.8: Vergleich der Platzierungen von BMW, AUDI, DAIMLERCHRYSLER und VOLKSWAGEN, 1987-2002

(Quelle: Eigene Darstellung)

Das Phänomen der Image-Stabilisierung auf hohem Niveau wird in Übersicht D.8 eher noch unterschätzt, wenn man berücksichtigt, dass durch Einbeziehung von Porsche in die Imagebewertung ab 1992 eine leichte Verschiebung der Rangzahlen nach unten verursacht wurde.

Deutlich werden ebenfalls die in den Jahren 1987 bis 1998 noch vorherrschenden Schwankungen sowie die Ausnahmestellung der BMW-AG, die mit einem fünften Platz im Jahre 1987 ihre schlechteste Platzierung zu verzeichnen hatte. Gut erkennbar ist auch der Image-Gau von VOLKSWAGEN im Jahre 1994, wie ihn ähnlich die Firma SHELL erlebte (s. Teil A, Kapitel I, Teilabschnitt 6.2.2). Die Begleitumstände der López-Affäre haben damals tiefe Spuren im Meinungsbild gegenüber VOLKSWAGEN hinterlassen. Geradezu dramatisch war der Absturz von einem sehr guten fünften Rang im Jahre 1992 auf Rang 67 zwei Jahre später. Ähnlich wie SHELL konnte jedoch auch VOLKSWAGEN auf ein gutes Sockel-Image bauen und sich schnell erholen. Mittlerweile hat sich VOLKSWAGEN zumindest im Bereich der „TopTen“ etabliert

und ist dort eine „konstante Größe“. Auch auf *internationaler* Ebene ist diese Entwicklung erkennbar. Weltweit hat sich VOLKSWAGEN als zweites deutsches Automobil-Unternehmen neben BMW unter die Top 50 auf Rang 37 katapultiert. Dies entspricht innerhalb der internationalen Automobilindustrie Platz 4.<sup>25</sup>

Wie es um die deutschen Unternehmen insgesamt und speziell im internationalen Vergleich steht, wird nun abschließend anhand einiger Zahlen kurz dokumentiert.

### **Deutsche Unternehmen im internationalen Vergleich**

Innerhalb Deutschlands konnte die FINANCIAL TIMES DEUTSCHLAND feststellen, „dass die Deutschen ihren Unternehmen überwiegend gewogen sind“<sup>26</sup>. Neben der BAHN als eindeutigem Ausreißer mit minus 47 Punkten kam mit minus sieben Punkten nur die DEUTSCHE TELEKOM auf einen negativen Imagewert.<sup>27</sup>

Die Untersuchungen des Magazins FORTUNE belegen, dass deutsche wie auch sonstige europäische und asiatische Unternehmen durchaus noch Nachholbedarf im Hinblick auf die Imagebewertung haben, während amerikanische Unternehmen eindeutig die Vorreiter sind. Jedoch zeichnet sich auch hier bereits eine Tendenz zu Änderungen ab. Die Zahl der nicht-amerikanischen Unternehmen unter den Top 50 hat sich mit vierzehn von 2001 bis 2002 verdoppelt. Gestützt wird diese Entwicklung in erster Linie von der Autoindustrie, wozu auch die deutschen Unternehmen durch BMW (Platz 12) sowie VOLKSWAGEN (Platz 37) beitragen (s. Übersicht D.3).<sup>28</sup>

---

<sup>25</sup> Vgl. Hjelt, P. bei [www.fortune.com/fortune/print/0,15935,425465,00.html](http://www.fortune.com/fortune/print/0,15935,425465,00.html) / 10.03.2003.

<sup>26</sup> Ehrlich, P. (2003) bei [www.ftd.de/ub/in/1049613982187.html?nv=se](http://www.ftd.de/ub/in/1049613982187.html?nv=se) / 07.05.2003.

<sup>27</sup> Vgl. Ehrlich, P. (2003) bei [www.ftd.de/ub/in/1049613982187.html?nv=se](http://www.ftd.de/ub/in/1049613982187.html?nv=se) / 07.05.2003.

<sup>28</sup> Vgl. Hjelt, P. (2003) bei [www.fortune.com/fortune/print/0,15935,425465,00.html](http://www.fortune.com/fortune/print/0,15935,425465,00.html) / 10.03.2003.