



Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg  
*Hamburg University of Applied Sciences*

DEPARTMENT INFORMATION

## *Bachelorarbeit*

### **Corporate Identity als Erfolgsfaktor von Medienunternehmen**

*vorgelegt von*

***Martina Eisert***

Studiengang Medien und Information

erster Prüfer: Prof. Dr. Hardy Gundlach  
zweiter Prüfer: Prof. Dr. Ulrich Hofmann

Hamburg, Juni 2008

## **Abstract**

Seit den 1980er Jahren gewinnt das Konzept der Corporate Identity - Unternehmensidentität – immer mehr an Bedeutung und rückt verstärkt in das Bewusstsein von Wissenschaft und Wirtschaft. Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Frage, ob Corporate Identity ein Erfolgsfaktor von Medienunternehmen ist. Diese Forschungsfrage ist ein in der Wissenschaft bisher unbesetztes Thema und kann als Weiterentwicklung der Erfolgsfaktorenforschung gesehen werden. Neben den theoretischen Grundlagen zu Medienunternehmen, dem Einfluss von Corporate Identity auf Medienunternehmen und der Erfolgs- und Wirkungsmessung von Corporate Identity wird dieser Forschungsfrage anhand einer explorativen Studie nachgegangen. So stellt die vorliegende Arbeit das Grundgerüst für eine spätere umfassende Studie zum Thema *Corporate Identity als Erfolgsfaktor von Medienunternehmen* dar.

Schlagworte:

Corporate Identity – Corporate Communication – Corporate Design – Corporate Behaviour – Corporate Culture – Unternehmenskultur – Unternehmenskommunikation - Erfolgsfaktoren – Erfolgsfaktorenforschung - Medienunternehmen – Studie – Experteninterview - Interviewleitfaden

# Inhalt

Abstract .....	2
Abbildungsverzeichnis .....	5
Tabellenverzeichnis .....	6
1. Einleitung .....	7
2. Der deutsche Medienmarkt .....	9
2.1 Besonderheiten von Medienunternehmen .....	11
2.2 Wettbewerb im deutschen Medienmarkt .....	13
3. Corporate Identity als Managementansatz und Erfolgsfaktor .....	18
3.1 Definition Corporate Identity .....	18
3.1.1 Ansätze und Ziele der Corporate Identity .....	19
3.1.2 Instrumente der Corporate Identity .....	22
3.1.3 Funktion und Wirkung der Corporate Identity .....	24
3.2 Corporate Identity als Erfolgsfaktor in Medienunternehmen .....	27
3.2.1 Zum Begriff Erfolgsfaktor .....	27
3.2.2 Einfluss von Corporate Identity auf die Organisationskultur von Medienunternehmen .....	30
3.2.3 Einfluss von Corporate Identity auf das Zielsystem von Medienunternehmen .....	33
3.2.4 Einfluss von Corporate Identity auf die Personalpolitik von Medienunternehmen .....	35
3.2.5 Einfluss von Corporate Identity auf das Marketing von Medienunternehmen .....	39
3.3 Messbarkeit und Operationalisierung von Corporate Identity .....	52
3.3.1 Möglichkeiten der unternehmensinternen Erfolgsmessung von Corporate Identity .....	52
3.3.2 Möglichkeiten der unternehmensexternen Erfolgsmessung von Corporate Identity .....	54
4. Fragestellungen und Modellansätze für eine Studie zur Bedeutung von Corporate Identity als Erfolgsfaktor in Medienunternehmen .....	57
4.1 Grundlegende Fragestellungen und Überlegungen zur Studie ...	58

4.1.1	Operationalisierung, Problem- und Gegenstandsbenennung ....	58
4.1.2	Vorüberlegungen zum Messinstrument der Studie .....	65
4.2	Grundlegende Überlegungen zur Erstellung eines Interviewleitfadens und/oder Fragebogens .....	67
4.3	Erster Entwurf eines Interviewleitfadens und/oder Fragebogens	70
5.	Design der Studie .....	71
5.1	Bestimmung der Grundgesamtheit .....	71
5.2	Die Stichprobe .....	73
5.3	Ablauf und Durchführung der Befragung .....	74
5.4	Möglichkeiten zur Auswertung der Studie .....	75
6.	Explorative Interviews zur Bedeutung von Corporate Identity als Erfolgsfaktor in Medienunternehmen .....	79
6.1	Die untersuchten Medienunternehmen .....	80
6.1.1	Ganske Verlagsgruppe .....	80
6.1.2	VERLAGSGRUPPE MILCHSTRASSE .....	82
6.1.3	SPIEGEL-Verlag .....	82
6.2	Diskursverlauf der explorativen Interviews .....	84
6.3	Ergebnisse der Befragung.....	85
6.3.1	Interview Ganske Verlagsgruppe.....	85
6.3.2	Interview VERLAGSGRUPPE MILCHSTRASSE .....	89
6.3.3	Interview SPIEGEL-Verlag.....	92
6.3.4	Ergebnis-Vergleich.....	94
6.4	Analyse und Anpassung der Hypothesen und des entwickelten Interviewleitfadens/Fragebogens.....	96
7.	Fazit .....	99
	Literaturverzeichnis .....	102
	Anhang.....	107
	Zu Kapitel 4.3 Erster Entwurf eines Interviewleitfadens und/oder Fragebogens .....	107
	Eidesstattliche Versicherung.....	111

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Medium bezogene Typologie von Medienunternehmen .....	10
Abbildung 2: Aktuelle Struktur der Endverbrauchermärkte der deutschen Medienindustrie.....	16
Abbildung 3: Ansätze der Corporate Identity-Politik.....	20
Abbildung 4: Bereiche einer ganzheitlichen Corporate Identity. ....	24
Abbildung 5: Positive Wirkungsspirale.....	27
Abbildung 6: Das Marketing von Medienunternehmen. ....	39
Abbildung 7: Beispiele für Dachmarken.....	45
Abbildung 8: Operationalisierung des Begriffs „Corporate Identity“.....	61
Abbildung 9: Operationalisierung des Begriffs „Erfolgsfaktor“.....	62
Abbildung 10: Operationalisierung des Begriffs „Medienunternehmen“.....	62

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Einfluss der Redaktions- und Werbegüter auf unterschiedliche Mediengattungen. ....	12
Tabelle 2: Marktformen .....	13
Tabelle 3: Besondere Beschäftigungsverhältnisse in Medienunternehmen. ....	37
Tabelle 4: Die vier Grundlegenden strategischen Optionen (Marktfeldstrategien). ....	40
Tabelle 5: Typen der Befragung.....	66

## 1. Einleitung

Seit den 1980er Jahren rückt das Thema Corporate Identity (im Folgenden auch CI genannt), als Weiterentwicklung der Unternehmenskultur, immer mehr in das Bewusstsein von Forschung und Wirtschaft. Das führt dazu, dass es vermehrt Bücher und Aufsätze zu diesem Thema gibt und mittlerweile in vielen Unternehmen ganze Abteilungen für die CI und ihre Ausgestaltung zuständig sind. Was in der bisherigen Literatur jedoch noch fehlt, ist die Verbindung zwischen Corporate Identity und Medienunternehmen einerseits, und die Verbindung zwischen Corporate Identity und dem Erfolg der Medienunternehmen andererseits. Gerade Medienunternehmen stehen aufgrund ihrer publizistischen Arbeit stark in der Öffentlichkeit. Zum einen mit ihren Produkten – den Zeitungen, Zeitschriften, TV-Sendern oder Internetplattformen –, zum anderen aber auch als Unternehmen selbst, da sie die wichtige Aufgabe haben, zur öffentlichen Meinung beizutragen und Meinungsvielfalt abzubilden.

Die Corporate Identity ist ein Konzept, welches dazu dienen soll, einen nach innen und außen einheitlichen Auftritt von Unternehmen aufzubauen und zu kontrollieren. Dazu gehört neben dem visuellen Auftritt auch die Aussendung von Botschaften, um ein positives Image des Unternehmens bei seinen Mitarbeitern und der Öffentlichkeit zu erreichen. Da gerade Medienunternehmen große öffentliche Aufmerksamkeit genießen, kann für sie demnach eine CI von großem Vorteil sein. Es kann sogar angenommen werden, dass Corporate Identity für Medienunternehmen ein wichtiger erfolgsbeeinflussender Faktor ist. Der Umsatz der Medienunternehmen, die verkaufte Auflage von Zeitungen aber auch das Vertrauen der Rezipienten wird maßgeblich davon beeinflusst, wie die Reputation des Medienunternehmens selbst ist. Ein Medienunternehmen, welches ein positives Image genießt wird es leichter haben, neue Produkte am Markt zu platzieren und mit ihnen erfolgreich zu sein, da das positive Image von der Öffentlichkeit auch auf die einzelnen Produkte übertragen wird.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Frage, ob Corporate Identity ein Erfolgsfaktor von Medienunternehmen ist und welchen Einfluss CI auf einzelne Unternehmensbereiche hat. Basis zur Beantwortung dieser Frage ist die theoretische Vorarbeit. Nach der Abgrenzung des Begriffes „Medienunternehmen“ und der Darlegung, welche Eigenschaften Medienunter-

nehmen so besonders machen, folgt eine Einführung in das Thema Corporate Identity. Es wird zudem untersucht, auf welche Bereiche in Medienunternehmen die CI Einfluss nehmen kann. Im speziellen werden die Organisationskultur, das Zielsystem sowie die Personalpolitik und das Marketing bearbeitet. Nach der Untersuchung von Möglichkeiten die CI und ihre Wirkung zu messen, folgt der zweite Teil dieser Arbeit.

Im zweiten Teil der Arbeit liegt das Hauptaugenmerk auf der Konzeption einer Studie zum Thema *Corporate Identity als Erfolgsfaktor von Medienunternehmen*. Neben der Operationalisierung des Untersuchungsgegenstandes werden Aussagen zur Grundgesamtheit und Stichprobe der Studie sowie zu einer möglichen Auswertungsmethode gemacht. Zentrum des zweiten Teils ist die Entwicklung eines Leitfadens für Experteninterviews als Messinstrument der Studie. Dieser Leitfaden – wie auch die entwickelten Hypothesen – wird anhand von explorativen Experteninterviews getestet. Ziel der Interviews ist es, die Hypothesen einer ersten Prüfung zu unterziehen. Gleichzeitig soll das Messinstrument selbst, der Leitfaden, auf seine Tauglichkeit getestet und falls notwendig angepasst werden. Zuletzt sollen erste Vermutungen über mögliche Ergebnisse der Studie getroffen werden. Die Studie selbst wird jedoch, aufgrund des zeitlich vorgegebenen Rahmens für diese Arbeit, nicht durchgeführt.

## 2. Der deutsche Medienmarkt

Um Besonderheiten und den Wettbewerb im Medienmarkt untersuchen zu können, muss zunächst geklärt werden, was Medienprodukte und Medienunternehmen ausmacht. Nur dann kann deutlich gemacht werden, welche Unternehmen zur Medienbranche gezählt werden können und welche Besonderheiten sie von anderen Unternehmen abgrenzen.

„Ein Medium ist zunächst ganz generell Träger und Übermittler von Informationen oder Unterhaltung.“ (Schumann / Hess 2006, S.8) Dabei erfolgt die Kommunikation zwischen Sender und Empfänger indirekt durch Verwendung eines Mediums. Bei der direkten Kommunikation hingegen können Sender und Empfänger einander direkt ansprechen, weil sie sich z.B. im selben Raum befinden. Das Medium selbst lässt sich noch einmal unterteilen. Zum einen gibt es Individualmedien, wie z.B. das Telefon, zum anderen gibt es Massenmedien, die sich nicht an einen einzelnen, sondern an potentiell viele Empfänger richten. Die bedeutsamsten Massenmedien sind Zeitungen, Zeitschriften und Bücher, zusammengefasst als Printmedien, Radio und Fernsehen, auch Rundfunk genannt, CD und DVD als Speichermedien sowie das Internet und Online-Dienste, die sogenannten Datennetze. Betrachtet man das heutige Medienangebot, wird deutlich, dass die integrierte Betrachtung mehrerer Medien immer mehr an Bedeutung gewinnt. Viele Zeitungen, Zeitschriften oder TV- und Radiosender haben mittlerweile Internetauftritte, deren Inhalte auf ihr reguläres Geschäft abgestimmt sind und oft ergänzende Informationen zur Verfügung stellen (Vgl. Schumann / Hess 2006, S.8) Schon hier wird deutlich, dass u.a. auch durch die Tatsache, dass viele Medienunternehmen heute crossmedial agieren, die Corporate Identity von Medienunternehmen immer mehr an Bedeutung zunimmt. In diesem Falle bezieht sich das besonders auf eine Komponente der Corporate Identity, das Corporate Design, welches ein einheitliches Erscheinungsbild des Unternehmens sichern soll. Ein entsprechend aufmerksamkeitsstarkes und sich von Anderen abgrenzendes Corporate Design kann Medienunternehmen dabei unterstützen, seine crossmedialen Angebote erfolgreich zu vertreiben, da ein großer Wiedererkennungswert entsteht.

Fast jedes Unternehmen ist Produzent von Informationen und Inhalten. So stellen Pharmazieunternehmen Informationen im Internet bereit und

Supermärkte produzieren Prospekte. In solchen Fällen dient die Bereitstellung und Produktion von Informationen und Inhalten jedoch nur als Mittel, um über die eigentlichen Produkte der Unternehmen zu informieren und stellt nicht den Zweck des Unternehmens selbst dar (Vgl. Schumann / Hess 2006, S.14). Solche Unternehmen können nicht als Medienunternehmen klassifiziert werden. Vielmehr sollten „jene Unternehmen zur Medienbranche gezählt werden, die in ihrem Kerngeschäft Medien mehr als die Hälfte ihres Umsatzes generieren“ (Rager / Weber 2006, S.121). Die wenigsten Medienunternehmen jedoch nutzen alle Medien oder konzentrieren sich auf die gesamte Wertschöpfungskette, also die Erstellung und Bündelung von Inhalten und deren anschließende Distribution. Vielmehr spezialisieren sich Medienunternehmen meist auf einzelne oder wenige Medien und / oder Wertschöpfungsstufen (Vgl. Schumann / Hess 2006, S.11). Eine Übersicht über Medienunternehmen und deren Wertschöpfungsketten bietet die folgende Abbildung. Im weiteren Verlauf dieser Arbeit werde ich mich auf Medienunternehmen im engeren Sinne beziehen.

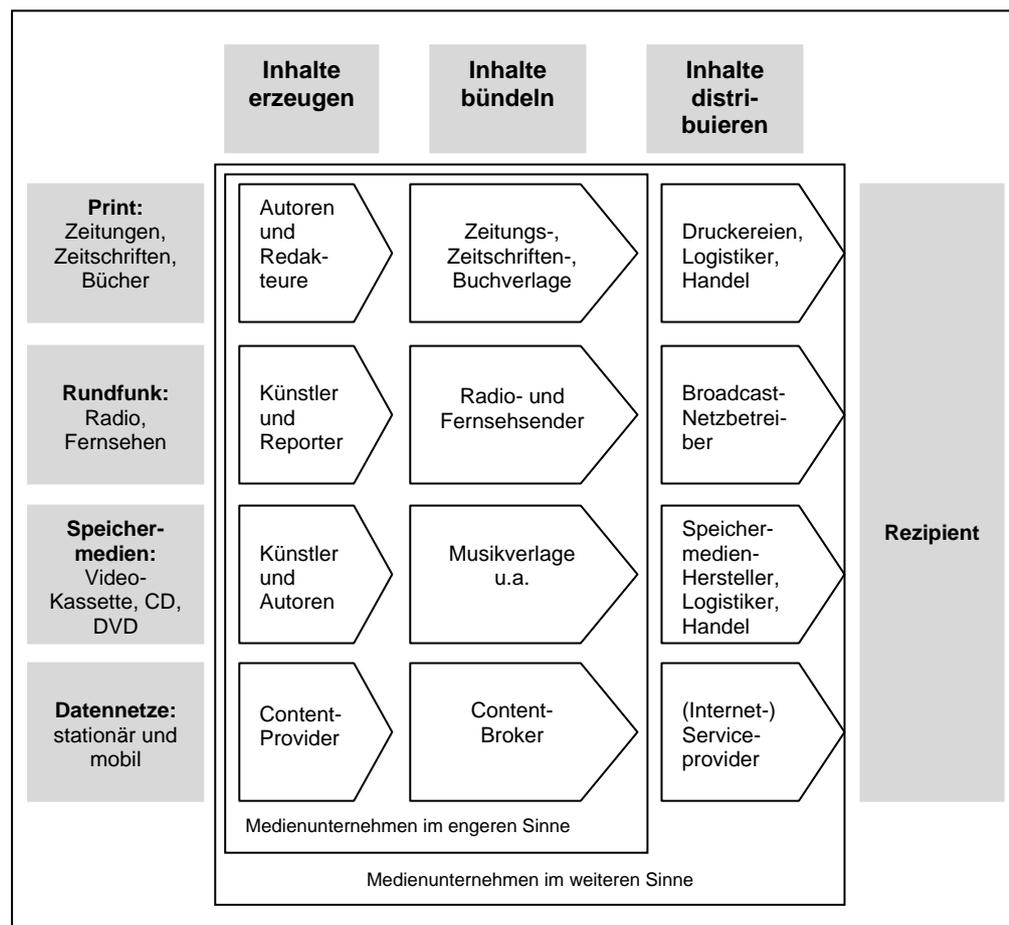


Abbildung 1: Medium bezogene Typologie von Medienunternehmen

Quelle: Abbildung erstellt in Anlehnung an Schumann / Hess 2006, S.12

## 2.1 Besonderheiten von Medienunternehmen

Medienunternehmen können sowohl ökonomische als auch publizistische Besonderheiten zugeschrieben werden. Als publizistische Besonderheit kann vor allem die Tatsache gesehen werden, dass die von Medienunternehmen produzierten Güter, die redaktionellen Güter, als öffentliche Güter betrachtet werden können. Öffentliche Güter besitzen keine Konsumrivalität. Das bedeutet, sie können von mehreren Personen gleichzeitig genutzt werden, ohne dass der Konsum der einen Person den Konsum der anderen einschränkt. Weitere Merkmale öffentlicher Güter sind, dass Konsumenten nicht ausgeschlossen werden können und sich die Güter durch den Konsum nicht verbrauchen. Besonders das von Medienunternehmen verarbeitete *Rohprodukt*, die Information, trägt die Züge eines öffentlichen Gutes (Vgl. Breyer-Mayländer / Seeger 2006, S.16f.). Eine weitere publizistische Besonderheit von Medienunternehmen ist der Auftrag, zur öffentlichen Meinung beizutragen. Durch die Bereitstellung von Informationen durch viele verschiedene Medienunternehmen wird garantiert, dass die Medien verschiedene Meinungen wiedergeben, was zur Meinungsvielfalt und Bildung der öffentlichen Meinung beitragen soll. Aus diesem Grund stehen Medienunternehmen unter der besonderen Aufmerksamkeit von Politik und Gesellschaft. Letztendlich trägt Meinungsvielfalt zur Funktionalität eines demokratischen Systems, wie es in Deutschland besteht, bei.

Als bedeutendste ökonomische Besonderheit von Medienunternehmen kann die Dualität des Marktes, auf dem sie agieren, gesehen werden. Einerseits bieten sie den Rezipienten Informationsprodukte, andererseits wird der Konsum der Rezipienten an die Werbewirtschaft verkauft (Rager / Weber 2006, S.122f.). Auf diesem dualen Markt müssen sich die meisten Medienunternehmen behaupten. So bestehen ihre Produkte aus Redaktionsgütern, die für die Rezipienten einen Mehrwert haben und für die sie bereit sind zu bezahlen. Gleichzeitig werden die Redaktionsgüter oft durch Einnahmen aus dem Werbemarkt finanziert (Vgl. Breyer-Mayländer / Seeger 2006, S.13f.). Ausnahmen dieser Verbindung von redaktionellem Gut und Werbegut sind die öffentlich-rechtlichen Sendeanstalten, deren öffentlicher Auftrag nur einen sehr geringen Werbeanteil im Programm zulässt, sowie einige wenige Medienunternehmen, die gänzlich auf Werbung verzichten und dafür kostenpflichtige Inhalte zur Verfügung stellen, wie z.B. der TV-Anbieter *Premiere*. In den meisten Fällen jedoch sind Redaktions- und

Werbegüter untrennbar miteinander verbunden. Die hohen Anforderungen der Rezipienten an die inhaltlichen Angebote können nur erfüllt werden, wenn die Rendite-Erwartungen dauerhaft erreicht werden. Was nicht wenigstens die Produktionskosten deckt, wird nicht angeboten (Rager / Weber 2006, S.122f). Die folgende Tabelle zeigt den Einfluss unterschiedlicher Güter auf die jeweilige Mediengattung durch eine grobe Zuordnung.

	Redaktionsgut	Werbegut
Bücher	100 %	0 %
Zeitungen	40 %	60 %
Zeitschriften	50 %	50 %
Anzeigenblätter	0 %	100 %
Öffentliches TV / Rundfunk	90 %	10 %
priv. Free-TV / priv. Rundfunk	0 %	100 %
Pay TV	100 %	0 %

Tabelle 1: Einfluss der Redaktions- und Werbegüter auf unterschiedliche Mediengattungen.

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Breyer-Mayländer / Seeger 2006, S.14

In der Tabelle tauchen das Internet oder einzelne Online-Dienste nicht auf. In diesem Bereich gibt es nur wenige Möglichkeiten, den Anteil von redaktionellen und werblichen Gütern zu bestimmen. Hier hat jeder Betreiber und Anbieter selbst zu bestimmen, wie das Verhältnis aussehen soll.

Als weitere ökonomische Besonderheit kann noch das Problem einheitlicher Preismodelle genannt werden. Neben den Eigenschaften öffentlicher Güter haben Medienprodukte auch Merkmale eines Vertrauens- bzw. Erfahrungsgutes. Das bedeutet, der Wert des Medienproduktes bzw. der Informationen, die es enthält, kann erst nach dem Konsum beurteilt werden. Das macht es sehr schwer, einheitliche Preismodelle für Medienprodukte zu entwickeln. Das Vertrauen und die guten Erfahrungen der Konsumenten mit einem Medienprodukt bzw. einer Medienmarke sind deshalb von großer Bedeutung. Medienunternehmen, die großes Vertrauen der Rezipienten genießen, können dementsprechend mehr Geld für ihre Medienprodukte fordern als Unternehmen, die sich erst als vertrauenswürdig erweisen und auf dem Markt etablieren müssen (Vgl. Breyer-Mayländer / Seeger 2006, S.18f.). Auch unter diesem Aspekt wird deutlich, dass die Corporate Identity einen wichtigen Einfluss auf die Medienmarke hat. Medienunternehmen, die großes Vertrauen unter den Rezipienten genießen, können all ihre Produkte, die zur Medienmarke gehören, durch ein einheitliches Corporate

Design kennzeichnen. So erkennen die Rezipienten hochwertige Produkte auch in anderen Vertriebskanälen sofort. Ein Beispiel dafür ist z.B. der *SPIEGEL-Verlag*. Neben seiner wöchentlich erscheinenden Zeitschrift *DER SPIEGEL* tritt die Medienmarke auch beim TV-Magazin *SPIEGEL TV* und dem Internetauftritt *www.spiegel.de* deutlich erkennbar auf. Auch andere Komponenten der Corporate Identity, z.B. ein öffentlich kommuniziertes Leitbild, die Unternehmensphilosophie oder ein nach außen getragenes *Corporate Behaviour* der Mitarbeiter können dazu beitragen, das Vertrauen der Rezipienten in das Medienunternehmen zu stärken.

## 2.2 Wettbewerb im deutschen Medienmarkt

Das Vorhandensein mehrerer konkurrierender Angebote ist auch im Medienmarkt eine notwendige Bedingung, z.B. um Meinungsvielfalt gewährleisten zu können. Eine der Besonderheiten des Medienmarktes ist die Existenz eines dualen Marktes für viele Medienprodukte. Basierend auf dieser Tatsache lassen sich Medienmärkte folgendermaßen abgrenzen: Für alle Mediengattungen, Printmärkte sowie Märkte für elektronische Medien lassen sich jeweils drei maßgebliche Märkte identifizieren. Für jedes Medium gibt es einen Rezipientenmarkt (auch: Lesermarkt, Usermarkt, Hörermarkt oder Zuschauermarkt), einen Werbemarkt und einen Beschaffungsmarkt. Mit Hilfe der folgenden Tabelle zu den verschiedenen Marktformen können beispielhaft die wichtigsten Konsumentenmärkte der deutschen Medienbranche charakterisiert werden (Vgl. Schumann / Hess 2006, S.43f.).

<b>Anbieter</b> <b>Nachfrager</b>	<b>viele kleine</b>	<b>wenige mittelgroße</b>	<b>ein großer</b>
<b>viele kleine</b>	atomistische Konkurrenz	Angebots-Oligopol	Angebots-Monopol
<b>wenige mittelgroße</b>	Nachfrage-Oligopol	bilaterales Oligopol	beschränktes Angebots-Monopol
<b>ein großer</b>	Nachfrage-Monopol	beschränktes Nachfrage-Monopol	bilaterales Monopol

Tabelle 2: Marktformen

Quelle: Schumann / Hess 2006, S.44

Im Jahr 1999 erwirtschafteten die wesentlichen Zweige der deutschen Medienbranche ein Volumen von ca. 43,2 Mrd. €, das sind etwa 3,3% des deutschen Bruttoinlandsproduktes (BIP). Wirtschaftlich gesehen ist die Medienbranche deshalb nicht besonders wichtig, jedoch ist durch den Einfluss der Medien auf die Meinungsbildung und Kulturentwicklung die Bedeutung der Branche überproportional hoch. Etwa 26,2 Mrd. € vom Gesamtumsatz im Jahre 1999 entfielen auf die Printmedien, ein Anteil von 60%. Die elektronischen Medien konnten 17 Mrd. €, also rund 40% des Gesamtumsatzes erwirtschaften. In Zukunft wird der Markt elektronischer Medien noch weiter wachsen, bedingt durch den Markt der Online-Medien (Vgl. Schumann / Hess 2006, S.44f.).

Bezüglich der Marktformen kann man zunächst feststellen, dass durch alle Medien hinweg von einer großen Zahl von Nachfragern auszugehen ist. Große Unterschiede jedoch zeigen sich bei der Anzahl der Anbieter auf dem deutschen Markt. Im Bereich der Tageszeitungen, dem wichtigsten Teilmarkt des Zeitungsmarktes sind ein überregionaler und viele regionale Märkte zu unterscheiden. Den Markt der überregionalen Tageszeitungen teilen sich momentan die *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, die *Welt*, die *taz*, die *Frankfurter Rundschau* sowie die *bild*-Zeitung (Vgl. Schumann / Hess 2006, S.46). Diese Struktur kann als Angebotsoligopol bezeichnet werden. Auf den ca. 400 regionalen Zeitungsmärkten gestaltet sich die Situation ganz anders: 96% aller Großstädte haben bis zu zwei regionale Tageszeitungen und in 52% aller deutschen Großstädte gibt es nur eine regionale Tageszeitung<sup>1</sup>. Im Markt für regionale Tageszeitungen handelt es sich also meist um Duopole, oft sogar um Monopole (Vgl. Schumann / Hess 2006, S.46). Auf dem Zeitschriftenmarkt zeigt sich keine so homogene Marktstruktur. Exemplarisch können hier die Publikumszeitschriften betrachtet werden, die umsatzstärkste Gruppe auf dem Zeitschriftenmarkt. Trotz einer hohen Zahl von Zeitschriftenverlagen lassen sich auf der Anbieterseite dieses Segments oligopolistische Konzentrationstendenzen beobachten. So vereinen die drei größten Verlage ca. 29% des gesamten Zeitschriftenumsatzes auf sich. Der Buchmarkt umfasst ca. 16.000 Verlage. Laut Schumann und Hess vereinen die 240 stärksten Verlage (ca. 7,5%) knapp 80% des Umsatzes der Branche auf sich. Dementsprechend kann hier von einer

---

<sup>1</sup> Sog. Einzeitungskreise und Zweizeitungskreise

Situation gesprochen werden, die zwischen vollkommener Konkurrenz und Angebots-Oligopol liegt (Vgl. Schumann / Hess 2006, S.46).

Nachdem der Fernsehmarkt in den 1980er Jahren auch für private Anbieter zugänglich gemacht wurde, hat sich dieser auf den ersten Blick mit ca. 30 überregionalen Programmanbietern zur vollkommenen Konkurrenz entwickelt. Aber auch im privaten Bereich des Fernsehmarktes waren in den letzten Jahren deutliche Konzentrationstendenzen zu beobachten, z.B. durch die Bildung großer privater Senderfamilien wie die *RTLGroup* und die *ProSiebenSat.1 Media AG*. Neben diesen beiden wichtigsten Anbietern gibt es noch einige weitere große Akteure auf dem Fernsehmarkt. Da die wenigen großen Anbieter den größten Teil des Umsatzes erwirtschaften, kann auch hier von einem Anbieter-Oligopol ausgegangen werden. Auch auf dem Hörfunkmarkt sind oligopolistische Angebotsstrukturen erkennbar. Zwar gab es im Jahre 1997 rund 460 Hörfunksender in Deutschland, doch sind diese vor allem regional aktiv, sodass in einzelnen regionalen Märkten jeweils nur wenige Sender für den Hauptumsatz verantwortlich sind. Ebenso zeigt der Markt für Online-Medien die Merkmale vollkommener Konkurrenz auf Seiten der Anbieter. Das hängt vor allem damit zusammen, dass in diesem Bereich der Markteintritt für neue Anbieter mit sehr geringen Kosten verbunden ist. Am Umsatz gemessen agieren auf diesem Markt viele kleine Anbieter. Dennoch ist eine starke Konzentration der Nachfrage auf wenige Angebote zu beobachten, Rezipienten neigen dazu, nur wenige Angebote zu nutzen. Oft werden diese von Anbietern aus der Print- & Rundfunkbranche bereitgestellt, die das Online-Angebot an ihr klassisches Angebot koppeln (Vgl. Schumann / Hess 2006, S.47). In der folgenden Abbildung wird deutlich, dass Medienmärkte zu Strukturen mit wenigen Anbietern tendieren.

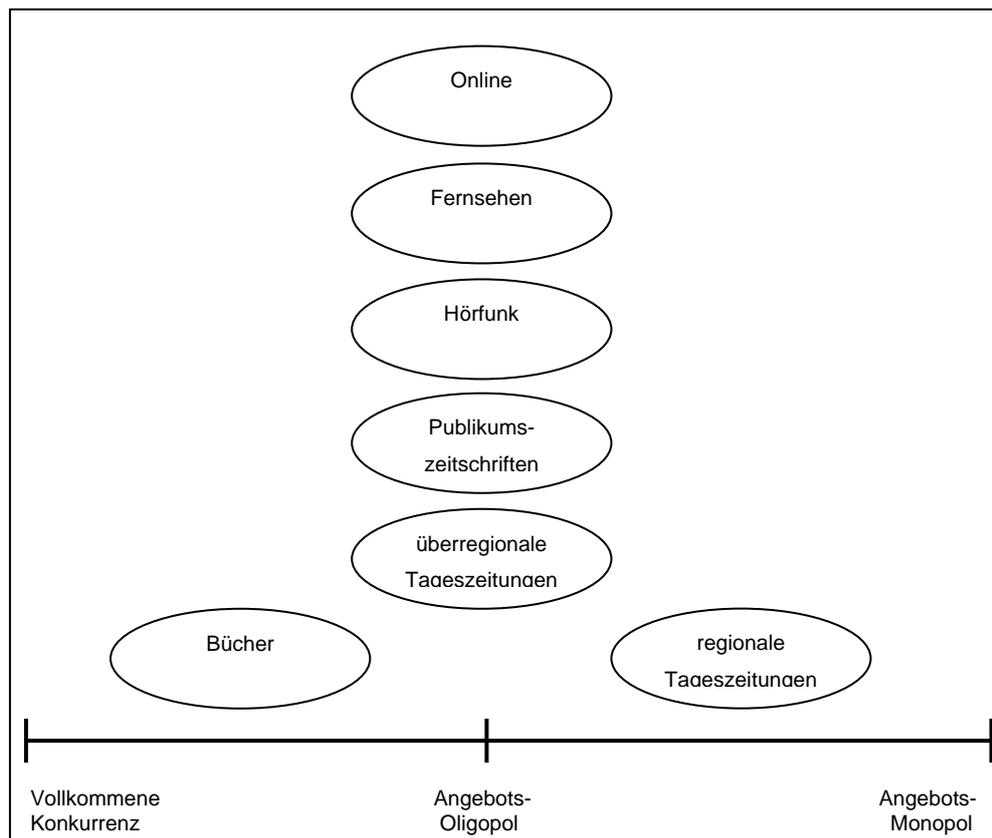


Abbildung 2: Aktuelle Struktur der Endverbrauchermärkte der deutschen Medienindustrie.

Quelle: Abbildung erstellt in Anlehnung an Schumann / Hess 2006, S.47

Auch wenn viele Märkte im Medienbereich keine Monopole sind, können sich dennoch einige Medienunternehmen als „versteckte Monopolisten“ auf dem Markt etablieren. Dies geschieht dann, wenn für das Produkt, z.B. eine renommierte Fachzeitschrift, kein geeignetes Konkurrenzprodukt existiert (Vgl. Schumann / Hess 2006, S.47). Es zeigt sich also, dass Medienmärkte zu Konzentration neigen, was verschiedene Gründe hat. Eine Ursache ist die Verbindung von Rezipienten- und Werbemarkt. Je mehr Rezipienten ein Medium hat, umso leichter ist es, entsprechende Werbekunden für das Medium zu gewinnen, da die Werbekunden eine gute Plattform für ihre Werbung vorfinden. Dementsprechend fällt es kleinen Unternehmen, deren Medien weniger Rezipienten haben, sehr schwer, genug Werbekunden für sich zu gewinnen. Da die Werbegelder jedoch teilweise maßgeblich zum Überleben des Unternehmens beitragen, haben es große Medienunternehmen leichter, sich auf dem Markt zu behaupten, während kleine Unternehmen oft aufgekauft werden. Es sind also die Größen- und Verbundvorteile der großen Medienunternehmen gegenüber den kleinen, die begünsti-

gen, dass kleine Unternehmen nicht mehr marktfähig sind, sich so das Feld der Konkurrenten im Medienmarkt lichtet und die Konzentration zunimmt (Vgl. Breyer-Mayländer / Seeger 2006, S.22).

Um die Wettbewerbssituation auf dem deutschen Medienmarkt zu betrachten, müssen zusätzlich die crossmedialen Entwicklungen der letzten Jahre beachtet werden. Aufgrund der Konzentrationen im regionalen Tageszeitungsmarkt waren für die Rezipienten bis in die 1980er Jahre hinein die wichtigen lokalen und regionalen Informationen häufig auf ein Medium oder ein Medienunternehmen reduziert. Die lokalen und regionalen Tageszeitungen hatten insofern eine einfache ökonomische Situation, da sie sich auf den Bedarf der Rezipienten verlassen konnten und sie keine inter- und intramediale Konkurrenz hatten. Zusätzlich hatten sie neben dem Angebotsmonopol auf dem Lesermarkt dieses auch auf dem Werbemarkt. Mit der Etablierung erster regionaler Hörfunksender in den 1980er Jahren gab es erste intermediale Konkurrenten (Vgl. Karmasin / Winter 2000, S.186). Seitdem lässt sich beobachten, dass sich die Rezeptionsgewohnheiten der Konsumenten stetig ändern. Heute sind häufig das Internet, Online- und Nachrichtendienste, die Radionachrichten oder das Frühstückfernsehen ein gern gesehener Ersatz für die klassische Tageszeitung. Mit der Erkenntnis, dass Rezipienten nicht nur das Medium selbst wechseln, sondern auch innerhalb einer Mediengattung von Anbieter zu Anbieter springen (z.B. Nutzung unterschiedlicher TV-Sender), müssen Medienunternehmen nicht nur um Rezipienten, sondern auch um Werbekunden kämpfen. Dadurch, dass ein TV-Sender nicht nur mit anderen Sendern konkurriert, sondern auch Konkurrenz aus anderen Mediengattungen bekommt, wird neben wirkungsvollen Marketingaktivitäten auch die Corporate Identity der Medienunternehmen immer wichtiger. Hier hängt, wie bereits erwähnt, ebenfalls viel davon ab, dass sich ein Medienunternehmen z.B. durch ein aufmerksamkeitsstarkes Corporate Design abgrenzt und all seine Angebote so unter einem Dach vereint. Für die eigene Wettbewerbsposition ist es von großem Vorteil, wenn Rezipienten die Angebote des Unternehmens ihres Vertrauens optisch erkennen können. Auch hier spielen vermutlich noch weitere Komponenten der Corporate Identity eine wichtige Rolle. Ein eindeutiges Leitbild und klar formulierte, nach außen kommunizierte Mission Statements können potentielle Rezipienten davon überzeugen, dass das Medienunternehmen verantwortlich handelt und es sich zur Aufgabe

gemacht hat, seinen Rezipienten ein qualitativ hochwertiges Informationsangebot zur Verfügung zu stellen.

### **3. Corporate Identity als Managementansatz und Erfolgsfaktor**

#### **3.1 Definition Corporate Identity**

Das Lexikon der Wirtschaft definiert den Begriff Corporate Identity mit folgenden Worten: „Alle Maßnahmen eines Unternehmens, mit denen dieses nach innen und außen ein einheitliches, überzeugendes Erscheinungsbild abgibt; die Mitarbeiter sollen für ihr Unternehmen ein >Wir-Gefühl< entwickeln, sich mit ihm und seinen Produkten identifizieren, und das Unternehmen soll durch gleiche Logos (Firmenzeichen), das sind grafische Symbole für Unternehmen, meist verbunden mit einer besonderen Firmenfarbe und Schrifttype, aufeinander abgestimmte Werbemittel usw. ein positives Unternehmensimage am Markt und in der Öffentlichkeit aufbauen“ (BPB 2004, S.266).

Diese Definition betrachtet Corporate Identity nur sehr einseitig und nennt im Besonderen eine Komponente der CI, das Corporate Design. Corporate Identity beinhaltet heute jedoch mehr als nur die Selbstdarstellung eines Unternehmens durch ein einheitliches Erscheinungsbild. Sie beinhaltet alle Aktivitäten, mit denen sich Unternehmen in der Öffentlichkeit, bei den Zielgruppen und vor ihren Mitarbeitern präsentieren. Corporate Identity ist demnach die bewusste Gestaltung eines Unternehmens und erfordert eine Abstimmung der einzelnen Komponenten der Corporate Identity (Vgl. Regenthal 2003, S.77).

Grundlage zur Gestaltung einer Corporate Identity ist u.a. eine umfassende Analyse der Identität (Selbstbild) und des Images (Fremdbild) eines Unternehmens und die anschließende Formulierung von Unternehmensgrundsätzen, welche die Motive, Eigenschaften und Tätigkeiten des Unternehmens widerspiegeln. Darauf basierend kann ein Konzept entwickelt werden, welches durch die verschiedenen Maßnahmen der Corporate Identity sehr unterschiedliche Ziele verfolgen und intern mehr oder weniger in die einzelnen Unternehmensbereiche eindringen kann (Vgl. Regenthal 2003, S.77). Im Folgenden werden verschiedene Ansätze des CI-Konzepts, die

Instrumente der CI sowie Funktion, Ziele und Wirkung aufgezeigt, um zu einer umfassenden Definition von Corporate Identity zu gelangen.

### **3.1.1 Ansätze und Ziele der Corporate Identity**

Seit Beginn der 1980er Jahre findet das Konzept der Corporate Identity verstärktes Interesse in der Praxis und der Wissenschaft. Besonders die zunehmende Informationsüberlastung der Konsumenten, wachsende Unternehmensgrößen und die Anonymisierung der Märkte haben dazu geführt, dass CI zunehmend an Bedeutung gewinnt. In der Literatur wird Corporate Identity jedoch mit unterschiedlichen Begriffsinhalten verbunden, die Meffert folgendermaßen definiert (Vgl. Meffert 2000, S.705ff).

Für Vertreter des *designorientierten Ansatzes* sind die formalen Erscheinungsformen der Corporate Identity besonders wichtig. Dazu zählen die Gestaltung des Firmennamens und des Logos, aber auch Verpackungsdesign, Unternehmensanzeigen oder Firmenbroschüren.

Der *führungsorientierte Ansatz* versteht unter Corporate Identity die identitätsorientierte Leitung des gesamten Unternehmens. Dabei dient CI als Instrument zur Steuerung aller Prozesse der Willensbildung und Willensdurchsetzung mit dem Ziel, ein identitätskonformes Verhalten der Mitarbeiter zu erreichen. „Im Rahmen der Willensbildung kommt der CI eine konsensbildende Aufgabe zu. Bei der Willensdurchsetzung wird durch eine einheitliche Bewusstseinsbildung und Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen die Integration gestärkt.“ (Meffert 2000, S.706)

Der *strategieorientierte Ansatz* versteht die Corporate Identity als grundlegende Strategie der Kommunikationspolitik oder der gesamten Unternehmenspolitik. Für eine zentrale Kommunikationsstrategie dient die Corporate Identity der einheitlichen Abstimmung sämtlicher Einzelmaßnahmen der Kommunikation. Ist sie dagegen auf der strategischen Unternehmensebene angesiedelt, ist die Corporate Identity Richtlinie für alle Unternehmensaktivitäten.

Die umfassendste Interpretation des Begriffs *Corporate Identity* sieht Meffert im *planungsorientierten Ansatz*. Dort wird CI als „strategisch geplanter und operativ gesteuerter, iterativer<sup>2</sup> Planungsprozess verstanden, der das Erscheinungsbild, die Verhaltensweisen und die kommunikativen Aktivitä-

---

<sup>2</sup> „Iterativ“: „wiederholend“ oder auch „schrittweise“

ten des Unternehmens im Innen- und Außenverhältnis unter einer einheitlichen Konzeption koordiniert.“ (Meffert 2000, S.706) Dieser Planungsprozess beinhaltet die Analyse der Ist-Identität des Unternehmens und die Definition einer Soll-Identität sowie die Bestimmung und Umsetzung der CI-Strategien und -Maßnahmen, die CI-Kontrolle und -Anpassung. Die folgende Abbildung zeigt die verschiedenen Interpretationsformen des CI-Begriffs.

Ansätze	Design	Führung	Strategie	Planung
	CI als Summe der visuellen Darstellungsformen	CI als Steuerung der Willensbildung und -durchsetzung	CI als Leitstrategie der Unternehmens- u./o. Kommunikationspolitik	CI als iterativer dynamischer Planungsprozess
<b>Planungsprozess</b>				
Rahmenbed. - Philosophie - Kultur - etc.	○	◐	◐	●
Ziele	○	●	◐	●
Strategien	○	◐	●	●
Maßnahmen	●	◐	●	●
Kontrolle	○	○	○	●
Rückkopp- lung und Anpassung	○	○	○	●
○ Keine Berücksichtigung      ◐ Implizite Berücksichtigung ● Explizite Berücksichtigung				

Abbildung 3: Ansätze der Corporate Identity-Politik.

Quelle: Abbildung erstellt in Anlehnung an Meffert 1994, S.86

Durch die verschiedenen Ansätze in der Literatur wird deutlich, dass Corporate Identity als Ziel, als Planungskonzept oder als strategisches Führungsinstrument gesehen werden kann. Im Folgenden wird Corporate Identity als ganzheitliches Strategiekonzept verstanden, welches „alle nach in-

nen beziehungsweise außen gerichteten Interaktionsprozesse steuert und sämtliche Kommunikationsziele, -strategien und -aktionen einer Unternehmung unter einem einheitlichen Dach integriert.“ (Meffert 2000, S.706)

Die Wirkung, die ein CI-Konzept auf den Betrachter hat, führt zu einer bestimmten Einstellung gegenüber dem Unternehmen. Die Summe aller Einstellungen, die die Individuen in der Umwelt eines Unternehmens zum entsprechenden Unternehmen haben, wird als Corporate Image bezeichnet. Ein erfolgreiches Corporate Identity-Konzept verfolgt vor allem das Ziel der Verbesserung des Images eines Unternehmens und der Darstellung eines einheitlichen Erscheinungsbildes. So kann – auf die externen Zielgruppen bezogen – eine Erhöhung des Wiedererkennungswertes des Unternehmens, und – auf interne Zielgruppen, also die Mitarbeiter, bezogen – eine Verbesserung der Identifikation mit dem Unternehmen und eine höhere Motivation erreicht werden. Das Auseinanderdriften der Ist-Identität des Unternehmens und seinem Bild in der Öffentlichkeit, dem Image, soll verhindert und die Differenz zwischen beiden abgebaut werden. So soll das Vertrauen der Öffentlichkeit bzw. verschiedenen Teilöffentlichkeiten, wie Arbeitnehmern, Gewerkschaften oder Investoren, in das Unternehmen gesteigert werden. Die Frage nach einer einheitlichen Identität gestaltet sich jedoch besonders bei diversifizierten Unternehmen, wie es Medienunternehmen oft sind, schwierig. Viele Medienunternehmen haben verschiedene Produktfelder. Sei es, dass sie mehrere Printpublikationen oder Fernsehsender unter einem Dach vereinen, oder aber verschiedene Medien, wie z.B. das Internet, TV-Sendungen und Printpublikationen in ihrem Produktportfolio haben. Solche Unternehmen haben verschiedene Markenidentitäten aufgebaut, die es durch ein konsequentes CI-Konzept unter einem Dach zu vereinen gilt. Um dies zu erreichen und das Unternehmen mit all seinen Eigenschaften durch ein übergeordnetes Leitbild und ein stringentes CI-Konzept zu definieren, wird die CI zu einem „zentralen Instrument der strategischen Kommunikationsplanung.“ (Meffert 2000, S.707)

Meist werden mit einem CI-Konzept neben imagebezogenen Zielen auch führungsbezogene Ziele verfolgt, wie z.B. die Steigerung der internen Integrations- und Koordinationsfähigkeit. Eine Verbesserung des internen Images hat jedoch auch die Unterstützung von Führungszielen zur Folge. Deshalb sollte die Konzentration auf das Imageziel erhalten bleiben, denn Einstellungen der Mitarbeiter zu Maßnahmen des Unternehmens, wie z.B.

Entlohnung oder Personalführung, führen auch zum Aufbau eines positiven Unternehmensimages und sind ausschlaggebende Faktoren für das Umsetzen der Führungsziele (Vgl. Claus / Möhlenbruch / Schmieder 2000, S.21f.).

### **3.1.2 Instrumente der Corporate Identity**

Die Corporate Identity umfasst verschiedene Instrumente, die zur Umsetzung des Konzeptes und dem Erreichen der eben genannten Ziele beitragen: das Corporate Design, das Corporate Behaviour, die Corporate Communication sowie die Unternehmenskultur (Corporate Culture), auf der alle anderen Maßnahmen aufbauen. Zur Entwicklung der Corporate Identity sind Interaktionen mit den Zielgruppen und der Umwelt notwendig. Als Zielgruppen können sowohl unternehmensinterne Personen als auch externe Personenkreise wie Kunden oder Lieferanten gesehen werden. Die Umwelt des Unternehmens umfasst z.B. politische, rechtliche und soziale Interessensgruppen (Vgl. Meffert 2000, S.707).

Das *Corporate Design* ist die optische Umsetzung der CI, das nach festgelegten Richtlinien geformte, visuelle Erscheinungsbild des Unternehmens. Die abgestimmte Verwendung aller Elemente, die das Unternehmen optisch charakterisieren, wird durch das Corporate Design geregelt. Wichtige Gestaltungselemente sind z.B. das Logo, Verpackungsdesign, Grafik (Drucksachen, Büromaterial) und Unternehmensarchitektur. Sie werden durch die einheitliche Verwendung von Farben, Typografie und Bildern zum optischen Aushängeschild des Unternehmens. Besonders wichtig für die Darstellung des Unternehmens nach außen ist dabei die Verwendung der Gestaltungselemente in allen Kommunikationsmaßnahmen (Vgl. Meffert 2000, S.707; Regenthal 2003, S.31).

Die *Corporate Communication* ist der strategisch orientierte, abgestimmte Einsatz aller innen- und außengerichteter Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen. Sie hat das Ziel, die angestrebte Unternehmensidentität mit entsprechenden Kommunikationsmitteln zu beeinflussen und zu verändern und richtet sich an die Mitarbeiter, die Öffentlichkeit und den Absatz- und Beschaffungsmarkt des Unternehmens. Instrumente der *Corporate Communication* sind z.B. die Werbung, die Direktkommunikation, das Sponsoring oder die Public Relations. Mit Hilfe dieser aufeinander abgestimmten

Instrumente soll die Markenbildung unterstützt und eine Absatzförderung erreicht werden (Vgl. Meffert 2000, S.707; Regenthal 2003, S.31).

Das *Corporate Behaviour* ist im Idealfall die in sich schlüssige Ausrichtung der Verhaltensweisen aller Mitarbeiter und wird geprägt durch die Entwicklung der Organisation und der Unternehmenskultur. Die im Unternehmen gelebten Werte und Normen werden hervorgehoben und zusammen mit dem Leitbild / der Philosophie des Unternehmens als Grundlage für das Verhalten des Unternehmens nach innen und außen zusammengefasst. Das *Corporate Behaviour* umfasst beispielsweise Grundsätze für die Zusammenarbeit, den Führungsstil oder das Verhalten der Mitarbeiter nach außen, insbesondere in speziellen Situationen und Bereichen, z.B. dem Beschwerdemanagement (Vgl. Meffert 2000, S.708; Regenthal 2003, S.31).

Betrachtet man die einzelnen Elemente der CI, kann man Corporate Identity als „strategische Klammer“ auffassen, die alle Aktivitäten des Unternehmens bündelt und das Ziel hat, einen „optimalen Gesamteffekt“ zu erreichen (Vgl. Meffert 2000, S.708).

Als Unternehmenskultur, oder auch *Corporate Culture* bezeichnet man das „Wertklima“ eines Unternehmens. Aus den unter Mitarbeitern und Führungskräften gelebten Werten und Handlungsmaximen entwickelt sich diese Kultur, die sich im Lauf des Bestehens eines Unternehmens oft nur wenig verändert und in vielen Fällen von Traditionen geprägt ist. Sie kann nicht als Instrument der Corporate Identity gesehen werden, ist jedoch die Grundlage für die Entwicklung eines CI-Konzepts. Die *Corporate Culture* findet ihren schriftlichen Ausdruck oft in der Formulierung von Unternehmensgrundsätzen und / oder einer Unternehmensphilosophie, nach der dann die CI-Instrumente ausgerichtet werden, um die Identität und das Image des Unternehmens zu formen (Vgl. Birkigt / Stadler / Funck 1993, S.40f.)

Die folgende Abbildung zeigt, wie die einzelnen Instrumente der Corporate Identity, gestützt durch die Corporate Culture, das Image und die Identität des Unternehmens tragen und somit die „Säulen der Corporate Identity“ darstellen.

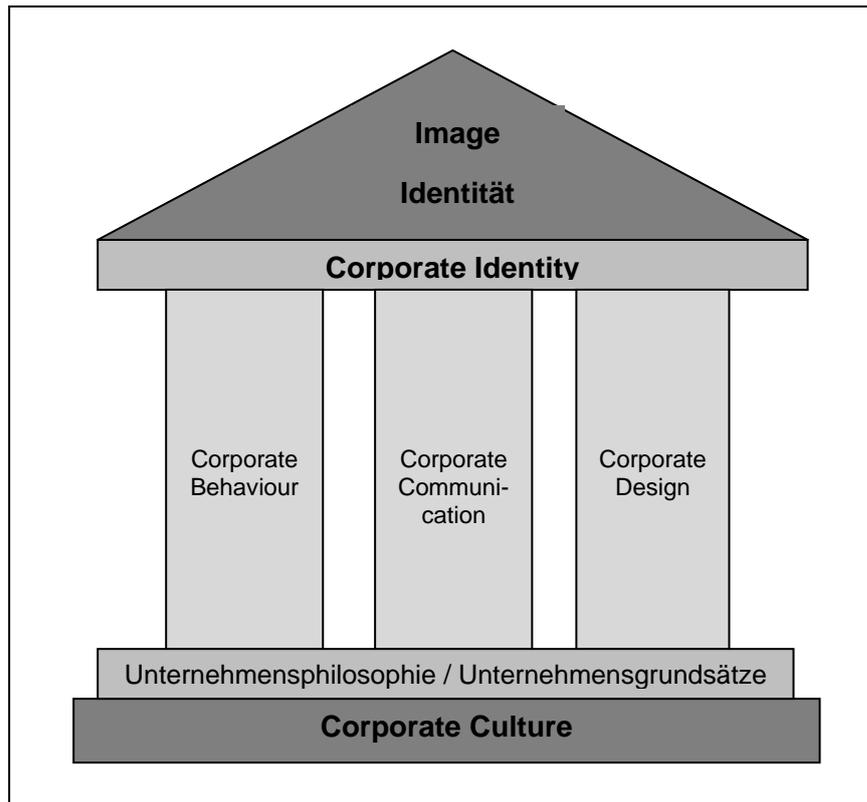


Abbildung 4: Bereiche einer ganzheitlichen Corporate Identity.

Quelle: Abbildung erstellt in Anlehnung an Regenthal 2003, S.30

### 3.1.3 Funktion und Wirkung der Corporate Identity

Die Bestimmung der Unternehmensidentität hat zum Ziel, das Spannungsfeld zwischen der Ist-Identität des Unternehmens und seinem Image in den verschiedenen Teilöffentlichkeiten abzubauen, um das Vertrauen der Öffentlichkeit in das Unternehmen zu steigern (Vgl. Kapitel 3.1.1). Aus diesem Ziel ergeben sich unterschiedliche Funktionen, die der CI zugesprochen werden.

Besonders wichtig ist die *Informations- und Kommunikationsfunktion* der Corporate Identity nach innen und außen. Für externe Zielgruppen ist dabei die Vermittlung unternehmensbeschreibender Informationen besonders wichtig. Durch eine entsprechende Darstellung des Unternehmens „soll eine eindeutige, mit positiven Assoziationen behaftete Bekanntheit [...] erreicht werden.“ (Meffert 1994, S.87) Der internen Zielgruppe, den Mitarbeitern, muss das Konzept der CI transparent gemacht werden. Im Idealfall sind ein stärkeres *Wir-Bewusstsein* und eine höhere Motivation der Mitarbeiter die Folge.

Im Zusammenhang mit der *Kommunikationsfunktion* muss auch die *imagebildende Funktion* der Corporate Identity betrachtet werden. Beziehungen des Unternehmens zu wichtigen Personenkreisen, wie Lieferanten oder Handelspartnern, sollen möglichst stabil gehalten werden und sich positiv entwickeln. Dabei hilft der Aufbau und Ausbau von Sympathien für das Unternehmen und die Verringerung negativer Einflüsse auf das Unternehmensimage (Vgl. Meffert 1994, S.87).

Eine weitere Funktion der Corporate Identity ist die *verhaltensbeeinflussende Funktion*. Ein gutes Corporate Identity-Konzept mit entsprechender Umsetzung durch die einzelnen Instrumente kann einen positiven Einfluss sowohl auf das „Führungs- und Sozialverhalten der Mitarbeiter innerhalb des Unternehmens als auch das Verhalten gegenüber relevanten Zielgruppen“ (Meffert 1994, S.87) haben.

Als letzte Funktion der Corporate Identity sieht Meffert die *Integrationsfunktion*, die die Nutzung von Synergieeffekten erlaubt. CI hilft dabei, die Marketingziele und -instrumente aufeinander abzustimmen und bewirkt somit, dass das Marketingbudget effizienter verwendet und die Gesamtleistung optimiert werden kann. Diese Abstimmung bezieht sich im Besonderen auf die inhaltliche und zeitliche Abstimmung. Stehen verschiedene Ziele im inhaltlichen Konflikt zueinander, kann die Beurteilung dieser Ziele durch in der CI festgelegte Handlungsrichtlinien objektiver erfolgen und der Konflikt somit reduziert werden. Zudem unterstützen in der CI festgehaltene Richtlinien die Mitarbeiter bei der Durchführung von Marketingaktivitäten, die zeitlich gesehen dieselbe Priorität haben. Wird die Corporate Identity instrumentbezogen integriert, kann sie eine Zersplitterung und Fragmentierung der Marketinginstrumente und des Budgets verhindern, indem alle Maßnahmen „instrumente-übergreifend koordiniert sowie auf konkrete Zielgruppen gebündelt eingesetzt werden“ (Meffert 1994, S.87) können.

Um die einzelnen Funktionen der Corporate Identity erfolgswirksam ausschöpfen zu können, muss ein Unternehmen auch immer seine eigenen charakteristischen Eigenschaften definieren und seine Geisteshaltung überprüfen, um in seinem Verhalten konsistent zu bleiben. Auch hier spielt die Unternehmenskultur eine tragende Rolle, aus der sich die Unternehmensphilosophie entwickelt, deren Grundsätze eine wichtige Voraussetzung für die Entwicklung einer Corporate Identity sind. Die Wirkung der

Corporate Identity kann dabei unternehmensextern und -intern gesehen werden.

Im Rahmen der Betrachtung von Corporate Identity als Erfolgsfaktor in Medienunternehmen liegt es nahe, die Frage nach der Wirkung der CI auf das wirtschaftliche Ergebnis zu beziehen. So hat sich gezeigt, dass durch eine Befragung von über 400 deutschen Managern ein indirekter Zusammenhang zwischen einer guten Corporate Identity und dem wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen besteht (Vgl. Kroehl 2000, S.42). Diese Befragung hat ergeben, dass jene Unternehmen, die über eine bewusste CI verfügen, bei entscheidenden Indikatoren wie der Umsatzrendite oder Innovationsgeschwindigkeit fast dreimal so gut wie andere Unternehmen waren. Auch wenn sich diese Umfrage nicht auf Medienunternehmen bezogen hat, so kann man doch annehmen, dass eine gute CI auch in diesem Wirtschaftssektor erfolgswirksam sein kann. Medienunternehmen haben ebenso wie andere Unternehmen das Ziel, wirtschaftlich erfolgreich zu sein und Umsätze zu maximieren. Zudem ist es im Medienbereich besonders wichtig, durch eine gute Corporate Identity Vertrauen und positive Assoziationen bei den Zielgruppen aufzubauen. Nur dann werden die eigenen Medienprodukte Erfolg haben, bei denen Qualität nicht an der Robustheit des Produkts (gute Verarbeitung) oder Ähnlichem gemessen wird, sondern an der vermeintlichen politischen und wirtschaftlichen Unabhängigkeit sowie der objektiven Berichterstattung der Redaktionen, Produzenten und Führungskräften, denen eine meinungsbildende Funktion in der Demokratie zugesprochen wird.

Intern gesehen ist sicherlich die Einstellung der Mitarbeiter ein wesentlicher Faktor für die Wirkung von Corporate Identity. Ihre Motivation wirkt leistungssteigernd und trägt auch zur Kostensenkung bei. Dies wird z.B. durch Indikatoren wie reduzierte Fehlzeiten oder weniger Produktionsausschuss deutlich. Die Einstellung der Mitarbeiter zu ihrem Unternehmen steht gleichzeitig in Wechselwirkung mit dem Bild des Unternehmens in der Öffentlichkeit. Wenn sie eine positive Meinung vom Unternehmen haben, tragen sie dieses auch in ihre Umwelt. Die Umwelt oder auch Öffentlichkeit erhält dadurch ebenfalls positive Assoziationen mit dem Unternehmen, was sich in Absatzsteigerung und positiver Berichterstattung äußern kann. Wie sich eine positive Grundhaltung der Mitarbeiter ihrem Unternehmen gegenüber auswirken kann, zeigt die folgende Abbildung. Die positive Wirkungs-

spirale kann dabei jedoch nicht als allgemeingültig betrachtet werden, sondern muss dem jeweiligen Unternehmen und seinem Umfeld angepasst werden (Vgl. Kroehl 2000, S.42ff).

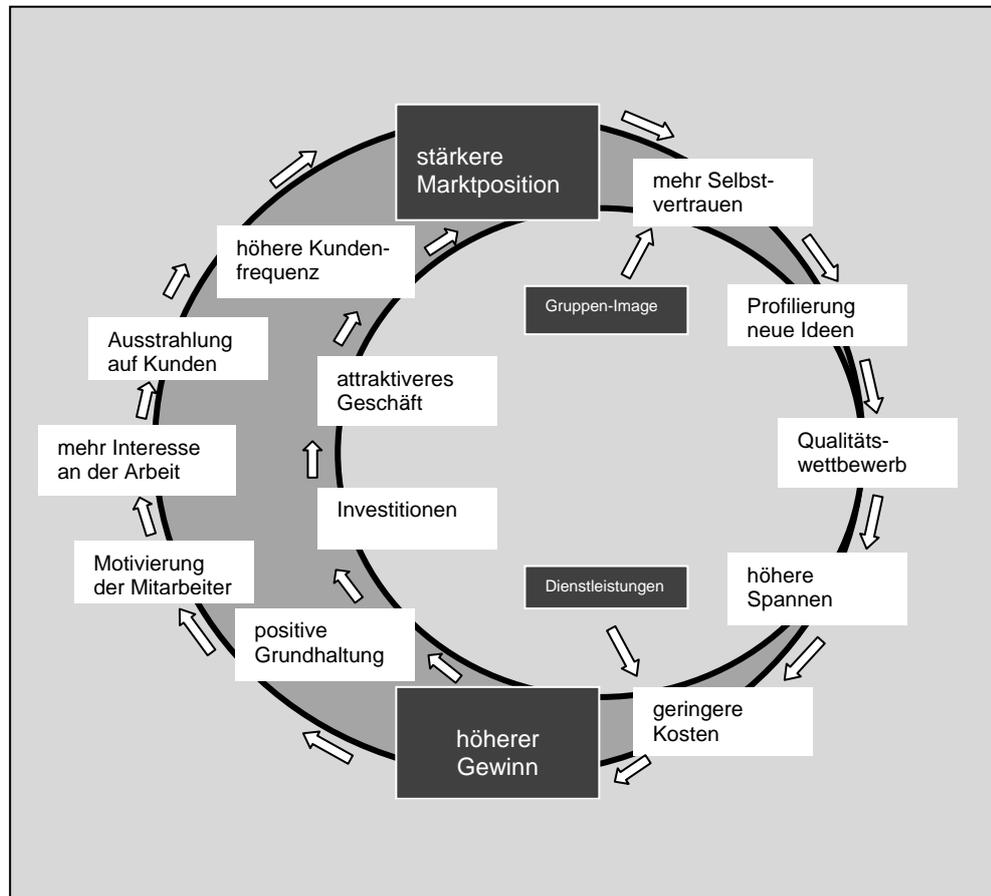


Abbildung 5: Positive Wirkungsspirale.

Quelle: Abbildung erstellt in Anlehnung an Kroehl 2000, S.44

## 3.2 Corporate Identity als Erfolgsfaktor in Medienunternehmen

### 3.2.1 Zum Begriff Erfolgsfaktor

Der Begriff *Erfolgsfaktor* geht auf Ronald D. Daniel zurück, der zu Beginn der 1960er Jahre versuchte herauszufinden, welchen Informationsbedarf das Management hat, um daraus effiziente, strategisch ausgerichtete Informations- und Kontrollsysteme mit EDV-Unterstützung zu entwickeln. Daniel vertrat den Standpunkt, dass solch ein Informations- und Kontrollsystem das Management über die Erfolgsmessung hinaus zusätzlich mit sogenannten Schlüsselvariablen bzw. Schlüsselfaktoren versorgt, welche den Unternehmenserfolg beeinflussen. Durch diese Schlüsselfaktoren verfügt

das Management über Informationen, die bei der strategischen Planung und im operativen Geschäft für Kontrollmaßnahmen benötigt werden. Die Meinung, dass unternehmerischer Misserfolg bzw. Erfolg durch bestimmte Faktoren zu erklären ist, wird auch in der Organisationsforschung, der Managementlehre und der strategischen Unternehmensplanung vertreten. Man kann an dieses Thema demnach mit einer negativen<sup>3</sup> und einer positiven<sup>4</sup> Betrachtungsweise angehen (Vgl. Fischer 1991, S.24f.).

Ebenfalls in den 1960er Jahren gab es in den USA Untersuchungen zum Einfluss verschiedener Marketing-Mix-Variablen auf die Höhe des Marktanteils von Konsumgütern. Später wurde das Konzept auf die strategische Unternehmensplanung übertragen und die Variablen des Marketing-Mixes um Variablen der Marktstruktur, der Organisation und der strategischen Unternehmensplanung ergänzt. Eine der am meisten beachteten Studien ist die 1982 veröffentlichte Studie *In Search of Excellence* von Thomas Peters und Robert Waterman, zwei ehemaligen Mitarbeitern der Unternehmensberatung *McKinsey* (Vg. Jacobs 1992, S.29f.).

„Hinter dem Begriff 'Erfolgsfaktor' steht [also] die Idee, dass es einige – wenige – globale, für jedes Unternehmen, bzw. jedes Geschäftsfeld gültige Einflussfaktoren gibt, die den Erfolg oder Misserfolg entscheidend mitbestimmen.“ (Trommsdorf / Kube 1990, S.2). Ziel der Erfolgsfaktorenforschung ist es, jene Schlüsselfaktoren zu ermitteln. Die Forschung beschäftigt sich dabei mit verschiedenen Untersuchungsobjekten, z.B. die Untersuchung von Faktoren, die auf den Erfolg von Managern, von organisatorischen oder strategischen Teilbereichen, von Geschäfts- und Unternehmensbereichen, einzelner Strategien oder auf den Gesamterfolg von Unternehmen wirken. Andererseits können Studien ausgemacht werden die versuchen, branchenübergreifende Erfolgsfaktoren zu finden oder solche, die sich mit markt- oder branchenspezifischen Erfolgsfaktoren beschäftigen. Zudem können Erfolgsfaktoren auf unterschiedlichem Wege gefunden werden, z.B. durch Erfahrungen des Managements, durch theoretische Erkenntnisse oder Erkenntnisse aus empirischen Untersuchungen. Je nach Art der Methode muss nicht zuletzt die Validität der Ergebnisse bewertet werden (Vgl. Jacobs 1992, S.29f.).

---

<sup>3</sup> Misserfolgskriterien im Mittelpunkt der Krisenforschung

<sup>4</sup> Erfolgsfaktoren

In den 1980er Jahren wurde die Erfolgsfaktorenforschung zunehmend geprägt durch das Konzept der *kritischen* oder auch *strategischen Erfolgsfaktoren*. Dieses Konzept fußt auf der Idee, dass es nur wenige, langfristige gültige Schlüsselfaktoren gibt, die den Erfolg hauptsächlich bedingen, obwohl der Erfolg als mehrdimensional bezeichnet werden kann (Vgl. Jacobs 1992, S.31)<sup>5</sup>.

In der empirischen Erfolgsfaktorenforschung gibt es zwei verschiedene Ansätze, die auf unterschiedlichen Analysemethoden gründen: die quantitative und die qualitative Erfolgsfaktorenforschung. Die quantitative Erfolgsfaktorenforschung hat zum Ziel, durch standardisierte Erhebungsmethoden „quantifizierbare Daten über die interessierenden Unternehmen sowie über deren Umweltsituationen zu erfassen und auf statistischem Wege [...] auszuwerten.“ (Jacobs 1992, S.31) Die statistische Auswertung erfolgt dabei in der Regel über multivariate Analyseverfahren. Durch diese Forschung sollen quantifizierbare Zusammenhänge zwischen Unternehmensmerkmalen und der Umwelt einerseits und messbaren Erfolgsgrößen<sup>6</sup> andererseits aufgedeckt werden. Die qualitative Erfolgsfaktorenforschung bedient sich dagegen meist explorativer Experteninterviews und erforscht somit die Schlüsselfaktoren in Form von Fallstudien. Dieser Ansatz beschäftigt sich besonders mit Aspekten wie Unternehmensleitlinien, -philosophie und -kultur, Führungsprinzipien usw. (Vgl. Jacobs 1992, S.31f.).

Das Konzept der *kritischen* bzw. *strategischen Erfolgsfaktoren* kann als bisher umfassendster Ansatz in der Erfolgsfaktorenforschung bezeichnet werden, da hier nicht nur die *harten Erfolgsfaktoren*<sup>7</sup>, sondern auch die sog. *weichen Erfolgsfaktoren*<sup>8</sup> in die Untersuchung mit einbezogen werden (Vgl. Jacobs 1992 S.32).

Für die Aufgabenstellung dieser Arbeit kann festgehalten werden, dass sich für eine Studie zum Thema *Corporate Identity als Erfolgsfaktor von Medienunternehmen* eine klare Richtung abzeichnet. Die Studie sollte den

---

<sup>5</sup> Laut Lingenfelder ist die Diskussion um Erfolgsfaktoren durch einen Mangel an Einigkeit bezüglich der Terminologie gekennzeichnet. Begriffe wie *Kritische Faktoren*, *Engpassfaktoren*, *strategische Prinzipien*, *Schlüsselfaktoren* und *strategische Erfolgsfaktoren* werden von manchen Autoren synonym, von anderen dagegen differenzierend verwendet (Vgl. Lingenfelder 1990, S.54).

<sup>6</sup> z.B. das Umsatzwachstum oder Gewinnwachstum

<sup>7</sup> *Harte Erfolgsfaktoren*: Kennziffern, die in Zahlen messbar und eindeutig nachweisbar sind, z.B. Investition, Finanzierung oder Produktion

<sup>8</sup> *Weiche Erfolgsfaktoren*: abstrakte, wenig greifbare Variablen wie z.B. Innovationsfähigkeit, Unternehmensphilosophie

Ansätzen der qualitativen Erfolgsfaktorenforschung folgen. Da die Wirkung von Corporate Identity vermutlich nicht in Zahlen messbar ist, wie z.B. einer Umsatzsteigerung, die nur auf CI zurückgeführt werden kann, stellt Corporate Identity einen weichen Faktor dar, der durch Experteninterviews untersucht werden sollte. Diese Annahme wird durch die bisherigen Veröffentlichungen zum Thema unterstützt, in denen z.B. auch die Unternehmensleitlinien, -philosophie und -kultur mit Hilfe von qualitativer Erfolgsfaktorenforschung untersucht wird (Vgl. Jacobs 1992, S.31) und ein sichtbar gelebtes Wertesystem als weicher Erfolgsfaktor angesehen wird (Vgl. Wolf 2006, S.113ff). Wie bereits im vorangegangenen Kapitel erläutert wurde, basiert die Corporate Identity eines Unternehmens auf der Unternehmensphilosophie und der Corporate Culture und kann somit ebenfalls in die Kategorie der weichen Faktoren eingeordnet werden.

### **3.2.2 Einfluss von Corporate Identity auf die Organisationskultur von Medienunternehmen**

In der Literatur werden die Begriffe Unternehmens-<sup>9</sup> und Organisationskultur oft synonym verwendet. Betrachtet man verschiedene Forschungsbereiche so fällt auf, dass in der Managementlehre der Begriff Unternehmenskultur, in der Organisationstheorie der Begriff Organisationskultur überwiegt. Wie bereits in Kapitel 3.1.2 beschrieben, stellt die Unternehmens- bzw. Organisationskultur das „Wertklima“ eines Unternehmens dar. Die Kultur entwickelt sich im Laufe des Bestehens eines Unternehmens und basiert auf den gelebten Normen und Werten der Mitarbeiter. Schreyögg beschreibt den Begriff Organisationskultur mit einigen Kernelementen:

- Organisationskultur setzt sich aus gemeinsamen Überzeugungen zusammen, die das Selbstverständnis und die Eigendefinition der Organisation prägen.
- Organisationskulturen werden gelebt und als selbstverständlich aufgefasst. Sie unterliegen in der Regel keiner Selbstreflexion.
- Organisationskultur basiert auf gemeinsamen Orientierungen und Werten. Sie ist ein kollektives Phänomen und beeinflusst das Handeln einzelner Mitarbeiter und der gesamten Organisation. Das führt zu einer gewissen Einheitlichkeit und innerem Zusammenhalt.

---

<sup>9</sup> Hier als *Corporate Culture* bezeichnet

- Organisationskultur ist das Ergebnis eines Lern- und Entwicklungsprozesses eines Unternehmens, im Umgang mit der externen und internen Umwelt.
- Handlungen, die sich erfolgreich in der Problembewältigung bewährt haben, bilden die Basis für die bevorzugte Denkweise und Problemlösung und werden somit zu akzeptierten Orientierungsmustern für weitere Handlungen.
- Organisationskultur gibt ein Muster vor zur Selektion, Interpretation und Handlung und dient so den Mitarbeitern als Halt und Orientierungslinie.
- Organisationskultur wird nicht bewusst erlernt, sondern in einem Sozialisationsprozess von neuen Mitarbeitern aufgenommen und schließlich gelebt (Vgl. Schreyögg 1991, S.1526; Zielowski 2006, S.46).

Der Organisationskultur werden verschiedene Funktionen zugesprochen. Schein spricht z.B. von den Funktionen *Anpassung an das äußere Umfeld* und der *internen Integrationsfunktion* (Vgl. Schein 1995, S.63ff und S.75ff). So müssen Medienunternehmen gemeinsam mit ihrer Umwelt<sup>10</sup> einen Konsens finden, beispielsweise im Hinblick auf eingesetzte Mittel und Maßnahmen oder die Gestaltung von Verbesserungsstrategien. Daher besteht sicherlich, besonders beim Aufbau von Medienunternehmen und ihrer Produkte die Notwendigkeit, auszuloten, mit welchen Mitteln das Unternehmen seine Informationen beschafft, die Ressource und Rohprodukt von Medienprodukten darstellen. Der Chefredakteur kann eine illegale Informationsbeschaffung durchaus dulden, von seinen Redakteuren und der Öffentlichkeit jedoch dazu „erzogen“ werden, dass eine grundsätzlich legale Beschaffung vorzuziehen und langfristig erfolgsversprechender ist. Weitere Felder, in denen solch eine Konsensfindung stattfinden kann, sind z.B. die Berichtertattung – wahrheitsgetreu oder mit allen Mitteln die Auflage / Quote steigern? – oder die Personalpolitik von Medienunternehmen, z.B. die Behandlung freier Mitarbeiter oder die Konditionen, zu denen feste Mitarbeiter angestellt werden. Die *interne Integrationsfunktion* von Organisationskultur bezeichnet dagegen z.B. die Festlegung von Gruppengrenzen – und die damit verbundene Ausgrenzung von Gruppenfremden – oder die Verteilung

---

<sup>10</sup> In diesem Falle bezeichnet Umwelt einen großen Teil der Öffentlichkeit, wie z.B. politische und soziale Organisationen und die Rezipienten.

von Macht und Status. Auch die Entwicklung von Regeln zur Belohnung und Strafe oder der Vertrautheitsgrad, mit dem Mitarbeiter miteinander umgehen, fällt in diesen Bereich (Vgl. Schein 1995, S.75ff). Hier steht die Organisationskultur ebenfalls in enger Verbindung mit der Personalpolitik von Medienunternehmen, die u.a. auch auf den Werten und Normen des Unternehmens gründet.

Die Organisationskultur hat neben Funktionen auch Wirkungen. Eine gute und starke Organisationskultur führt z.B. dazu, dass geringer Regelungsbedarf und Kontrollaufwand besteht und die Mitarbeiter eine schnelle Entscheidungsfindung und -umsetzung leben. Auch eine hohe Motivation und Teamgeist gehören zu diesen Wirkungen. Gerade in Medienunternehmen gibt es Bereiche, in denen formale Regelungen ungeeignet sind. Dies betrifft besonders die Redaktionen. Sogenannte Leitlinien zur journalistischen Arbeit, wie sie der Verlag Axel Springer hat und auch öffentlich macht, basieren auf der freiwilligen Beteiligung der Mitarbeiter und können nicht vorgeschrieben werden. Durch eine starke Organisationskultur werden solche freiwilligen, ungeschriebenen Gesetze unterstützt und es ist nicht notwendig, für solche Handlungsmuster formale Regeln aufzustellen. Dort hinein spielt auch eine hohe Motivation der Mitarbeiter, durch die die Bereitschaft zum Einhalten solcher Regeln steigt und die Notwendigkeit der Kontrolle sinkt (Vgl. Schreyögg 1991, S.1531f.).

Da die Organisationskultur, auch Unternehmenskultur oder Corporate Culture, die Basis der Corporate Identity darstellt (Vgl. Kapitel 3.1.2 Instrumente der Corporate Identity), ist anzunehmen, dass nicht nur eine einseitige Wirkung von Organisationskultur zu CI besteht, sondern es sich um eine wechselseitige Beziehung handelt und Organisationskultur und CI einander bedingen. Die Corporate Identity stellt sozusagen die in Worte gefasste Organisationskultur<sup>11</sup> dar und setzt sie durch ihre Instrumente in konkrete Maßnahmen um. So unterstützt die Corporate Identity die Organisationskultur. Eine Wirkung, die CI auf die Organisationskultur haben kann, ist z.B. die ständige Kontrolle und Anpassung. Es kann vorkommen, dass sich die Organisationskultur von (Medien-) Unternehmen negativ entwickelt. Kommt ein neuer Chefredakteur ins Unternehmen oder wird eine völlig neue Re-

---

<sup>11</sup> In Worte gefasst werden kann sie z.B. durch die Formulierung von Leitbildern, Unternehmensgrundsätzen oder Mission Statements, aber auch im Corporate Design spiegelt sich die Unternehmenskultur wieder.

daktion aufgebaut ist es denkbar, dass diese neuen Mitarbeiter beispielsweise einer illegalen Informationsbeschaffung oder dem Verschweigen von Informationen zugunsten der Auflage / Quote positiv gegenüberstehen. Das würde sich, langfristig gesehen, auf die Organisationskultur auswirken und diese womöglich negativ beeinflussen. Gerade wenn viele neue Mitarbeiter im Unternehmen sind, die die bestehende Kultur noch nicht verinnerlicht haben, können so neue Werte und Normen Einzug halten, selbst wenn diese der bisherigen Organisationskultur nicht entsprechen. In solch einem Fall kann die Corporate Identity des Unternehmens Einfluss haben. In ihr werden, z.B. durch ein Leitbild, die Grundzüge der Organisationskultur festgehalten. Durch ihre Strategien und Instrumente, in diesem Falle besonders durch das Corporate Behaviour und die Corporate Communication, kann die CI nun ihrerseits auf die Organisationskultur wirken. So sind im Corporate Behaviour Grundsätze zum Führungsstil und dem Verhalten der Mitarbeiter festgehalten, die durch eine verstärkte Mitarbeiterkommunikation betont werden können und somit das Unternehmen dabei unterstützen, unerwünschte Verhaltensweisen der Mitarbeiter wieder in „richtige Bahnen“ zu lenken. Wenn Schreyögg der Organisationskultur die Selbstreflexion abgesprochen hat, so stellt die Corporate Identity eben jenes Instrument dar, welches die Entwicklung der Organisationskultur im Hinblick auf die Leitlinien und Unternehmensgrundsätze regelmäßig überprüft und so zur Selbstreflexion führt.

### **3.2.3 Einfluss von Corporate Identity auf das Zielsystem von Medienunternehmen**

Die Philosophie eines Unternehmens beinhaltet die Werte und allgemeinen Zielvorstellungen und bildet so die Basis für die Entwicklung der CI und die Bestimmung eines Zielsystems. Die Unternehmensphilosophie leitet sich u.a. aus dem Zweck des Unternehmens – auch „Business Mission“ genannt – ab. Also der Bestimmung, welche Produkte oder Dienstleistungen das Unternehmen anbietet. Ein weiterer Faktor zur Festlegung einer Unternehmensphilosophie ist die Erweiterung des Unternehmenszwecks um gesellschaftsorientierte Inhalte. Die generellen Wertvorstellungen der Gesellschaft müssen mit einbezogen werden, damit die Akzeptanz des Unternehmens in der Öffentlichkeit gewährleistet ist. Meistens wird die Unternehmensphilosophie durch das Selbstverständnis des Denkens und Handelns des Unternehmens und seiner Mitarbeiter bestimmt und findet in Un-

ternehmensleitlinien oder -grundsätzen eine schriftliche Dokumentation. Inhaltlich finden sich dort die Bestimmung des Unternehmenszwecks, die Entwicklungspotentiale und die Verpflichtungen, die den Anspruchs- und Zielgruppen gegenüber erfüllt werden müssen, ihren Platz. Wichtig ist, dass alle Mitarbeiter hinter diesen Leitlinien bzw. Grundsätzen stehen. Nur dann kann sichergestellt werden, dass das Unternehmen zielgerecht arbeitet (Vgl. Meffert 1994, S.79f.).

Aus der Unternehmensphilosophie und der Corporate Identity, die die langfristigen und allgemeinen Ziele eines Unternehmens<sup>12</sup> beinhalten, kann ein Zielsystem entwickelt werden, welches einen konkreten zeitlichen Bezug aufweist und auch hinsichtlich des Ausmaßes der Ziele klar spezifiziert ist. Die Unternehmensgrundsätze und die Corporate Identity helfen vor allem dabei, alle Interessen unter einen Hut zu bringen. Bei Medienunternehmen müssen z.B. die Interessen der Inhaber, der leitenden Angestellten<sup>13</sup>, der Mitarbeiter und die Ansprüche der verschiedenen Öffentlichkeiten<sup>14</sup> und Partner<sup>15</sup> beachtet werden. Betrachtet man die verschiedenen Interessensgruppen, kann es mitunter passieren, dass Ziele verfolgt werden, die im Konflikt zueinander stehen. Während z.B. Inhaber oft das Ziel der Gewinnmaximierung verfolgen, sehen es Chefredakteure vermutlich eher als Ziel, eine qualitativ hochwertige und unabhängige Berichterstattung zu gewährleisten. Geben jedoch die „harten Fakten“ eines Ereignisses keine Möglichkeit, einen spektakulären Artikel zu schreiben, der den Absatz der Publikation erhöhen wird, tritt das Ziel des Chefredakteurs / der Redaktion mit dem des Inhabers in Konflikt.

Die Corporate Identity kann dabei helfen, solche konfliktären Zielbeziehungen objektiver zu beurteilen, dadurch den Konflikt zu verringern und somit der ihr zugesprochenen Integrationsfunktion gerecht zu werden (Vgl. Kapitel 3.1.3 Funktion und Wirkung der Corporate Identity). Durch festgelegte Unternehmensgrundsätze, wie z.B. „objektive Berichterstattung“ und „umfassende Information der Öffentlichkeit“ lässt sich der Konflikt leicht beheben. In diesem Fall sollte das Medienunternehmen seinen eigenen Grundsätzen folgen und die Redakteure den Artikel wahrheitsgetreu verfassen, selbst wenn dadurch keine höheren Umsätze zu erwarten sind.

---

<sup>12</sup> Ein allgemeines Ziel wäre z.B. „Imageverbesserung“

<sup>13</sup> Marketingchef, Chefredakteur etc.

<sup>14</sup> Politik, soziale Interessensverbände und Rezipienten

<sup>15</sup> Zulieferer wie Nachrichtenagenturen; Druckereien, Händler etc.

Jedoch nehmen nicht alle Ansätze der Corporate Identity Einfluss auf das Zielsystem von Unternehmen. So findet das Zielsystem im designorientierten Ansatz keine Beachtung und wird auch im strategieorientierten Ansatz nur implizit berücksichtigt. Im führungsorientierten und planungsorientierten Ansatz hingegen soll die Corporate Identity expliziten Einfluss auf die Ziele des Unternehmens haben (Vgl. Kapitel 3.1.1 Ansätze und Ziele der Corporate Identity). In diesen Fällen baut das Zielsystem auf der CI auf bzw. wird konsequent der Corporate Identity des Unternehmens angepasst. Nimmt die CI Einfluss auf das Zielsystem von Unternehmen, werden gleichzeitig auch die Ziele der Corporate Identity selbst, wie z.B. die Identitäts- und Imagebildung, unterstützt, da das Unternehmen so durch sämtliche Entscheidungen und Handlungen CI-konform agiert.

### **3.2.4 Einfluss von Corporate Identity auf die Personalpolitik von Medienunternehmen**

Heutzutage sind die Beschaffung und der Erhalt von qualifizierten Mitarbeitern in Medienunternehmen zu einer Aufgabe geworden, die den wirtschaftlichen Erfolg maßgeblich mitentscheiden können. Durch kompetente, seriöse und motivierte Mitarbeiter können Medienunternehmen wichtige Vorteile gegenüber den Wettbewerbern erlangen. Dabei werden nicht nur Kompetenzen im journalistischen Bereich benötigt, auch kreative und technische Fähigkeiten werden gebraucht, um gute Medienprodukte herzustellen. Gute Marketing- und Vertriebsmitarbeiter werden sich vermutlich positiv auf den generierten Umsatz im Werbe- wie auch im Verkaufsgeschäft auswirken. So wird die Personalpolitik zu einer wichtigen Teilpolitik der Unternehmenspolitik von Medienunternehmen. Diese wiederum bestimmt auch die Corporate Identity eines Unternehmens, wodurch die CI Einfluss auf die Personalpolitik gewinnt.

Im Rahmen von verschiedenen Einarbeitungsmaßnahmen oder qualifizierten Ausbildungsangeboten, wie z.B. Trainee-Programmen für Hochschulabsolventen, wird neuen Mitarbeitern die Corporate Identity des Unternehmens nahe gebracht. Der Mitarbeiter lernt in dieser ersten Orientierungszeit das Unternehmen umfassend kennen und beginnt, sich mit ihm zu identifizieren. Gleichzeitig kann die Corporate Identity, die so „durch das Merkmal einer „soliden Ausbildungspolitik“ gekennzeichnet ist“ (Bartels 1993, S.130), positiv auf den Arbeitsmarkt ausstrahlen und somit helfen, neue

Mitarbeiter zu gewinnen. Oft werden in großen Unternehmen, wie z.B. den Verlagshäusern *Axel Springer* oder *Gruner+Jahr* es sind, die Anonymität der Arbeitswelt und die Unpersönlichkeit von Unternehmen beklagt. Hier kann CI einen positiven Effekt erzielen, wenn durch sie ein gutes Image des Unternehmens in der Öffentlichkeit erreicht wird (Vgl. Bartels 1993, S.130).

Die Personalpolitik hat ebenso wie die Corporate Identity den Zweck, das Handeln des Unternehmens langfristig methodisch und zielgemäß festzulegen und wird deshalb selbst langfristig angelegt. Das „Personal-Image“ eines Unternehmens spiegelt den Bereich der CI wieder, der personalrelevant ist. Die Einstellungen und Meinungen von aktuellen und ehemaligen Mitarbeitern haben großen Einfluss auf das „Personal-Image“ eines Unternehmens (Vgl. Bartels 1993, S.131). Besonders bedeutend sind hier das Betriebsklima und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter. Stimmen die persönlichen Bedingungen<sup>16</sup> ebenso wie die Arbeitsbedingungen<sup>17</sup>, wirkt sich das sehr positiv auf das Verhalten der Mitarbeiter aus. Ein gutes Betriebsklima ist z.B. durch wenig Mitarbeiterfluktuation und geringe Fehlzeiten gekennzeichnet. Die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter und ihre Identifikation mit dem Unternehmen steigen und ihre positive Einstellung der Arbeit gegenüber tragen sie auch in ihr persönliches Umfeld hinaus. Ein durchdachtes CI-Konzept, mit dem sich die Mitarbeiter identifizieren, kann sich so positiv auf die Personalpolitik von Unternehmen auswirken (Vgl. Bartels 1993, S.131f.).

Besonders in Medienunternehmen ist das ein wichtiger Faktor, da hier besondere Bedingungen bezüglich der Personalpolitik bestehen. Eine Besonderheit ist z.B. die Vergütung von Mitarbeitern. Obwohl „in Deutschland [...] eine starke Ausprägung des Tarifvertragsrechts [vorliegt], dessen zentrale Aufgabe in der Festlegung der Lohn- und Gehaltsstrukturen liegt“ (Schumann / Hess 2006, S.86), bestehen in Medienunternehmen oft Betriebsvereinbarungen mit günstigeren Regelungen. Hier gibt es z.B. Festlegungen zu flexiblen Arbeitszeiten, und Abrufverträge für freie Mitarbeiter, die auf die Ansprüche des jeweiligen Medienunternehmens zugeschnitten sind. Die Beschäftigungsstruktur von Medienunternehmen unterscheidet sich deutlich von anderen Unternehmen, da sie in der Regel eine hohe Zahl

---

<sup>16</sup> Verhalten zwischen Führungskräften und Angestellten sowie zwischen Kollegen

<sup>17</sup> technische Ausstattung, Bürogestaltung etc.

freier Mitarbeiter beschäftigen. So benötigen z. B. Produktionsgesellschaften oft nur projektbezogen mehr Mitarbeiter, während der „feste Stamm“ an Angestellten nur sehr gering ist. Solche ungewöhnlichen Beschäftigungsverhältnisse finden sich in allen Arten von Medienunternehmen wieder (Vgl. Schumann / Hess 2006, S.86).

Medienunternehmen	besondere Beschäftigungsverhältnisse	Personalpolitische Ziele
<b>Zeitungs-/ Zeitschriftenverlage</b>	Verträge mit freien Journalisten / Mitarbeitern	Wiederholte Zusammenarbeit mit guten Kräften
<b>Buchverlage</b>	Verträge mit Autoren	Bindung guter Autoren
<b>TV-/ Rundfunksender</b>	Befristete Verträge mit Schauspielern, Moderatoren etc.	Wiederholte Zusammenarbeit mit beliebten Kräften
<b>Tonträgerhersteller</b>	Vertragliche Zusammenarbeit zwischen Künstlern und Produzenten	Optionen auf Vertragsverlängerung bei hoher Marktakzeptanz

Tabelle 3: Besondere Beschäftigungsverhältnisse in Medienunternehmen.

Quelle: Tabelle erstellt in Anlehnung an Schumann / Hess 2006, S.87

Gerade im Hinblick darauf, dass Medienunternehmen oft freie Mitarbeiter und Autoren beschäftigen und die Arbeitszeiten oft ungewöhnlich sind<sup>18</sup>, kann ein entsprechendes CI-Konzept einen positiven Einfluss haben. Wird erreicht, dass sich die Mitarbeiter mit den Unternehmensgrundsätzen und somit auch der CI identifizieren, wird eine höhere Bindung zum Unternehmen erreicht und eine positive Einstellung der Mitarbeiter ihrer Arbeit gegenüber bewirkt<sup>19</sup>. Ein gutes Personal-Image hat nun wiederum Einfluss auf das Bild des Unternehmens in der Öffentlichkeit und unterstützt so das CI-Konzept.

Insgesamt gesehen kann Corporate Identity mehr oder weniger Einfluss auf die einzelnen Instrumente der Personalpolitik nehmen, welche wären:

- „Die Gestaltung der Beziehungen zum Arbeitsmarkt
- Die Gestaltung des Personaleinsatzes
- Die Gestaltung der Arbeitsbedingungen
- Die Gestaltung der Zusammenarbeit
- Die Lohn- und Gehaltspolitik
- Die Sozialleistungspolitik

<sup>18</sup> So haben z.B. Tageszeitungen oft erst am späten Abend Redaktionsschluss, sodass Mitarbeiter dementsprechend lange arbeiten müssen.

<sup>19</sup> Positives Personal-Image

- Die Anerkennungspolitik
- Die Aus- und Weiterbildungspolitik
- Die Informationspolitik.“ (Bartels 1993, S.136)

Im Folgenden wird beispielhaft auf den Einfluss von CI auf einzelne personalpolitische Instrumente eingegangen. In Bezug auf die Beziehungen zum Arbeitsmarkt ist z.B. die Gestaltung von Personalwerbung (Stellenausschreibungen) zu nennen, durch die potentielle Arbeitskräfte angesprochen werden. Diese Werbung wird neben rein personellen Informationen<sup>20</sup> auch weitere Informationen enthalten, die das Unternehmen charakterisieren. Informationen werden z.B. auch durch das Corporate Design vermittelt, nach dessen Richtlinien die Personalwerbung gestaltet wird und in der sich die CI und Unternehmenskultur widerspiegelt. So wirbt die Personalwerbung mit der CI des Unternehmens und unterstützt diese (Vgl. Bartels 1993, S.137). Ein weiteres Instrument, welches durch die CI gestaltet werden kann, ist die Sozialleistungspolitik. Durch spezielle Maßnahmen kann die Einstellung der Mitarbeiter zum Unternehmen positiv geprägt und das Gefühl vermittelt werden, dass das Unternehmen auch im privaten Umfeld für seine Mitarbeiter da ist. Hier sind z.B. soziale Leistungen zu nennen, die den Mitarbeitern helfen, schwierige Situationen wie familiäre Notfälle oder Krankheit zu überstehen (Vgl. Bartels 1993, S.139). Eine besondere Sozialleistung ist die Ausgabe von Belegschaftsaktien, wie sie z.B. *DER SPIEGEL*, praktiziert. Auf diese Weise werden die Mitarbeiter am Unternehmen beteiligt, ihre Motivation und Arbeitsmoral steigt und ihre Bindung zum Unternehmen wird erhöht. Neben der internen Wirkung auf die Corporate Identity hat diese Maßnahme gleichzeitig den Effekt einer Wirkung nach außen, denn im Fall des Spiegels wird diese Maßnahme auch nach außen kommuniziert und verbessert so das Image des *SPIEGELS* in der Öffentlichkeit.

Insgesamt lässt sich sagen, dass Corporate Identity und Personalpolitik wechselseitig voneinander abhängig sind. Das Gesamtimage eines Unternehmens kann durch gute Personalpolitik und ein gutes Personal-Image verbessert werden. Andererseits besteht die Möglichkeit und Notwendigkeit, dass die CI Einfluss auf die Gestaltung der Personalpolitik nimmt und deren Erfolg mitbestimmt.

---

<sup>20</sup> Informationen über die zu besetzende Stelle

### 3.2.5 Einfluss von Corporate Identity auf das Marketing von Medienunternehmen

#### 3.2.5.1 Besonderheiten des Medienmarketing

Aufgrund des dualen Charakters von Medienprodukten ist es besonders wichtig, Marketingaufgaben in verschiedenen Unternehmensbereichen zu koordinieren, um einen geschlossenen Marktauftritt zu erreichen. Genannt seien auch hier große Medienunternehmen wie die Verlage *Gruener+Jahr* oder *Axel Springer*, die viele einzelne Medienprodukte unter ihrem Dach vereinen und somit zusätzlich zum Marketing für den Rezipienten- und Werbemarkt für jedes Produkt, auch alle Produkte in ein einheitliches Gesamtkonzept integrieren müssen. Weiterhin sollten auch die Aktivitäten der Redaktionen im Rahmen des redaktionellen Marketings Beachtung finden. Die folgende Abbildung zeigt, wie das Marketing in Medienunternehmen aufgebaut ist und welche Unternehmensabteilungen auf die einzelnen Elemente des Marketing-Mix Einfluss nehmen.

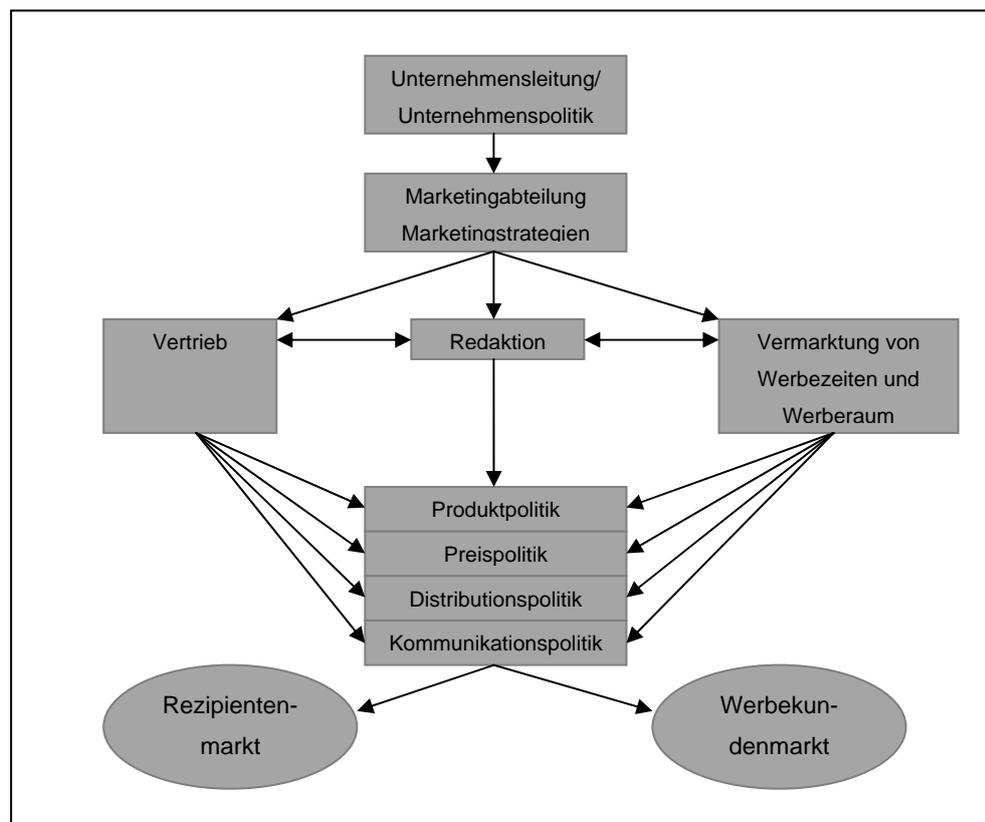


Abbildung 6: Das Marketing von Medienunternehmen.

Quelle: Beyer / Carl 2004, S.147

### 3.2.5.1.1 Marketingstrategien in Medienunternehmen

Um die verschiedenen Aufgaben des Medienmarketings zu bewältigen, bedienen sich auch Medienunternehmen klassischer Marketingstrategien, die durch spezifische Strategien für Medienprodukte (Vgl. Kapitel 3.2.5.1.2 Marketinginstrumente in Medienunternehmen) ergänzt werden. Zur Strategiefindung werden z.B. SWOT-Analysen durchgeführt, die klare Profile der Unternehmen aufzeigen und deutlich machen, wo die Stärken und Schwächen liegen. Im Anschluss daran können Strategien entwickelt werden, um sich gegenüber den Wettbewerbern zu positionieren. Eine Hilfe bei der Gestaltung von Marketingstrategien ist die Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff. Bei der Strategiegestaltung müssen sich Unternehmen jedoch nicht für eines der vier Felder entscheiden sondern können die unterschiedlichen Komponenten miteinander verbinden (Vgl. Beyer / Carl 2004, S.153; Breyer-Mayländer / Seeger 2006, S.62f.).

	Märkte	Gegenwärtig	Neu
Produkte			
Gegenwärtig		Marktdurchdringung (Ausgangsbasis)	Marktentwicklung
Neu		Produktentwicklung	Diversifikation

Tabelle 4: Die vier Grundlegenden strategischen Optionen (Marktfeldstrategien).

Quelle: Breyer-Mayländer / Seeger 2006, S.63

Die Marktdurchdringung ist die Ausgangslage des strategischen Handels von Unternehmen. Das Ziel der Marktdurchdringung ist die Ausschöpfung des Marktpotentials und das Voranbringen eines Produktes im gegenwärtigen Markt, z.B. durch Mehrkonsum der bestehenden Rezipienten, durch die Gewinnung von Kunden der Konkurrenz oder durch die Erschließung neuer Kundengruppen. Die Möglichkeit der Erschließung neuer Kundengruppen kann bereits als Marktentwicklung gesehen werden, sofern in Verbindung mit neuen Zielgruppen auch neue Märkte definiert werden. Die Marktdurchdringung mit Hilfe von Mehrkonsum ist aber z.B. im Bereich der Tageszeitungen wenig sinnvoll, da ein Leser nicht mehrere Zeitungen kaufen wird. Im TV- und Hörfunk-Bereich dagegen kann diese Strategie sehr sinnvoll sein, wenn Rezipienten dazu gebracht werden, mehr Sendungen des eigenen Senders zu konsumieren. Die Erschließung neuer Kundengruppen ist für alle Bereiche der Medien eine denkbare Strategie. So könn-

ten z.B. Jugendliche zum Zeitungskonsum animiert werden, im Online-Markt stellen Senioren eine unterrepräsentierte aber begehrte Zielgruppe dar. Ein weiteres Mittel, um eine höhere Marktdurchdringung zu erreichen, ist das Abwerben von Kunden der Konkurrenz. Dies können Medienunternehmen erreichen, wenn sie z.B. Schwachstellen eines Konkurrenten durch eigene Stärken herausstellen und die Rezipienten so von den Vorteilen des eigenen Produktes überzeugen können (Vgl. Beyer / Carl 2004, S.153f.; Breyer-Mayländer / Seeger 2006, S.63f.).

Die Marktentwicklung erfolgt oft durch die Erschließung neuer Märkte im geografischen Sinn. Für Medienunternehmen wird diese Strategie durch den Sprachfaktor natürlich erschwert. Dennoch gibt es viele Möglichkeiten. So richten sich z.B. immer mehr Verlage international aus und TV-Sender verwerten die Rechte von Sendeformaten auf der ganzen Welt. Eine andere Variante ist die Schaffung von Teilmärkten. Dies kann beispielsweise durch Produktvariationen<sup>21</sup> oder eine getrennte Zielgruppenansprache erreicht werden. Weitere Möglichkeiten der Marktentwicklung ergeben sich beispielsweise dadurch, dass Zeitungsverlage einzelne Artikel weiterverkaufen, z.B. an Online-Plattformen, Mitarbeiter- oder Kundenzeitschriften, und so neue Märkte erschließen (Vgl. Beyer / Carl 2004, S.154; Breyer-Mayländer / Seeger 2006, S.64).

In der Produktentwicklung geht es um die Ergänzung des bisherigen Angebots von Medienunternehmen und darum, neue Produkte für den bestehenden Markt zu entwickeln. Unternehmen nutzen dabei die Kenntnisse des Marktes aus ihren bisherigen Geschäften, wodurch das unternehmerische Risiko gemindert wird. Die zwei Hauptmöglichkeiten der Produktentwicklungsstrategie sind die Entwicklung von Innovationen im Sinne echter Marktneuheiten und die Erweiterung des bestehenden Programms durch Produktvarianten. Möglichkeiten der Produktentwicklung im Medienbereich sind so z.B. die Aufnahme neuer TV-Kanäle für Fernsehveranstalter oder das Zufügen einer zusätzlichen Sonntagszeitung für Verlage, die eine Tageszeitung herausgeben. Auch Zusatzprodukte, wie z.B. Bücher und CDs zu Filmen oder Fernsehsendungen oder die Herausgabe von Buchreihen durch Verlage überregionaler Tageszeitungen gehören in den Bereich der

---

<sup>21</sup> Eine Produktvariation der letzten Jahre war z.B. die Herausgabe von Tageszeitungen im Tabloid-Format, wie es z.B. die *Welt* mit der *Welt Kompakt* betrieben hat.

Produktentwicklung<sup>22</sup> (Vgl. Beyer / Carl 2004, S.154; Breyer-Mayländer / Seeger 2006, S.65).

Die Strategie der Diversifikation führt dazu, dass Medienunternehmen ihr traditionelles Betätigungsfeld verlassen. Das Hauptziel dieser Strategie ist die Streuung des unternehmerischen Risikos. Ein anderes Ziel ist, die Entwicklung des Unternehmens im positiven Sinne voranzutreiben, wenn der bisherige Markt bereits gesättigt ist und deshalb nur wenig Wachstumsspielraum bietet. Dennoch birgt diese Strategie gleichzeitig das höchste Risiko der Marktfeldstrategien, da ein Unternehmen die Bereiche seiner Kernkompetenz verlässt und die Erfahrungswerte zur Umsetzung der neuen Strategie sehr begrenzt sind. Eine Möglichkeit der Diversifizierung ist z.B. das Agieren als Service-Provider für große Online-Portale, die sich bisher auf die Bereitstellung von Informationen im Internet beschränkt haben. Auch die Beteiligung von Medienunternehmen an anderen Mediengattungen – z.B. ein Zeitschriftenverlag steigt ins Fernsehgeschäft ein – stellt eine Möglichkeit der Diversifizierung dar (Vgl. Beyer / Carl 2004, S.154; Breyer-Mayländer / Seeger 2006, S.66).

Neben diesen vier Grundstrategien gibt es weitere Strategien, die Medienunternehmen verfolgen können, die an dieser Stelle jedoch nur kurz erwähnt werden sollen. Marktstimulierungsstrategien haben die Marktbeeinflussung und -steuerung unter Beachtung definierter Marketingziele zum Ziel. Eine gezielte Einflussnahme wird durch die Schichtung und Strukturierung der Märkte möglich. Beispielhafte Strategien sind die Präferenzstrategie oder die Preis-Mengen-Strategie. Marktparzellierungsstrategien zielen auf die Differenzierung des Marktes ab. Die vier Basis-Alternativen dafür sind das undifferenzierte Marketing, das differenzierte Marketing, das konzentriert-undifferenzierte Marketing und das selektiv-differenzierte Marketing. Eine weitere Möglichkeit ist die Anwendung von Marktrealstrategien, die sich am Absatzraum des Produktes orientieren, der vom Unternehmen angestrebt wird. Die Kosten- und Organisationsstruktur von Unternehmen wird stark durch die Frage beeinflusst, in welchem Marktgebiet und Absatzraum die Produkte angeboten werden. Oft wird der Absatzraum über mehrere Jahre hinweg festgelegt. Die Grundentscheidung der Marktrealstrate-

---

<sup>22</sup> Genannt seien an dieser Stelle z.B. die Herausgabe von Kochbüchern zur ProSieben-Serie *Besser Essen, Leben leicht gemacht* oder die *SZ-Bibliothek der Süddeutschen Zeitung*.

gien ist die Festlegung einer nationalen oder internationalen Strategie, wobei z.B. Faktoren wie die Sprachgebundenheit einiger Medien beachtet werden muss (Vgl. Breyer-Mayländer / Seeger 2006, S.66ff).

#### 3.2.5.1.2 Marketinginstrumente in Medienunternehmen

Die klassischen Instrumente des Marketing-Mix, Produktpolitik, Preispolitik, Distributionspolitik und Kommunikationspolitik finden auch in Medienunternehmen Anwendung. Durch die richtige Kombination der einzelnen Instrumente soll die gewählte Marketingstrategie möglichst Kosten sparend und gewinnbringend umgesetzt und die Marketingziele erreicht werden. Die eingesetzten Marketinginstrumente sind stark voneinander abhängig und ihre Ausgestaltung lässt die Entwicklung spezifischer Marketingstrategien für Medienprodukte zu.

Die Produkt- und Programmpolitik umfasst u.a. die Ausgestaltung eines Produktes und des Produktprogramms, die Produktverpackung und die zum Produkt gehörenden Dienstleistungen. Die Programmbreite gibt dabei die Zahl der verschiedenen Produkte an, die Programmtiefe die Varianten eines Produkts. So können Medienprodukte als ganzes gesehen werden – dann betreffen sie das Programm, eine ganze Zeitung oder Website – oder man fasst sie als Bündel von Einzelangeboten auf, die dann wiederum selbst als Produkte betrachtet werden können. Eine wichtige Aufgabe der Produktpolitik ist die Produktinnovation und Differenzierung. Für Medienunternehmen ist es wichtig, neue Produkte auf den Markt zu bringen, um sich wirtschaftlich weiter zu entwickeln, neue Märkte zu erschließen und erfolgreich zu bleiben (Vgl. Breyer-Mayländer / Seeger 2006, S.106f.). Eine mögliche Strategie, die durch den Einsatz produktpolitischer Maßnahmen verfolgt werden kann, ist die Markenstrategie. Betrachtet man das heutige Markenverständnis, so zeigt sich, dass unter einer Marke nicht nur das Produkt selbst verstanden wird, sondern auch „das Image und damit [...] das Bild, das sich die Öffentlichkeit und / oder Abnehmerschaft von einem Anbieter oder einem Produkt tatsächlich macht.“ (Beyer / Carl 2004, S.161f.) Verfolgt ein Unternehmen eine Markenstrategie muss es entscheiden, welche Markenattribute mittels der Kommunikationspolitik an die Rezipienten herangetragen werden sollen. Aufgrund verschiedener Aspekte gewinnen Markenstrategien für Medienunternehmen immer mehr an Bedeutung (Vgl. Beyer / Carl 2004, S.161f.). Genannt seien an dieser Stelle nur beispielhaft einige Faktoren. So tragen Medienmarken beispielsweise

zum Abbau von Unsicherheiten auf Rezipientenseite bei, die oft bestehen, da Medienprodukte als Erfahrungs- und Vertrauensgüter (Vgl. Kapitel 2.1 Besonderheiten von Medienunternehmen) gelten. Weiterhin tragen Medienmarken zur Orientierung im Markt bei, z.B. bei der hohen Programmmzahl im TV-Bereich oder im vielfältigen Angebot des Internets. Für Tageszeitungen gilt dieser Faktor nur bedingt, denn in diesem Bereich gibt es durch die bereits erwähnte Vielzahl der Einzeitungskreise im Markt der regionalen Tageszeitungen nur selten Orientierungsprobleme auf Seiten der Rezipienten. Als letzter Faktor sei genannt, dass Medienmarken helfen können, die Flüchtigkeit des Medienangebots zu kompensieren und zu überdauern. Dies zeigt sich z.B. im Fernsehbereich. Dort hat *RTL* mit seiner Quizsendung *Wer wird Millionär?* eine Medienmarke geschaffen, die sich seit Jahren gegen viele andere – kommende und gehende – Quizsendungen durchsetzt. Eine weitere Ausgestaltung der Markenstrategie ist die Dachmarkenstrategie, die sich ebenfalls im Medienbereich finden lässt. Die Anwendung der Dachmarkenstrategie führt dazu, dass alle Produkte des jeweiligen Medienunternehmens unter einer (Dach-) Marke zusammengefasst werden. Die Vorteile dieser Strategie sind deutlich:

- Unter einer bestehenden, erfolgreichen Dachmarke können neue Produkte schnell und erfolgreich aufgebaut werden.
- Beim Aufbau neuer Produkte kann ein positiver Imagetransfer genutzt werden
- Die Bekanntheit des Medienunternehmens steigt
- Durch die parallele Vermarktung mehrerer Einzelmarken entstehen höhere Kosten, stattdessen kann das Budget bei der Vermarktung einer Dachmarke und seiner Produkte konzentrierter eingesetzt werden (Vgl. Beyer / Carl 2004, S.164).

Die folgende Abbildung zeigt Beispiele für Dachmarken im Medienbereich:

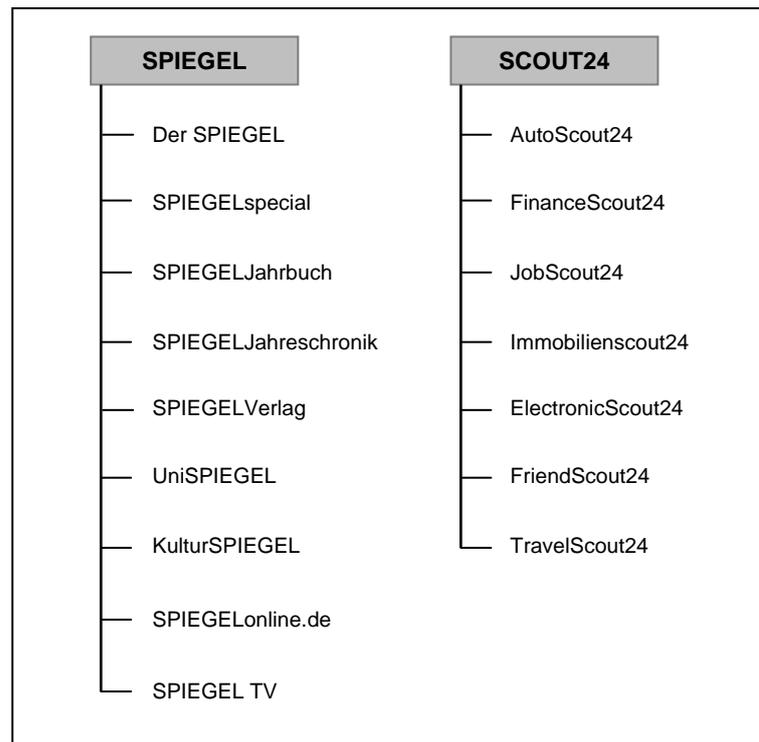


Abbildung 7: Beispiele für Dachmarken.

Quelle: Abbildung erstellt in Anlehnung an Beyer / Carl 2004, S.163

Das Hauptziel der Preispolitik ist die langfristige Gewinnmaximierung. Sobald die Mengenausdehnung der Preis-Absatzfunktion nicht mehr nützt, also keinen Gewinnzuwachs mehr einbringt, ist oft die Möglichkeit für preispolitische Spielräume erschöpft. Bei werbefinanzierten Medien jedoch führt in diesem Fall zwar die Mengenausdehnung zu sinkendem Gewinn im Rezipientenmarkt, jedoch profitiert das Unternehmen weiterhin vom Produkt. Durch den weiter steigenden Werbeerlös und die Fixkostendegression wird hier ein Gewinnzuwachs möglich. Besonders bei der Einführung neuer Produkte ist die Preisbildung wichtig und eine schwierig zu lösende Aufgabe. Es gibt jedoch Verfahren, die Unternehmen bei der Preisbildung helfen. Das systematische Vorgehen besteht aus sechs Schritten, die bei der Preisbildung von Nutzen sind:

- Festlegung der preispolitischen Ziele,
- Nachfrageermittlung,
- Kostenschätzung,
- Analyse der Konkurrenzpreise und –angebote,

- Auswahl eines Preisbildungsverfahrens

Eine andere Möglichkeit ist die Break-Even-Analyse, bei der die Absatzmenge ermittelt wird, ab der ein Gewinn für das Unternehmen erzielt werden kann. Durch die Konzentration auf preispolitische Maßnahmen besteht jedoch immer die Gefahr, dass der Verbraucher sich auf den Preis fixiert. So können zwar Rezipienten über den Preis einer Tageszeitung gewonnen, aber ebenso schnell auch verloren werden. Deshalb sollten preispolitische Maßnahmen immer im Hinblick auf langfristige Auswirkungen entwickelt werden. Meffert systematisiert jedoch Anlässe für Preisänderungen (Vgl. Meffert 200, S.487, zitiert nach Breyer-Mayländer / Seeger 2006, S.109):

- Produktinnovationen
- Markterschließung
- Kostenveränderungen
- Programmänderungen
- Konkurrenzreaktionen
- Veränderungen des Absatzvolumens
- Veränderungen des Marktvolumens

Preispolitik von Medienunternehmen wird nur dann von den Rezipienten akzeptiert, wenn die Preisänderungen nachvollziehbar erfolgen. Nur dann bleibt das Vertrauen und die Treue der Rezipienten erhalten (Vgl. Breyer-Mayländer / Seeger 2006, S.110). Eine mögliche Strategie, die sich aus der Preispolitik ergibt, ist die Kostenführerschaft. Sie besitzt durch den Wettbewerb und insbesondere den Qualitätswettbewerb, dem Medienprodukte unterliegen, eine hohe Bedeutung. Das Anstreben einer Kostenführerschaft hat negative Auswirkungen auf die Qualität von Medienprodukten. Um diese Strategie zu verfolgen, werden Produkte und Beiträge oft mehrfach verwertet und wiederholt. Gleichzeitig wird oft kostengünstig produziert, was wiederum zu Lasten von journalistischer Qualität und somit auch der Glaubwürdigkeit des Medienproduktes und -unternehmens fällt. Doch nur durch günstige Produktion und Wiederholung oder Mehrfachverwertung der Beiträge können den Rezipienten niedrige Preise für die Produkte gemacht werden. (Vgl. Beyer / Carl 2004, S.171ff und S.152).

Die Distributionspolitik beinhaltet vor allem Entscheidungen über die Vertriebskanäle, also die Absatzorganisation und die damit verbundenen logis-

tischen Maßnahmen. Sie bestimmt, wie Medienprodukte den Rezipienten zugänglich gemacht werden können und ist daher ein wichtiges Instrument des Marketing-Mix. Oft stellt sich innerhalb der Distributionspolitik die Frage, ob ein direkter Verkauf<sup>23</sup> der Produkte an die Konsumenten möglich und opportun oder ob ein indirekter Verkauf über Handelsorganisationen sinnvoller ist. Bei beiden Formen der Distribution gibt es Vor- und Nachteile. Im Pressebereich haben sich verschiedene Arten des direkten und indirekten Verkaufs eingebürgert. Diese sehen den Verkauf teils direkt, z.B. durch verlagseigene Zustellung und indirekt, über verschiedene Handelsstufen, vor. Die Auswahl der Vertriebskanäle ist sehr wichtig, da sich durch die Wahl des Verkaufswegs auch die Verbreitungswahrscheinlichkeit entscheidet. Vertriebskanäle, die möglichst viele Mitglieder der Zielgruppe erreichen, sind zwar teurer für das Unternehmen, jedoch wird dadurch eine bessere Verbreitung der Produkte ermöglicht. Diese organisatorischen Randbedingungen für die Distribution sind für den Markterfolg von Medienunternehmen deshalb von zentraler Bedeutung. Wichtig im Bereich der Presse ist z.B., eine Gewichtung zwischen dem Verkauf über Händler und über Abonnements festzulegen. Eine schnelle Vertriebsart wie das Abonnement ist vor allem bei Tageszeitungen enorm wichtig, da die Aktualität des Produktes schnell nachlässt und somit der schnelle Vertrieb vorteilhaft ist. Bei Produkten, die mehr am Verkauf über den Händler orientiert sind, hat dies auch produktpolitische Auswirkungen. Bei solchen Zeitungen versuchen auffällige Headlines oder Hochglanzcover die Aufmerksamkeit des Kunden im Handel zu erhöhen und ihn dazu zu bewegen, das Produkt zu kaufen (Vgl. Breyer-Mayländer / Seeger 2006, S.111f).

Die Kommunikationspolitik ist das Instrument im Marketing-Mix, das in der Öffentlichkeit am stärksten als Teilbereich des Marketings wahrgenommen wird. Es umfasst mehrere Instrumente, wie z.B. die Werbung einschließlich der Direktwerbung<sup>24</sup>, die Verkaufsförderung und die Public Relations<sup>25</sup>. Während die PR das Unternehmen als Ganzes profilieren soll, zielt die Verkaufsförderung auf die direkte Unterstützung des Verkaufs einzelner Produkte. Die Kommunikation in Medienunternehmen kann als „Kommunikation über Kommunikation“ (Beyer / Carl 2004, S.165) bezeichnet werden,

---

<sup>23</sup> Im Falle von Medienprodukten wäre das z.B. ein Zeitschriften-Abonnement

<sup>24</sup> Die Direktwerbung umfasst spezielle, direkt den Rezipienten ansprechende Werbemaßnahmen wie z.B. Mailings oder Telefonaktionen.

<sup>25</sup> Im Folgenden PR genannt.

woraus sich zwei Besonderheiten ergeben. Zum einen dienen Medien selbst als Werbeträger und können so neben der Werbung in anderen Medien auch auf die Eigenwerbung oder redaktionelle Verweise zurückgreifen. Zum anderen ergibt sich durch die Einzigartigkeit von Medienleistungen eine Vielzahl von Möglichkeiten für die Kommunikationspolitik, was dazu führt, dass für die Kommunikationspolitik keine Ereignisse künstlich produziert werden müssen. Die Ziele der Kommunikationspolitik in Medienunternehmen sind die Positionierung des Medienunternehmens selbst am Markt mit seinen spezifischen Eigenschaften und Leistungen, und das Informieren über das Angebot (die Produkte) des Medienunternehmens. Die Werbung zielt dabei vor allem auf die Rezipienten und Werbekunden, während PR-Maßnahmen hauptsächlich Rezipienten und andere Medien bzw. Journalisten ansprechen sollen (Vgl. Beyer / Carl 2004, S.165ff; Breyer-Mayländer / Seeger 2006, S.112f.).

### **3.2.5.2 Einfluss der Corporate Identity auf Marketing-Strategien und den Marketing-Mix**

Die Festlegung einer Corporate Identity ist für das Marketing von Medienunternehmen von großer Bedeutung. Erst danach können Entscheidungen bezüglich der Marketing-Strategien und des Marketing-Mixes – insbesondere der strategischen Kommunikationsplanung – so getroffen werden, dass ein durchgehend konsistenter Auftritt des Unternehmens nach innen und außen geschaffen wird. Wenn Corporate Identity als planungsorientierter Ansatz (Vgl. Kapitel 3.1.1 Ansätze und Ziele der Corporate Identity) verstanden wird, wird sie zu einem wichtigen Instrument in der strategischen Marketingplanung.

Die CI hilft Medienunternehmen vor allem dabei, die Kommunikationsziele und -aktivitäten festzulegen und zu koordinieren. Das wichtigste Ziel der Corporate Identity ist die marktgerichtete Einflussnahme auf das Ist-Image des Unternehmens, um das angestrebte Soll-Image zu formen. Daher sind die durch die Corporate Communications kommunizierte Unternehmenskultur und die Werte und Normen des Unternehmens auf die Marketingkommunikation einflussnehmend. Die auf Basis der CI definierten Unternehmens- und Marketingziele haben ebenfalls Wirkung auf die Marketingkommunikation. Einerseits bedingen die definierten Ziele die Ausgestaltung der Kommunikationsstrategie, andererseits „müssen die Kommunikationsstrategien in die gesamte [Unternehmens- und] Marketingstrategie eingebun-

den werden.“ (Meffert 2000, S.709) Integrierte Kommunikationsstrategien basieren dabei auf verschiedenen Entscheidungen

- bezüglich der Objektdimension. Hier ist die Entscheidung zwischen Produktkommunikation und Unternehmenskommunikation zu treffen. Viele Medienunternehmen jedoch, wie z.B. große Verlagshäuser und Fernsehveranstalter, wollen und können weder auf das eine noch das andere verzichten. So ist das Vorhandensein einer Abteilung *Unternehmenskommunikation*, die übergeordnet agiert, neben der Marketingkommunikation für die einzelnen Produkte (TV-Sender, Zeitschriften o.ä.) heutzutage gang und gäbe.
- bezüglich der Zieldimension. Ziele können dabei unter anderem personell – einzelgerichtet oder massengerichtet –, zeitlich - punktuell oder kontinuierlich – oder auch räumlich – regional oder inter-/national – ausgerichtet sein.
- bezüglich der Instrumentdimension, also die Entscheidung für den Einsatz verschiedener Instrumente der Kommunikationspolitik wie z.B. die klassische Werbung, Verkaufsförderung oder PR.
- bezüglich der Mediadimension, also dem Medium, über welches die Kommunikation laufen soll. Das können Printmedien, elektronische Medien oder Online-Medien sein.
- bezüglich der Gestaltungsdimension. Die grundlegenden Entscheidungen dafür werden bereits mit der Ausgestaltung eines Corporate Designs festgelegt. Handelt es sich jedoch nicht um Unternehmens- sondern um Produkt-/Marketingkommunikation, müssen neben den spezifischen Merkmalen des Unternehmens auch die Markeneigenschaften in die Gestaltung von z.B. Werbeanzeigen mit einfließen. Hier besteht oft eine Art Interessenskonflikt, da aus Sicht der Unternehmenskommunikation, die meist für die Gestaltung einer CI zuständig ist, vor allem das Unternehmen wichtig ist. Die Marketingkommunikation jedoch hat das Produkt, z.B. eine Zeitschrift, als Betrachtungsobjekt und hält dieses innerhalb ihrer Arbeit für wichtiger. Dennoch sollte darauf geachtet werden, dass auch der übergeordnete Absender, das Unternehmen, nicht außer acht gelassen wird (Vgl. Meffert 2000, S.709).

Wichtig ist zu beachten, dass eine Entscheidung die nächste beeinflusst. Nach der Wahl des Kommunikationsobjektes – z.B. einzelne Produkte, Marken, Markenfamilien oder das Unternehmen selbst – werden die Kommunikationsstrategien nach Zielgruppen differenziert. Erst im Anschluss werden Entscheidungen bezüglich des Einsatzes der Kommunikationsinstrumente, der Medienauswahl und der Gestaltung getroffen. Insgesamt werden Entscheidungen darüber getroffen, was welcher Zielgruppe wie und mit welchen Werbemitteln durch verschiedene Werbeträger mitgeteilt werden soll (Vgl. Meffert 2000, S.709f.).

Ein weiteres Instrument des Marketing-Mix auf das die CI Einfluss nimmt, ist die Produktpolitik. Indem ein Medienunternehmen sein Produkt mit einer bestimmten redaktionellen Qualität produziert, werden die Grundsätze des Unternehmens und der Unternehmenskultur nach außen dokumentiert. Dies zeigt sich besonders im bereits erwähnten Design der Produkte, aber auch im Servicebereich wie z.B. der Betreuung von Lesern und Abonnenten von Zeitschriften. Auch die Markenpolitik wird stark von der CI beeinflusst, da das Leitbild des Unternehmens beispielsweise auf eine Dachmarkenpolitik, wie sie der *SPIEGEL-Verlag* praktiziert, große Wirkung hat. Liegt eine CI-orientierte Produktpolitik vor, hat diese gezwungenermaßen auch Auswirkungen auf die Preisgestaltung. Vertritt ein Verlag die Überzeugung, dass nur inhaltlich und qualitativ hochwertige Zeitschriften zur Herausgabe in Frage kommen, hat dieser Produktstandard auch Einfluss auf die Festsetzung des Preises für die Zeitschriften. Auf die Distributionspolitik nimmt die CI eines Unternehmens nur mittelbar Einfluss. Dennoch kann die Art und Weise des Umgangs mit dem Handel und Endkunden als Resultat des Corporate Behaviour eines Unternehmens gesehen werden. Die Eigenschaften der einzelnen Produkte und Serviceleistungen, die auf dem Kulturverständnis und dem daraus resultierenden CI-Konzept des Unternehmens basieren, werden dann wiederum mit Hilfe kommunikationspolitischer Maßnahmen propagiert und prägen dadurch das Bild des Unternehmens in der Öffentlichkeit (Vgl. Meffert 1994, S.447f.).

Wie bereits erwähnt, gibt es für Medienunternehmen einige Reibungspunkte in der Verbindung von Corporate Identity und Marketing, insbesondere im Bereich der Kommunikationspolitik. Für mittelständische Unternehmen mit nur einem oder zwei Produkten, wie z.B. der regionale TV-Sender *Hamburg1*, entsteht meist kein Konflikt zwischen Unternehmens- und

Marketingkommunikation, da das Unternehmen sich durch das Produkt identifiziert. Die Corporate Identity eines solchen Unternehmens bezieht oft von Anfang an das Produkt selbst mit ein, teilweise heißt das Unternehmen sogar so, wie sein Produkt<sup>26</sup>. Bei großen Unternehmen mit einem umfangreicheren Produktportfolio besteht dagegen mehr Konfliktpotential. Hier ist es genauso wichtig, das Unternehmen mit kommunikationspolitischen Maßnahmen in der Öffentlichkeit darzustellen, wie die einzelnen Marken / Produkte selbst, die sich untereinander inhaltlich und optisch unterscheiden und dennoch unter das Dach desselben Unternehmens gestellt werden müssen. Als Ausgangsbasis für beide Kommunikationsrichtungen im Unternehmen dient die Corporate Identity mit ihren ausgestalteten Instrumenten und Grundlagen, wie z.B. einem Leitbild und dem Corporate Design. Dabei beziehen sich diese Inhalte einer CI vor allem auf das Unternehmen selbst und müssen dann auf die einzelnen Produkte / Marken transferiert und durch die jeweiligen produktspezifischen Besonderheiten und Inhalte ergänzt werden, ohne dass die CI dabei verloren geht.

Neben der Ausgestaltung der Marketinginstrumente werden auch die grundlegenden Marketingstrategien durch die Corporate Identity eines Medienunternehmens beeinflusst. Besonders beachtet werden muss hier das Fundament des CI-Konzepts, die Unternehmenskultur. Bei der Planung von Strategien kann man davon ausgehen, dass die „kulturgeprägten Präferenzen“ (Meffert 1994, S.445), die von früheren Strategieerfolgen oder -misserfolgen rühren, das Verhalten maßgeblich beeinflussen. Laut Meffert ist es dabei vom Ausprägungsgrad der Unternehmenskultur abhängig, wie stark solche Erfahrungen die künftige Strategieplanung beeinflussen. Er geht weiterhin davon aus, „dass ein Zusammenhang besteht zwischen einer undifferenzierten Marktbearbeitung und einer weniger ausgeprägten Unternehmenskultur einerseits und einer differenzierten bzw. konzentrierten Marktbearbeitung bei stärkerer Kulturausprägung andererseits.“ (Meffert 1994, S.445) Die Unternehmenskultur und die darauf basierende CI kann beispielsweise bei Marketingstrategien wie Kooperationen einzelner Medienunternehmen eine wichtige Rolle spielen. Strebt z.B. ein großer Zeitungsverlag eine Kooperation mit einem Buchverlag an, um eine wissenschaftliche Buchreihe herauszugeben, so ist es wichtig für eine erfolg-

---

<sup>26</sup> Die Firma, die hinter dem Fernsehsender *Hamburg1* steht, heißt *KG Hamburg 1 Fernseh-Beteiligungs GmbH & Co.* und trägt so den Produktnamen auch im Firmennamen.

reiche Kooperation und eine entsprechende Strategieplanung, dass die Kulturen und Konzepte beider Unternehmen stimmig sind (Vgl. Meffert 1994, S.445f.). Andernfalls besteht die Möglichkeit, dass die unterschiedlichen Kulturen aufeinanderprallen und es zu Missverständnissen und Konflikten kommt, da beide Unternehmen aufgrund ihrer Unternehmensgeschichte und den daraus resultierenden Erfahrungen eine andere Art von Zusammenarbeit und Strategie präferieren.

### **3.3 Messbarkeit und Operationalisierung von Corporate**

#### **Identity**

Die Marktforschung beschäftigt sich erst seit einigen Jahren mit dem Thema Corporate Identity, weshalb die Problemdefinition noch immer nicht vollständig gelöst ist und Fragen zur Operationalisierung dieses Forschungsgegenstandes offen bleiben. So gibt es z.B. das Problem der unterschiedlichen Definitionen von Corporate Identity. Bis heute hat sich die Wissenschaft nicht auf eine einheitliche Begriffsbestimmung und Einordnung geeinigt, weshalb sie als Ansatz für die empirische Forschung nur schwerlich in Frage kommen. Es sollte jedoch im Hinblick auf die Corporate Identity und die angestrebte Wirkung die Frage gestellt werden, ob das gewählte Corporate Identity-Konzept das Interesse oder Bedürfnis der Öffentlichkeit am Unternehmen und seinen Produkten wirklich weckt bzw. verbessert und dazu beiträgt, das Image des Unternehmens zu verbessern. Um dieser Frage nachzugehen, gibt es bereits verschiedene Ansätze, um Corporate Identity und ihre Wirkungen messbar zu machen (Vgl. Gutjahr / Keller 1993, S.79).

#### **3.3.1 Möglichkeiten der unternehmensinternen Erfolgsmessung von Corporate Identity**

Unternehmensinterne Wirkungen werden der Corporate Identity von Unternehmen vor allem in den Bereichen Organisationskultur, Zielsystem und Personalpolitik zugesprochen (Vgl. Kapitel 3.2.2, 3.2.3 und 3.2.4). Die unternehmensinterne Erfolgsmessung soll dabei überprüfen, ob die angewendeten CI-Maßnahmen wirksam sind in der Hinsicht, dass sich die Ist-Identität der Soll-Identität annähert. Die Soll-Identität wird ebenso wie das Soll-Image<sup>27</sup> im Rahmen des Corporate Identity-Konzeptes definiert und soll durch die Durchführung einzelner CI-Maßnahmen mit Hilfe der Instru-

---

<sup>27</sup> Bild des Unternehmens in der Öffentlichkeit

mente Corporate Design, Corporate Behaviour und Corporate Communication erreicht werden.

Vor allem in Bezug auf die Personalpolitik gibt es verschiedene Möglichkeiten, die Wirkung von CI messbar zu machen. Zuerst kann man die Wirkung an leicht operationalisierbaren Verhaltensweisen der Mitarbeiter messen. Dazu gehören Verhaltensweisen wie das Fluktuationsverhalten im Unternehmen, die Zahl der Krankheitstage, Pünktlichkeit und die Bereitschaft zu Überstunden. Alle diese Verhaltensweisen lassen sich auf die grundlegende Motivation der Mitarbeiter zurückführen. Eine gute CI-Politik, vor allem in den Bereichen Corporate Communication<sup>28</sup> und Corporate Behaviour und eine starke Unternehmenskultur führen im Idealfall dazu, dass sich die Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen identifizieren, sich dort wohlfühlen und gern arbeiten. Das wird im nachgelagerten Schritt zur Folge haben, dass messbare Werte wie die Pünktlichkeit oder die Fluktuationsrate sinken, im gleichen Maße, wie die Motivation der Mitarbeiter steigt (Vgl. Gutjahr / Keller 1993, S.81f.). Eine hohe Motivation der Mitarbeiter wirkt zudem auch nach außen, da die Mitarbeiter ihre Meinung vom Unternehmen in ihr soziales Umfeld und somit auch in die Öffentlichkeit tragen. Die Anzahl und die Qualität der Antworten auf geschaltete Stellenanzeigen und auch die Anzahl der Initiativbewerbungen können deshalb auch als messbare Größe für die Wirkung und das erfolgreiche Umsetzen eines CI-Konzeptes gelten. Weitere Messgrößen sind z.B. die Beteiligung von Mitarbeitern an Unternehmensaktivitäten<sup>29</sup> außerhalb der regulären Arbeitszeiten. Die PR-Wirkung solch positiven Mitarbeiterverhaltens sollte von Unternehmen nicht unterschätzt werden. Sobald Mitarbeiter sozusagen informell tätig werden und ihre Meinung vom Unternehmen in die Öffentlichkeit tragen, kann dies eine sehr wirksame positive Beeinflussung der öffentlichen Meinung zur Folge haben. Konkrete Messmöglichkeiten ergeben sich demnach neben der Messung nachvollziehbarer Größen wie der Krankheitstage durch die Beobachtung des Mitarbeiterverhaltens außerhalb des Unternehmens, insbesondere von sozialen Interaktionen im Unternehmenssinn (Vgl. Gutjahr / Keller 1993, S.82).

Eine bereits seit einiger Zeit angewandte Methode zur internen Erfolgsmessung von CI ist der Mannheimer CI-Test. Dieser Test wurde am Institut

---

<sup>28</sup> Hier vor allem die Mitarbeiterkommunikation

<sup>29</sup> Freizeitlicher Natur

für Marketing der Universität Mannheim entwickelt und beschäftigt sich mit der Frage, wie der aktuelle Status der CI und auch die Wirkungen von CI-Maßnahmen erfasst werden können. Forschungsgegenstand sind hier nicht real messbare Größen sondern die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen. Ziel des Tests ist es, den Status quo zu erfassen, Schwachstellen aufzuzeigen, die einer Identifikation mit dem Unternehmen hinderlich sind und die Möglichkeit einer Standardisierung zu bieten, die eine bessere Einschätzung der Unternehmensleistung möglich macht (Vgl. Gutjahr / Keller 1993, S.91). Die zentralen Fragen des Tests sind:

- „Wodurch entsteht Mitarbeiter-Identifikation?
- Welche identifikations-relevanten Merkmale lassen sich ermitteln?“ (Gutjahr / Keller 1993, S.91)

Weiterhin erfasst der Mannheimer CI-Test fünf grundlegende Dimensionen, die im Hinblick auf Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen grundlegend sind:

- „Die Identifikationsfähigkeit der Mitarbeiter
- Die Bereitschaft der Mitarbeiter zu leistungsorientiertem Verhalten
- Die Zufriedenheit der Mitarbeiter
- Die Leitbildfunktion des Unternehmens
- Das Verhalten des Unternehmens – der Unternehmensstil“ (Gutjahr / Keller 1993, S.91)

Der Test ist durch Struktur und formalen Aufbau leicht und objektiv durchführbar und erlaubt eine schnelle, vergleichbare Auswertung der Daten. Er stellt ein wirksames Instrument zur Überprüfung der internen Wirkung von Corporate Identity dar, wenn er in regelmäßigen Abständen durchgeführt wird und so Vergleichswerte bietet.

### **3.3.2 Möglichkeiten der unternehmensexternen Erfolgsmessung von Corporate Identity**

Externe Wirkungen von CI werden durch die Arbeit einzelner Abteilungen innerhalb des Unternehmens erreicht. Zu diesen Abteilungen zählen insbesondere das Marketing sowie der Bereich Presse / Öffentlichkeit. Während das Marketing meist produktbezogen arbeitet, findet die PR- und Öffentlichkeitsarbeit direkt für das Unternehmen selbst statt. Wenn jene Abteilungen den Gedanken der Corporate Identity und die erarbeiteten Vorgaben

diesbezüglich konsequent in ihre Arbeit einbeziehen, wird dies in der Folge eine Wirkung auf externe Unternehmenskreise haben, wie Presse, Wirtschaft, Politik und nicht zuletzt die Kunden und Dienstleister des Unternehmens.

Auch zur Überprüfung der Wirkung und des Erfolgs von CI-Maßnahmen gibt es einige Möglichkeiten für die Marktforschung. Durch den gezielten Einsatz von CI-Instrumenten soll die Präsenz des Unternehmens gesteigert werden und die gezielte Kommunikation seiner Eigenschaften und Besonderheiten soll dazu beitragen, dass das Image des Unternehmens in der Öffentlichkeit verbessert wird. Im Idealfall wird erreicht, dass sich das Ist-Image des Unternehmens dem Soll-Image angleicht. In diesem Fall wäre das oberste Ziel erreicht.

Die externe Wirkung der Corporate Identity steht meist im Vordergrund der Aktivitäten und ist oft auch – im Gegensatz zur internen CI-Wirkung – die einzig beabsichtigte. Gutjahr und Keller beschreiben in Ihrem Aufsatz zudem, dass nicht nur PR-Wirkungen durch CI erzielt werden, sondern „unmittelbare absatzwirtschaftliche Auswirkungen“ (Gutjahr / Keller 1993, S.82). Durch eine gute und wirkungsvoll eingesetzte Corporate Identity kann die Attraktivität der Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens für die Kunden erhöht werden, was wiederum die Absatzchancen der Produkte und Leistungen verbessert. So ist es z.B. oft der Fall, dass sich der gute Ruf eines anerkannten Markenproduktes auf ein neues Produkt überträgt, welches vom selben Unternehmen stammt. Der „gute Ruf“ basiert nicht nur auf dem Produkt selbst, sondern auch auf dem dahinter stehenden Unternehmen. In dem Fall kann sich das Unternehmen den Imagetransfer zunutze machen und das neue Produkt wird vermutlich erfolgreicher sein als ein von einem unbekanntem Unternehmen stammendes Produkt. Andererseits kann unmittelbarer absatzwirtschaftlicher Nutzen auch dadurch entstehen, dass die Bindung des Verbrauchers an die Marke und ihren Hersteller positiv beeinflusst werden kann. Je stärker die Bindung ist, desto höher wird die Toleranz gegenüber unvermeidbaren Gebrauchsproblemen<sup>30</sup>. Die Messung dieser Wirkung kann z.B. durch direkte Erhebungen der Absatzzahlen bei der Neueinführung eines Produktes erfolgen, jedoch

---

<sup>30</sup> Gebrauchsprobleme sind z.B. notwendige Reparaturen bei PKWs. Transferiert man diesen Gegenstand auf die Medienbranche, ist es beispielsweise ein Gebrauchsproblem, wenn ein Online-Portal einer überregionalen Tageszeitung aufgrund von Server- und Wartungsarbeiten für den Rezipienten zeitweise nicht zu erreichen ist.

lässt sich dabei meist nur schwer feststellen, welcher „Anteil“ an den Ab-  
satzzahlen tatsächlich der CI und dem Image eines Unternehmens zuzusp-  
rechen ist. Eine weitere und oft besser funktionierende Möglichkeit ist die  
Messung von Einstellungsänderungen der Kunden, z.B. gegenüber Ge-  
brauchsproblemen, oder die Beobachtung des Verhaltens am Point-Of-  
Sale (POS), also dem direkten Verkaufsstandort beim Händler. Dabei wer-  
den die Image- und Markenprofile und deren Veränderungen gemessen  
oder es wird die Reaktionsbereitschaft der Kunden getestet (Vgl. Gutjahr /  
Keller 1993, S.82f.).

Die PR-Wirkung der Kommunikation von Corporate Identity gilt in vielen  
Unternehmen als wichtigste und hauptsächliche Funktion der Corporate  
Identity. Diese Wirkung von Corporate Identity lässt sich nur schwer opera-  
tionalisieren und messen. Um die Wirkung zu kontrollieren und zu messen  
bietet sich beispielsweise eine Image-Messung bei Meinungsbildnern an.  
Wird diese in regelmäßigen Abständen durchgeführt, lässt sich der Image-  
wandel eines Unternehmens vom Ist-Image zum Soll-Image besser  
steuern, da eventuelle Abweichungen im gewünschten Image sofort sicht-  
bar werden. Eine andere Möglichkeit, die PR-Wirkung zu messen ist die  
quantitative und qualitative Inhaltsanalyse von Presseveröffentlichungen  
(Vgl. Gutjahr / Keller 1993, S.82f.).

Die bereits unter Punkt 3.3.1 beschriebene Wirkung von CI im sozialen  
Umfeld des Unternehmens, die vor allem durch Interaktionen der Mitarbei-  
ter hervorgerufen wird, kann dennoch auch als eine externe Wirkung be-  
zeichnet werden. Die positive Bewertung des Unternehmens unter gesell-  
schaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten durch das  
soziale Umfeld kann dem Unternehmen bei der Durchsetzung seiner Inte-  
ressen sehr hilfreich sein. Das positive Image kann dabei z.B. als Steuer-  
zahler oder als Arbeitgeber angetroffen werden. Diese Wirkung von Corpo-  
rate Identity kann ebenfalls durch die Messung des Images bei Meinungs-  
bildnern, aber auch durch die Beobachtung sozialen Verhaltens, wie z.B.  
die Zahl der Bewerbungen auf ausgeschriebene Stellen, gemessen wer-  
den.

Alle genannten Möglichkeiten, die der Marktforschung zur Verfügung ste-  
hen, dienen dazu, den Erfolg der eingesetzten CI-Maßnahmen zu kontrol-  
lieren. Sie bieten die Möglichkeit, insbesondere in laufende CI-Maßnahmen

einzugreifen und diese anzupassen wenn sich herausstellt, dass die gewünschte Wirkung nicht erzielt wird. Grundsätzlich hängt die Erfolgsmessung von CI stark davon ab, wie klar die Ziele innerhalb des CI-Konzepts definiert werden. Nur eindeutige Ziele bezüglich der internen und externen gewünschten Wirkung von Corporate Identity lassen sich auch auf ihren Erfolg hin überprüfen, da die Operationalisierung zu Forschungszwecken dann leichter wird. Andererseits ist es auch möglich, Marktforschung schon vor dem Einsatz spezieller Maßnahmen zu betreiben. Durch Mitarbeiterbefragungen, Kundenbefragungen oder Image-Messungen fällt es einem Unternehmen leichter, das Ist-Image und die Ist-Identität des Unternehmens festzustellen. Ist die momentane Position des Unternehmens bekannt fällt es leichter, Ziele für die CI-Arbeit festzustecken und entsprechende Maßnahmen zu entwickeln.

#### **4. Fragestellungen und Modellansätze für eine Studie zur Bedeutung von Corporate Identity als Erfolgsfaktor in Medienunternehmen**

Einer repräsentativen Befragung Anfang der 1990er Jahre zufolge beschäftigten sich bereits zu diesem Zeitpunkt ca. 65% der großen deutschen Unternehmen mit der Entwicklung einer Corporate Identity. Eines der wichtigsten genannten Motive für die Beschäftigung mit diesem Thema war die zu geringe Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen (Vgl. Gutjahr 1993, S.113). Corporate Identity hatte bereits damals einen wichtigen Platz in der strategischen Unternehmensplanung und es ist anzunehmen, dass das Bewusstsein in den letzten Jahren noch weiter gestiegen ist, sowohl für den unternehmensinternen als auch -externen Wirkungsbereich von CI. Gleichzeitig wurden im Rahmen einer internationalen Studie, durchgeführt vom IFM Mannheim<sup>31</sup>, in vier Ländern etwa 80 Dienstleistungsunternehmen analysiert. Gegenstand dieser Untersuchung waren verschiedene Aspekte der Corporate Identity. Ergebnis dieser Studie war eine statistisch signifikante positive Korrelation zwischen der CI der Unternehmen und dem Unternehmenserfolg. Unternehmen, die ein systematisch geplantes und konsequent eingesetztes äußeres Erscheinungsbild und eine eindeutige inter-

---

<sup>31</sup> Das Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim erforscht strukturelle und ökonomische Rahmenbedingungen der mittelständischen Wirtschaft in Deutschland und Europa.

ne und externe Kommunikation hatten, wurden im Rahmen dieser Studie als erfolgreich eingestuft. Weiterhin waren das jene Unternehmen, die die Motivation und Identifikation ihrer Mitarbeiter mit dem Unternehmen und seinen Dienstleistungen gefördert haben. Betrachtet man diese beiden Studien, ist der empirische Nachweis des Zusammenhangs zwischen einer guten Corporate Identity und dem Unternehmenserfolg grundsätzlich geführt worden (Vgl. Gutjahr 1993, S.113).

Es bleibt jedoch offen, ob auch in der Medienbranche, die sich von anderen Branchen durch ihre Besonderheiten stark unterscheidet (Vgl. Kapitel 2 Der deutsche Medienmarkt), eine starke Corporate Identity den Unternehmenserfolg beeinflusst. Wurden in der theoretischen Vorarbeit der vorangegangenen Kapitel Beziehungen zwischen der Corporate Identity und einzelner Unternehmensbereiche von Medienunternehmen hergestellt, so beruhen diese Beziehungen auf der Grundlage der verwendeten Literatur und damit einhergehend der Meinungen und Annahmen der entsprechenden Autoren. Was fehlt, um diese Beziehungen tatsächlich zu bestätigen, ist der empirische Beweis für diese Wirkungszusammenhänge und darauf aufbauend für den unternehmerischen Erfolg von Medienunternehmen im Zusammenhang mit ihrer Corporate Identity. Nachfolgend werden die Grundlagen für eine Studie zum Thema *Corporate Identity als Erfolgsfaktor von Medienunternehmen* gelegt.

## **4.1 Grundlegende Fragestellungen und Überlegungen zur Studie**

### **4.1.1 Operationalisierung, Problem- und Gegenstandsbenennung**

Aus der theoretischen Vorarbeit ergeben sich mehrere offene Fragen zum Thema Corporate Identity als Erfolgsfaktor in Medienunternehmen. Diese Fragen betreffen im ersten Schritt die Wirkungszusammenhänge von Corporate Identity mit den einzelnen Unternehmensbereichen Organisationskultur, Zielsystem, Personalpolitik und Marketing. Im zweiten Schritt ergibt sich daraus die Frage, ob Corporate Identity als Erfolgsfaktor gelten kann.

Da die Schwierigkeit des empirischen Nachweises mit dem steigenden Abstraktionsgrad von Theorien und Hypothesen zunimmt (Vgl. Atteslander 2006, S.30), sollen die nachfolgenden Hypothesen möglichst einfach und

grundlegend gehalten werden. Es ist jedoch nicht auszuschließen, dass sich diese Hypothesen im Falle der Durchführung der Studie im Rahmen des Forschungsverlaufs weiterentwickeln, neue hinzukommen und sich andere wiederum erübrigen. Forschung unterliegt einem Lernprozess und wird nicht zuletzt aufgrund dieses Lernprozesses betrieben. Deshalb haben die u.g. Hypothesen zunächst vorläufigen Charakter (Vgl. Atteslander 2006, S.20).

Die leitende Forschungsfrage lautet:

Ist Corporate Identity ein Erfolgsfaktor von Medienunternehmen?

Um dieser Frage nachgehen zu können, muss zunächst die Definition der Begriffe *Corporate Identity*, *Erfolgsfaktor* und *Medienunternehmen* vorgenommen werden. Diese Definition fand im umfangreichen Stil bereits in den vorangegangenen Kapiteln statt (Vgl. Kapitel 2 Der deutsche Medienmarkt; Kapitel 3.1 Definition Corporate Identity; Kapitel 3.2.1 Zum Begriff Erfolgsfaktor). Der Übersichtlichkeit halber soll hier jedoch noch einmal eine kurze, zusammenfassende Definition der drei Begriffe gegeben werden.

### Corporate Identity

Grundsätzlich beinhaltet Corporate Identity alle Aktivitäten, mit denen sich Unternehmen in der Öffentlichkeit, bei den Zielgruppen und vor ihren Mitarbeitern präsentieren. Corporate Identity ist demnach die bewusste Gestaltung eines Unternehmens und erfordert eine Abstimmung der einzelnen Komponenten der Corporate Identity (Vgl. Regenthal 2003, S.77). Der Begriff Corporate Identity wird in dieser Arbeit im Sinne der Begriffsdefinition von Meffert verstanden. In seinen Ausführungen erfasst er vier verschiedene Ansätze in der Literatur zu diesem Thema. Diese Ansätze sind der *designorientierte Ansatz*, der *führungsorientierte Ansatz*, der *strategieorientierte Ansatz* und der *planungsorientierte Ansatz*. Nachfolgend wird Corporate Identity als ganzheitliches Strategiekonzept verstanden, welches „alle nach innen beziehungsweise außen gerichteten Interaktionsprozesse steuert und sämtliche Kommunikationsziele, -strategien und -aktionen einer Unternehmung unter einem einheitlichen Dach integriert.“ (Meffert 2000, S.706)

### Erfolgsfaktor

„Hinter dem Begriff 'Erfolgsfaktor' steht die Idee, dass es einige – wenige – globale, für jedes Unternehmen, bzw. jedes Geschäftsfeld gültige Einflussfaktoren gibt, die den Erfolg oder Misserfolg entscheidend mitbestimmen.“ (Trommsdorf / Kube 1990, S.2). Innerhalb dieser Arbeit wird davon ausgegangen, dass Corporate Identity, sofern als Erfolgsfaktor zu betrachten, der Gruppe der weichen Erfolgsfaktoren zuzuordnen ist. Weiche Erfolgsfaktoren sind abstrakte, wenig greifbare Variablen wie z.B. Innovationsfähigkeit oder die Unternehmensphilosophie. Solche Faktoren werden innerhalb der qualitativen Erfolgsfaktorenforschung untersucht, welche sich meist explorativer Experteninterviews als Messmethode bedient.

### Medienunternehmen

Innerhalb der Studie werden nur Medienunternehmen im engeren Sinne in den Begriff „Medienunternehmen“ mit einbezogen (Vgl. Abbildung 1 S.10). Demnach sind Medienunternehmen solche, deren Kerngeschäft „Medien“ sind und die mit diesem Kerngeschäft mehr als die Hälfte ihres Umsatzes generieren (Vgl. Rager / Werbe 2006, S.121). Medienunternehmen im engeren Sinne sind dabei solche, deren Aufgabe die Erzeugung und Bündelung von Inhalten ist. Darunter fallen beispielsweise Zeitungs-, Zeitschriften- und Buchverlage oder auch Radio- und Fernsehsender oder Content-Provider und -Broker.

Mit Hilfe dieser Begriffsdefinitionen wurde zugleich die Gegenstandsbenennung vorgenommen. Untersucht werden sollen Medienunternehmen im engeren Sinne, also solche, deren Kerngeschäft die Erzeugung und Bündelung von Inhalten ist. Untersucht wird im Hinblick auf die Corporate Identity in ihrer möglichen Eigenschaft als Erfolgsfaktor.

Weitere Schritte der Operationalisierung sind Überlegungen zu Zeit und Feldzugang (Vgl. Atteslander 2006, S.33). Zum einen bezieht sich der Begriff „Zeit“ auf die Frage, innerhalb welchen Zeitrahmens die Studie durchgeführt werden soll. Da es sich hier lediglich um die Vorbereitung für eine Studie handelt, wird dieser Frage keine Beachtung geschenkt. Zum anderen stellt sich die Frage, welcher Zeitabschnitt sozialer (hier: wirtschaftlicher) Vorgänge innerhalb der Studie erfasst werden soll. Hierzu können momentan nur Vermutungen angestellt werden. Es besteht z.B. die Möglichkeit, lediglich die aktuelle wirtschaftliche Situation und Sichtweise der

Medienunternehmen in Bezug auf Corporate Identity zu untersuchen. Eine andere Möglichkeit ist, die Entwicklung der letzten Jahre bis zum jetzigen Zeitpunkt zu erfassen. Diese Betrachtung ist vermutlich die vorzuziehende, da so auch Ursachen für die aktuelle Sichtweise von CI in den Unternehmen festgestellt werden können. Dennoch wird sich erst durch die Durchführung explorativer Interviews zeigen, welche zeitliche Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes vorgenommen werden sollte. Der Begriff Feldzugang bezeichnet die Möglichkeiten, die sich ergeben, um an die benötigten Informationen und Messdaten zu gelangen. Gibt es z.B. keine Möglichkeit, eine Befragung durchzuführen, weil sich die zu untersuchende Bevölkerungsgruppe nicht zur Mitwirkung bereit erklärt, wird die Untersuchung bereits im Anfangsstadium scheitern (Vgl. Atteslander 2006, S.33). Die Möglichkeiten des Feldzuges in Bezug auf die hier vorzubereitende Studie werden an späterer Stelle aufgegriffen.

So bleibt an dieser Stelle der Operationalisierungsvorgang auf die Gegenstandsbenennung beschränkt. Die folgenden Abbildungen sollen dazu dienen, die Gegenstandsbenennung noch einmal zu veranschaulichen.

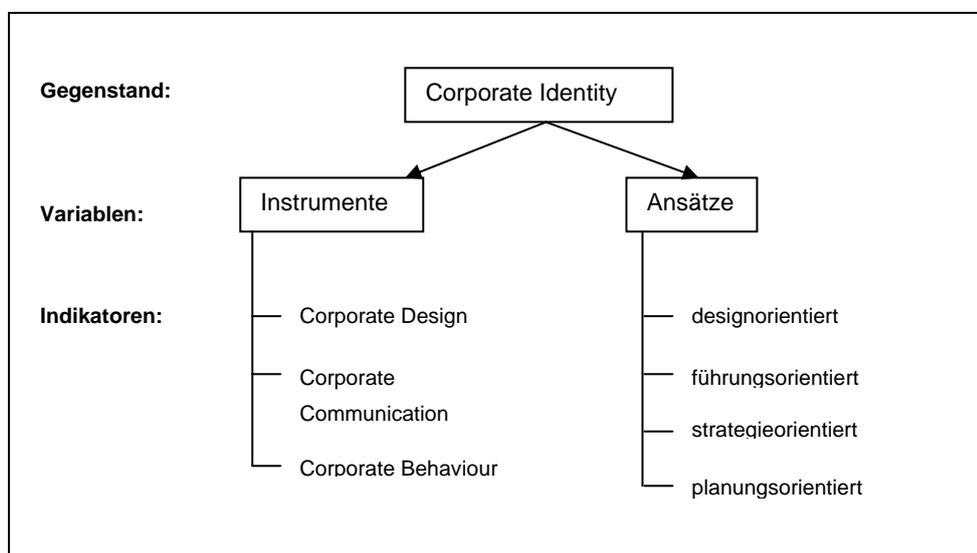


Abbildung 8: Operationalisierung des Begriffs „Corporate Identity“.

Quelle: eigene Darstellung

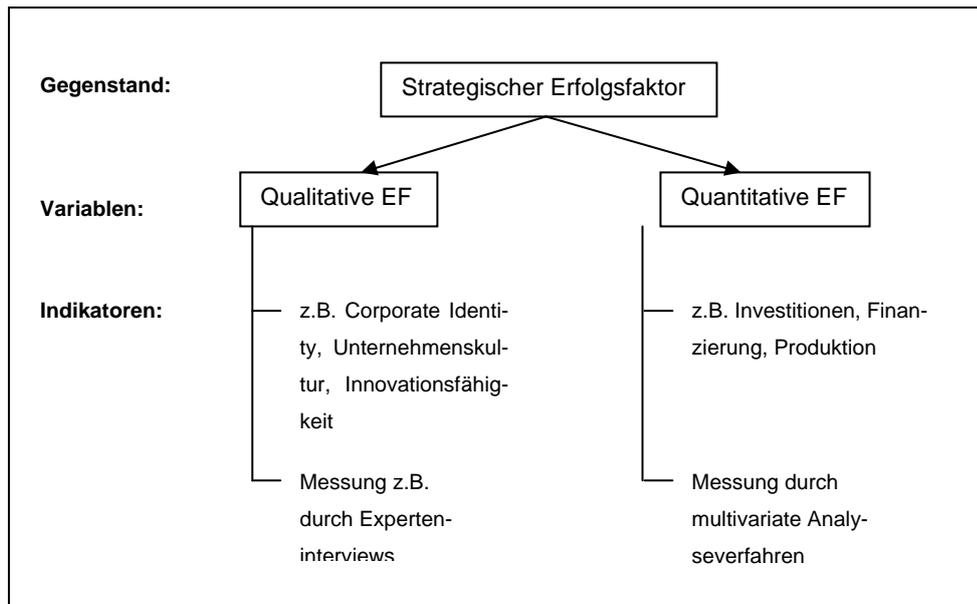


Abbildung 9: Operationalisierung des Begriffs „Erfolgsfaktor“.

Quelle: eigene Darstellung

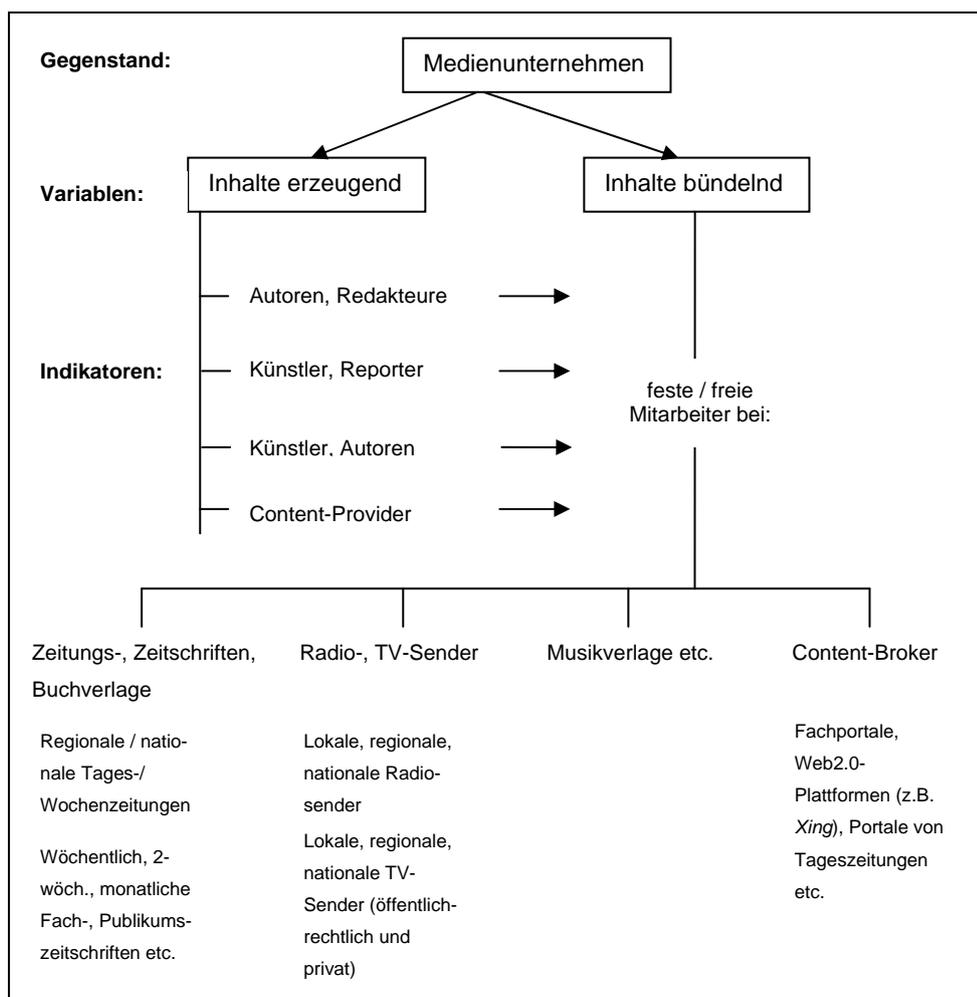


Abbildung 10: Operationalisierung des Begriffs „Medienunternehmen“.

Quelle: eigene Darstellung

Aus der grundlegenden Forschungsfrage im Zusammenhang mit der Operationalisierung der Begrifflichkeiten und der theoretischen Vorarbeit lassen sich nun verschiedene Hypothesen ableiten. Basis der ausformulierten Hypothesen sind Vermutungen, die im Folgenden zusammenfassend erläutert werden sollen.

Zuerst einmal ist anzunehmen, dass Medienunternehmen heutzutage über eine Corporate Identity verfügen. Diese kann unterschiedlichste Ausprägungen haben. Neben einer bewusst eingesetzten Corporate Identity im Sinne der verschiedenen Ansätze, definiert durch Meffert (Vgl. Kapitel 3.1.1 Ansätze und Ziele der Corporate Identity), kann Corporate Identity auch unter anderen Gesichtspunkten betrachtet werden. Möglicherweise reden Medienunternehmen diesbezüglich eher von *Unternehmenskultur*, *Unternehmensidentität* oder dem *publizistischen Auftrag*. Da mediale Produkte vor allem ein Vertrauens- und Erfahrungsgut sind, ist es für Medienunternehmen vermutlich besonders wichtig, ihre Grundsätze und ihr Verständnis von qualitativ hochwertiger Arbeit zu kommunizieren. Dabei hilft eine Corporate Identity, sei es in Form publizistischer Leitlinien, in Form eines Mission Statements oder anderer Ausprägungen. Weiterhin ist es vermutlich besonders für Medienunternehmen, die mehrere (verschiedene) Medienprodukte unter einem Dach vereinen wichtig, eine starke und konsequent durchgesetzte CI zu besitzen. Nur dann ist es möglich, das Unternehmen selbst, welches hinter den Produkten steht, als Absender kenntlich zu machen. Gleichzeitig kann durch eine starke und gut kommunizierte CI ein positiver Effekt auf den Absatz der Produkte erzielt werden, in Form des Transfers des positiven Images des Unternehmens auf die Produkte.

Aufgrund der in den Kapiteln 3.2.2 bis 3.2.5 aufgezeigten Wirkungszusammenhänge zwischen Corporate Identity und einzelnen Unternehmensbereichen scheint es möglich zu sein, dass CI den Erfolg von Medienunternehmen beeinflusst. Dabei kann festgehalten werden, dass CI in Zusammenhang mit der Organisationskultur, dem Zielsystem und der Personalpolitik besonders interne Wirkungen hervorruft. Jedoch haben diese internen Wirkungen im zweiten Schritt auch eine externe Wirkung. Das geschieht dann, wenn definierte Ziele oder die bestehende Organisationskultur Auswirkungen auf Maßnahmen haben, die nach außen gerichtet<sup>32</sup> sind. Gleichzeitig

---

<sup>32</sup> Nach außen gerichtete Maßnahmen sind in diesem Zusammenhang z.B. das Marketing, das durch definierte Ziele beeinflusst wird:

wirken Motivation und Identifikation der Mitarbeiter nach außen, sobald sie ihre Meinung vom Unternehmen in ihr soziales Umfeld und somit in die Öffentlichkeit tragen. Externe Wirkungen ruft Corporate Identity zudem durch den Einsatz von PR und Öffentlichkeitsarbeit für das Unternehmen selbst und Marketingmaßnahmen für die einzelnen Produkte hervor. Eventuell gibt es in diesem Zusammenhang sogar einen kumulierenden Effekt. Das bedeutet, dass die Wirkung von Corporate Identity vermutlich umso größer ist, je ausgefeilter das CI-Konzept ist und in je mehr Unternehmensbereiche dieses Konzept einwirkt. Im nächsten Schritt lässt sich vermuten, dass der Erfolg umso größer ist, je mehr Wirkung die CI erzielt. Erfolg in diesem Sinne meint, dass ein Ist-Image und eine Ist-Identität, die möglichst nah am definierten Soll-Image und der Soll-Identität liegen, sich positiv auf den unternehmerischen Erfolg, also z.B. den Umsatz, auswirken.

Es scheint jedoch sehr schwer zu sein, diesen Wirkungszusammenhang nachzuweisen, da es viele verschiedene Faktoren gibt, die auf den unternehmerischen Erfolg wirken. Es lässt sich dann ein Zusammenhang herstellen, wenn nur der Faktor Corporate Identity verändert wird, alle anderen Einflussgrößen gleich bleiben. Lässt sich dann ein positiver oder negativer Effekt auf Größen wie Absatz der Produkte oder den Umsatz feststellen, ist ein Wirkungszusammenhang nachgewiesen. So hat z.B. der Fernsehsender *Kabel 1* vor wenigen Wochen ein Element seiner Corporate Identity, das Corporate Design, geändert. Wenn bei gleich bleibendem Programm nun positive Effekte feststellbar sind, wie z.B. höhere Einschaltquoten oder auch eine steigende Besucherzahl auf der Website, kann dies mit dem neuen Corporate Design zusammenhängen. Aufgrund der Schwierigkeiten der Messung von CI-Wirkung ist es fraglich, ob in den Medienunternehmen wirklich Marktforschung zu diesem Thema betrieben wird. Eventuell wird die Wirkung von Corporate Identity in manchen Unternehmen noch unterschätzt oder es werden zu wenig finanzielle Mittel für solche Maßnahmen bereitgestellt. Vermutlich wird in vielen Unternehmen nur beschränkt geprüft, durch die besonders leicht nachvollziehbaren und durchführbaren Methoden. Diese sind, wie bereits genannt, z.B. Methoden der internen Erfolgsmessung wie Fluktuationszahlen der Mitarbeiter oder die Bereitschaft zu Überstunden.

### Hypothesen:

- 1) Medienunternehmen verfügen heutzutage über eine Corporate Identity, die jedoch in verschiedenen Ausprägungen und mit verschiedenen Konzepten vorhanden sein kann.
- 2) Corporate Identity wird besonders in Medienunternehmen für wichtig erachtet, die diversifiziert sind und / oder mehrere Medienprodukte vertreiben.
- 3) Je wichtiger und ernster Corporate Identity im einzelnen Unternehmen genommen wird und je mehr sie als Erfolgsfaktor betrachtet wird, umso mehr Einfluss hat CI auf die einzelnen Unternehmensbereiche.
- 4) Je mehr Unternehmensbereiche von Corporate Identity beeinflusst werden, umso größer ist der Erfolg des Unternehmens.
- 5) Wenn Medienunternehmen über ein ausgereiftes CI-Konzept verfügen, welches in die verschiedenen Unternehmensbereiche einwirkt, und konsequent an der Umsetzung und Weiterentwicklung des Konzeptes gearbeitet wird, stellt Corporate Identity einen strategisch wichtigen Erfolgsfaktor für Medienunternehmen dar.
- 6) Die Marktforschungsmaßnahmen zu Wirkung und Erfolg der Corporate Identity sind in Medienunternehmen nicht sehr ausgereift und beschränken sich auf wenige und einfache Messinstrumente und -methoden.

#### **4.1.2 Vorüberlegungen zum Messinstrument der Studie**

Bereits in den vorangegangenen Kapiteln hat sich herauskristallisiert, dass Corporate Identity der Gruppe der weichen Erfolgsfaktoren zugeordnet werden sollte. Diese Erfolgsfaktoren lassen sich nicht durch statistische Methoden messen. Eine gute Möglichkeit dagegen stellt das Experteninterview dar. Experten der entsprechenden Medienunternehmen können umfassend und detailliert über die Corporate Identity des jeweiligen Unternehmens Auskunft geben. Überlegungen zur Grundgesamtheit und der Auswahl der Befragten finden in Kapitel 5 statt.

In der qualitativen Sozialforschung gibt es verschiedene Formen der Befragung. Atteslander nimmt dabei eine Systematisierung der Befragungsformen nach den Kriterien Kommunikationsform und Kommunikationsart vor (Vgl. Atteslander 2006, S.122). Die folgende Abbildung stellt eine Übersicht

der möglichen Befragungsformen dar, und nimmt zugleich die Einordnung des Experteninterviews vor.

Kommunikationsform Kommunikationsart	wenig strukturiert	teilstrukturiert	stark strukturiert	
<b>mündlich</b>	Informelles Gespräch  Experteninterview  Gruppendiskussion -	Leitfadengespräch  Intensivinterview  Gruppenbefragung  Expertenbefragung	Einzelinterview, telef. Befragung  Gruppeninterview  Panelbefragung	(mündl. und schriftl. kombiniert)  telefonische Ankündigung des Versands von Fragebögen  Versand oder Überbringung der schriftl. Fragebögen  Telef. Kontrolle, evtl. telef. Ergänzungsbefragung
<b>schriftlich</b>	Informelle Anfrage bei Zielgruppen	Expertenbefragung	Postalische Befragung  Persönliche Verteilung & Abholung  Gemeinsames Ausfüllen von Fragebogen  Panelbefragung	

Erfassen qualitativer Aspekte „Interpretieren“      Erfassen quantitativer Aspekte „Messen“  
 hoch ←      Reaktivität      → tief

Tabelle 5: Typen der Befragung.

Quelle: Atteslander 2006, S.123

Laut Atteslanders Übersicht lässt sich das Experteninterview bzw. die Expertenbefragung im Bereich der mündlichen Kommunikation als wenig strukturierte oder teilstrukturierte Befragungsform einordnen. Da bei wenig strukturierten Befragungsformen gänzlich ohne Fragebogen oder Leitfaden gearbeitet wird, hat der Interviewer einen großen Spielraum bezüglich der gestellten Fragen (Vgl. Atteslander 2006 S.124). Aufgrund der Komplexität der Fragestellung nach Corporate Identity in Medienunternehmen, lässt sich diese Form der Befragung ausschließen. Teilstrukturierte Befragungen dagegen basieren auf vorbereiteten und bereits formulierten Fragen. Die Reihenfolge, in der die Fragen zu stellen sind, ist jedoch offen. Deshalb bietet diese Befragungsform die Möglichkeit, die sich eventuell im Interview ergebenden neuen, wichtigen Themen, aufzugreifen und weiter zu verfolgen. Meistens wird für diese Form des Interviews ein Gesprächsleitfaden verwendet (Vgl. Atteslander 2006, S.125). Da die zu klärende Forschungsfrage sehr komplex ist, bietet sich also ein leitfadenbasiertes Experteninterview als Instrument an. Dieses Instrument wird in der qualitativen Forschung zunehmend als Hauptmessinstrument genutzt. Es bietet sich jedoch auch zur explorativen Forschung an. So besteht durch ein leitfadenbasiertes Interview die Möglichkeit, im Vorfeld Zusammenhänge zu erfragen und die Forschungsfrage genauer einzugrenzen.

## **4.2 Grundlegende Überlegungen zur Erstellung eines Interviewleitfadens und/oder Fragebogens**

Bei der Erstellung des Leitfadens für Experteninterviews müssen einige Punkte beachtet werden. Um die Forschungsfragen und die Thesen weiter eingrenzen und bearbeiten zu können, bietet es sich an, einen Leitfaden zuerst für einige explorative Experteninterviews einzusetzen. Im zweiten Schritt können dann die die Thesen angepasst werden, sofern dies notwendig ist. Ebenfalls wird durch explorative Interviews der Leitfaden selbst getestet. Es wird sich zeigen, ob durch die gestellten Fragen auch die „richtigen“ Antworten gegeben werden, oder ob das Gespräch abschweift und in eine ungewollte Richtung führt. Im Anschluss an die explorativen Interviews kann auch der Interviewleitfaden so angepasst werden, dass mit seiner Hilfe die Studie durchgeführt werden kann.

Weiterhin kann festgehalten werden, dass die Experten, die befragt werden sollen, und ihr Wissen, im Zentrum<sup>33</sup> der Untersuchung stehen. Sie sollen Auskunft über ihre eigenen Handlungsfelder geben. Gleichzeitig kann das Expertenwissen als *Betriebswissen*<sup>34</sup> oder *Kontextwissen*<sup>35</sup> bezeichnet werden. In unserem Falle ist das Wissen der Experten als Betriebswissen zu betrachten. Diese Zuordnung wird nachgelagert auch Auswirkungen auf die Auswertung der Experteninterviews haben (Vgl. Meuser / Nagel 2005, S.75).

Nachdem nun geklärt ist, wie das Expertenwissen verwendet werden soll, müssen noch einige Punkte zu den Themen Fragetypen, Fragenformulierung und der Kategorisierung der Antworten geklärt werden. Mittlerweile wurden in der Fachliteratur alle Arten von Fragen beschrieben, die in den letzten Jahren und Jahrzehnten entwickelt wurden. Das Hauptunterscheidungsmerkmal ist die Trennung in offene und geschlossene Fragen. Die „Offenheit resp. Geschlossenheit einer Frage bezeichnet den Spielraum, der dem Antwortenden gelassen wird. Die *offene Frage* enthält keine festen Antwortkategorien. [...] Bei der *geschlossenen Frage* werden dem Befragten zugleich auch alle möglichen oder zumindest alle relevanten Antworten – nach Kategorien geordnet – vorgelegt.“ (Atteslander 2006, S.136) Da es sich beim verwendeten Instrument um ein leitfadenbasiertes Interview handelt und der Leitfaden Spielräume lassen soll, auch nicht vorgesehenen wichtigen Themen nachzugehen, sollten auch die Fragen offen formuliert werden. Dadurch wird es den Experten erleichtert, ihre Antworten völlig frei zu geben und all ihr Wissen zum entsprechenden Thema mitzuteilen. Es können auch direkt im Gespräch Missverständnisse aufgedeckt werden und es wird sich zeigen, ob der Experte zu allen angesprochenen Themen Auskunft geben kann (Vgl. Atteslander 2006, S.136ff). Wenn das nicht der Fall ist, sollte eventuell die Fragestellung selbst überdacht werden. Eine

---

<sup>33</sup> Meuser und Nagel unterscheiden innerhalb des Instruments Expertenbefragung zwei Untersuchungsanlagen: jene, in der Experten gleichzeitig als Zielgruppe dienen und Auskunft über ihre eigenen Handlungsfelder geben und solche, in der die Experten eine „komplementäre Handlungseinheit“ zur eigentlichen Zielgruppe bilden und demnach Auskunft über die jeweilige Zielgruppe geben (Vgl. Meuser / Nagel 2005, S.75).

<sup>34</sup> Betriebswissen bezeichnet das Wissen über Abläufe und Zusammenhänge innerhalb des Unternehmens, in dem der Experte arbeitet. Betriebswissen wird meist dann abgefragt, wenn die Experten im Zentrum der Untersuchung stehen (Vgl. Meuser / Nagel 2005, S.76).

<sup>35</sup> Kontextwissen ist das Wissen über Zusammenhänge und Hintergründe einer Forschungsfrage. Meist wird Kontextwissen von Experten erfragt, wenn sie nicht selbst sondern eine andere Zielgruppe im Zentrum der Studie stehen. So handelt es sich z.B. um Kontextwissen, wenn Experten zu möglichen Ursachen von Arbeitslosigkeit befragt werden. Darüber können Arbeitslose selbst keine Auskunft geben (Vgl. Meuser / Nagel 2005, S.76).

andere Möglichkeit ist, weitere Experten aus demselben Medienunternehmen zu befragen, die auf die offen gebliebenen Fragen Antwort geben können.

Auch wenn es noch immer keine umfassende Theorie zur Frageformulierung gibt, lassen sich doch einige Faustregeln zur Fragenformulierung finden, die beachtet werden sollten. Einige der wichtigsten Regeln hat Atteslander zusammengefasst (Vgl. Schnell 1999, S.306f. zitiert nach Atteslander 2006, S.146):

- Fragen sollen einfach formuliert werden. Das heißt, dass sie keine ungebräuchlichen Fachausdrücke, keine Fremdwörter und keine Abkürzungen oder Slangausdrücke enthalten sollen.
- Fragen sollen kurz formuliert werden.
- Fragen sollen konkret gestellt werden. Die Frage nach der Zufriedenheit mit der Arbeitssituation ist der Frage nach der Zufriedenheit im Leben vorzuziehen und wird in der Regel genauer beantwortet werden.
- Fragen sollen keine bestimmten Antworten provozieren; Suggestivfragen sollen vermieden werden. „Die Frage „haben Sie je den Film ‚Vom Winde verweht‘ gesehen?“ ist besser als die Formulierung: „Den Film ‚Vom Winde verweht‘ haben mehr Menschen gesehen als jeden anderen Film dieses Jahrhunderts. Haben Sie diesen Film gesehen?“.“ (Atteslander 2006, S.146)
- Fragen sollen neutral formuliert sein und keine belastenden Worte wie beispielsweise „Kommunist“, „Bürokrat“ oder „Freiheit“ enthalten.
- Fragen sollen nicht hypothetisch formuliert sein.
- Fragen sollen sich jeweils auf nur einen Sachverhalt beziehen.
- Fragen sollen keine doppelten Verneinungen enthalten.
- Fragen sollten den Interviewpartner nicht überfordern. So kann z.B. die Frage nach Prozentsätzen besser als Frage nach konkreten Beträgen gestellt werden.
- Innerhalb einer Frage sollte darauf geachtet werden, dass sie formal gleich gewichtet ist. Das bedeutet, dass alle negativen und positiven Antwortmöglichkeiten enthalten sein sollten um zu vermeiden, dass der Befragte in eine bestimmte Antwortrichtung gedrängt wird.

Beim leitfadenbasierten Interview ist es zudem besonders wichtig, die richtigen Fragen zur richtigen Zeit zu stellen und möglichen neuen inhaltlichen Aspekten im Interview direkt nachzugehen. Auf der anderen Seite ist die inhaltlich korrekte Wiedergabe des Interviews wichtig. Es gestaltet sich sehr schwer, gleichzeitig die richtigen Fragen zu stellen, dem Experten aufmerksam zuzuhören und dessen Antworten vollständig zu notieren. Aus diesem Grunde bietet es sich an, das Interview mit Hilfe eines Diktiergerätes aufzuzeichnen und im Nachhinein zu transkribieren. Nur dann kann gewährleistet werden, dass der Interviewer keine wichtigen Details vergisst (Atteslander 2006, S.132) Da das leitfadenbasierte Experteninterview nur teilweise strukturiert ist, handelt es sich um ein nicht-standardisiertes Interview. Anders als beim Fragebogen sind weder die konkreten Fragestellungen noch feste Antwortkategorien vorgegeben, es werden nur offene Fragen gestellt. Der Interviewer kann frei entscheiden, wann er welche Frage stellt und welche zusätzlichen Fragen ggf. notwendig sind. Obwohl dies bei der Erfragung von Hintergründen, Zusammenhängen und Entwicklungen von großem Vorteil ist, ergibt sich daraus auch die Schwierigkeit der späteren Vergleichbarkeit der einzelnen Interviews. Da es keine von vornherein festgelegten Antwortkategorien gibt, muss die Kategorisierung im Nachhinein vorgenommen werden (Vgl. Kapitel 5.4 Möglichkeiten zur Auswertung der Studie). Sicherlich kann auch überlegt werden, eine teilweise standardisierte Befragung einzusetzen, die auch feste Fragen mit eindeutigen Antwortkategorien beinhaltet. Da innerhalb des Interviews aber Regeln und Handlungsweisen erfragt werden, die zum Teil nicht durch manifestierte Regelwerke beeinflusst werden, und es auch um Relevanzaspekte geht, gibt es in diesem Fall keine Alternative zum offenen, nicht-standardisierten und leitfadenbasierten Experteninterview (Vgl. Meuers / Nagel 2005, S.77f.).

### **4.3 Erster Entwurf eines Interviewleitfadens und/oder Fragebogens**

Der Interviewleitfaden besteht aus offen formulierten Fragen, die in beliebiger Reihenfolge gestellt werden können; die gewählte Reihenfolge stellt lediglich einen Vorschlag dar. Auch die Fragen selbst können im Gespräch anders formuliert werden. Das ist u.a. von der unternehmenseigenen Definition von Corporate Identity abhängig. Spricht ein Unternehmen von seiner CI im Sinne eines Leitbildes, sollte dieser Begriff auch vom Interviewer

verwendet werden. Da der Fragebogen sehr umfangreich ist, ist es möglich, dass ein Experte nicht auf alle Fragen antworten kann, da einige nicht in seinen Aufgabenbereich innerhalb des Medienunternehmens fallen. In diesem Fall sollte der komplette zugehörige Fragenkomplex, z.B. der nach CI im Personalwesen, ausgelassen werden. Es könnte den Experten andernfalls frustrieren und seine Bereitschaft zur Auskunft mindern, wenn er feststellt, zu vielen Fragen nichts sagen zu können. Durch das Auslassen der entsprechenden Fragen wird verhindert, dass sich der Experte inkompetent oder als „der falsche Ansprechpartner für dieses Interview“ fühlt. Da der Leitfaden eine Fülle von Fragen beinhaltet und sehr umfangreich ist, findet er sich, im Gegensatz zu den anderen Abbildungen in dieser Arbeit, im Anhang.

## 5. Design der Studie

### 5.1 Bestimmung der Grundgesamtheit

Um die Grundgesamtheit bestimmen zu können, muss zuerst beantwortet werden, wer befragt werden soll, wer die benötigten Antworten geben kann. Dabei soll eine Eingrenzung nach Branche und Land vorgenommen werden. Eine erste Abgrenzung wurde bereits in Kapitel 4.1.1 vorgenommen: Untersuchungsgegenstand sind Unternehmen der Medienbranche im engeren Sinne. Darunter fallen alle Unternehmen, die Inhalte erzeugen und bündeln (Vgl. Abbildung 10, S.62). Weiterhin soll der nationale Ansatz gewählt werden, das heißt, alle deutschen Medienunternehmen im engeren Sinne gehören zur Grundgesamtheit.

Es muss nun herausgefunden werden, wieviele Unternehmen zur Grundgesamtheit gehören. Diese Daten können bei Branchenverbänden oder Adressbuchverlagen aber auch bei Instituten und Ämtern beschafft werden (Vgl. Berekoven / Eckert / Ellenrieder 2006, S.49). Anlaufstellen, um alle zugehörigen Medienunternehmen zu finden, sind unter anderem:

- Branchenbücher wie z.B. die *Gelben Seiten*
- Die Handelskammern aller deutschen Bundesländer
- Verschiedenste Branchenverbände, wie z.B. der *BDZV (Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger e.V.)*, *BVDW (Bundesverband*

*Digitale Wirtschaft*) und der VDZ (*Verband Deutscher Zeitschriftenverleger*)

- Für den TV-Bereich die Datenbank der Arbeitsgemeinschaft der Landesmedienanstalten und die aktuelle Programmliste der *Kommission zur Ermittlung der Konzentration im Medienbereich (KEK)*

Diese Daten müssten im Anschluss noch einmal darauf überprüft werden, ob sie die festgelegten Kriterien für Medienunternehmen im engeren Sinne erfüllen, ob sie Inhalte erzeugen und / oder bündeln und mit ihrem Kerngeschäft „Medien“ mehr als die Hälfte ihres Umsatzes generieren. Oft ist es nicht möglich, eine solche Überprüfung flächendeckend durchzuführen. Dennoch können auch stichprobenartige Kontrollen helfen, die tatsächliche Grundgesamtheit genauer zu bestimmen (Vgl. Berekoven / Eckert / Ellenrieder 2006, S.50).

Betrachtet man nun noch einmal die Möglichkeit des Feldzugangs, so kann festgehalten werden, dass das gewählte Messinstrument, das Experteninterview, Erreichbarkeit und Kontakt zur Grundgesamtheit voraussetzt. Es müssen also Adressen, Telefonnummern und Internetanschriften der Unternehmen möglichst vollständig recherchiert werden. Weiterhin ist eine erfolgreiche Durchführung der Studie vor allem davon abhängig, ob sich die Grundgesamtheit bzw. die gewählte Stichprobe, zur Kooperation bereit erklärt. Ob die gewählten bzw. angesprochenen Experten zur Mitarbeit bereit sind, wird sich bereits in den explorativen Interviews zeigen (Vgl. Kapitel 6 Explorative Interviews zur Bedeutung von Corporate Identity als Erfolgsfaktor in Medienunternehmen).

Es ist zu vermuten, dass nicht alle Mitarbeiter der zur Grundgesamtheit gehörenden Medienunternehmen als Experten in Frage kommen, da die strategische CI-Planung oder die einzelnen, möglichen Wirkungsbereiche von Corporate Identity nicht in ihrem Aufgabenbereich liegen. Demnach sollten zu befragende Experten aus folgenden Unternehmensbereichen kommen:

- Geschäftsführer und Vorstandsmitglieder, da diese maßgeblich an der strategischen Unternehmensplanung beteiligt sind und somit auch Strategien für die Corporate Identity vorgeben.
- Mitarbeiter aus Abteilungen für Unternehmenskommunikation, PR und Öffentlichkeitsarbeit. In diesen Bereich fällt die konzeptionelle

Planung und Steuerung von Corporate Identity und seiner Instrumente, weshalb Experten aus diesem Bereich besonders Auskünfte zum Konzept, den einzelnen CI-Instrumenten und der strategischen Ausrichtung von Corporate Identity geben können.

- Mitarbeiter der Personalabteilung, da diese Auskunft über die Personalpolitik geben können und somit über Informationen verfügen, ob und wie Corporate Identity die Personalpolitik beeinflusst.
- Mitarbeiter aus dem Marketing, da diese beurteilen können, wie stark der Einfluss von CI auf das Marketing für die einzelnen Produkte ist.

Weiterhin sollte bedacht werden, dass z.B. ein Experte aus dem Personalbereich vermutlich nur wenige Auskünfte über das Marketing oder die allgemeine Strategie geben kann. Jeder Mitarbeiter fungiert als Experte für seinen eigenen Arbeitsbereich. Es ist also anzunehmen, dass erst die Kombination von Interviews mit mehreren Experten eines Unternehmens, die aus den eben genannten Unternehmensbereichen kommen, ein umfassendes Bild und vollständige Ergebnisse zum Forschungsthema liefern kann.

Die Grundgesamtheit kann also noch weiter eingegrenzt werden. Auch wenn sie noch immer alle Medienunternehmen im engeren Sinne betrifft, können die benötigten Informationen dennoch nur von bestimmten Experten der Unternehmen beschafft werden. Das wirkt sich im zweiten Schritt auf die Auswahl der Befragten, die Stichprobe aus.

## **5.2 Die Stichprobe**

Möglichst genaue Ergebnisse lassen sich nur dann gewinnen, „wenn alle infrage kommenden Auskunftspersonen antworten.“ (Berekoven / Eckert / Ellenrieder 2006, S.50). Das bedeutet, dass zuerst einmal, wie eben beschrieben, alle notwendigen Kontaktdaten der Medienunternehmen und einzelnen Experten beschafft werden können. Da es vor allem in größeren Medienunternehmen vermutlich mehrere Mitarbeiter in den einzelnen Abteilungen Öffentlichkeitsarbeit, Personal und Marketing gibt, ist der Kreis der Experten recht groß. Deshalb sollte eine Stichprobe befragt werden, die repräsentativ ist und einen Rückschluss auf die Grundgesamtheit zulässt.

Es ist sehr schwer die Stichprobe so zu treffen, dass wirklich ein Rückschluss auf die Grundgesamtheit möglich ist. Es sollte daher eine „bewusste Auswahl mit Zufallsprinzip“ stattfinden. Als Methode der bewussten Auswahl wird die „typische Auswahl“<sup>36</sup> gewählt, wie sie Berekoven / Eckert / Ellenrieder beschrieben haben. Die Frage nach „typischen“ Experten wurde bereits im vorangegangenen Teil zur Grundgesamtheit beantwortet. Nur Experten aus den genannten Abteilungen und Unternehmensbereichen kommen für Interviews in Frage, da z.B. ein Controller vermutlich nur wenige oder keine Informationen über Corporate Identity liefern kann. Es sollten demnach auch nur die Mitarbeiter der entsprechenden Abteilungen angesprochen und um ein Interview gebeten werden. Das Zufallsprinzip kommt dadurch zum Tragen, dass von allen angeschriebenen möglichen Experten nicht alle einem Interview zustimmen werden. Die Stichprobe ist also jene Gruppe von Experten aus vorher ausgewählten Abteilungen aller Medienunternehmen, die sich für ein Interview zur Verfügung stellen. Es ist dabei wünschenswert, dass sich alle Sorten bzw. Typen von Medienunternehmen im engeren Sinne<sup>37</sup> an der Studie beteiligen. Betrachtet man das einzelne teilnehmende Unternehmen, so erklärt sich im Idealfall jeweils ein Mitarbeiter aus der Geschäftsführung, Öffentlichkeitsarbeit, der Personalabteilung dem Marketing zum Interview bereit. In dem Fall kann das umfassendste Ergebnis erzielt werden. Ob jedoch alle Unternehmenstypen und daraus jeweils verschiedene Experten an der Studie teilnehmen, lässt sich nicht steuern.

### **5.3 Ablauf und Durchführung der Befragung**

Da es sich bei dem Experteninterview um eine nur teilweise strukturierte Form der Befragung handelt, lässt sich der direkte Kontakt mit den Experten nicht vermeiden. Im allerersten Schritt sollte mit den Unternehmen und jeweiligen Experten Kontakt per E-Mail, Post oder Telefon aufgenommen werden, um über das Vorhaben zu informieren und festzustellen, ob die Bereitschaft zur Teilnahme besteht. Da es keinen standardisierten Fragebogen gibt, ist es unumgänglich, die einzelnen Experten persönlich aufzu-

---

<sup>36</sup> Bei dieser Methode werden nach freiem Ermessen jene Experten aus der Grundgesamtheit herausgesucht, die als besonders typisch gelten und von denen man meint, dass sie am ehesten die benötigten Antworten liefern können (Vgl. Berekoven / Eckert / Ellenrieder 2006, S. 58).

<sup>37</sup> Um wirklich ein repräsentatives Ergebnis zu erhalten, sollten alle Typen von Medienunternehmen im engeren Sinne, also Unternehmen aus den Bereichen TV- und Rundfunk, dem Verlagswesen (Zeitungen, Zeitschriften, Bücher) und der Internetbranche an der Studie beteiligen.

suchen und das Interview mit Ihnen durchzuführen. Nach der ersten Kontaktaufnahme folgt demnach die Terminplanung. Diese sollte sehr sorgfältig durchgeführt werden, unter besonderer Berücksichtigung der freien Vakanzen der Experten und der Standorte der Unternehmen innerhalb Deutschlands. Um Kosten zu sparen und auch Zeit zur Durchführung der Studie sollte versucht werden, möglichst alle Unternehmen innerhalb einer Stadt hintereinander zu besuchen. Das kann selbstverständlich auch mehrere Tage in Anspruch nehmen, aber auf diese Art wird unnötiges umherreisen und das mehrmalige Besuchen derselben Stadt vermieden. Sofern sich mehrere Experten eines Unternehmens für ein Interview zur Verfügung stellen bietet es sich an, das Interview mit diesen gleichzeitig zu führen. So können sich gegebene Antworten ergänzen und es wird sofort ein umfassendes Bild von der CI des Unternehmens gegeben. Gleichzeitig ist auch das zeitsparend, da nicht mehrere Termine, sondern lediglich ein ggf. etwas längerer Termin notwendig ist.

#### **5.4 Möglichkeiten zur Auswertung der Studie**

Wie bereits in Kapitel 4.2 erwähnt, hat die Einordnung des Expertenwissens als Betriebswissen auch Auswirkungen auf die Auswertung. In unserem Falle richtet sich das Forschungsinteresse auf die Experten als Zielgruppe. Deshalb wird es in der Auswertung darum gehen, die Wissens- und Handlungsstrukturen der Experten und deren Einstellungen und Prinzipien theoretisch zu generalisieren und Aussagen über Eigenschaften und Konzepte zu treffen. Diese Aussagen sollten den Anspruch auf Geltung auch für alle gleichartigen Handlungsstrukturen in anderen Medienunternehmen behaupten können bzw. einen solchen theoretisch behaupteten Anspruch bestätigen (Vgl. Meuser / Nagel 2005, S.76f.).

Da selbst die konkrete Fragenformulierung innerhalb des Interviews nicht vorgeschrieben ist, ist es die Hauptaufgabe der Auswertung, die Fragen und Antworten zu kategorisieren und miteinander vergleichbar zu machen. Eine Methode zur Auswertung stellen Meuser / Nagel in Ihrem Aufsatz zu Experteninterviews (Vgl. Meuser / Nagel 2005, S.71ff) vor. Diese Methode ist auch zur Auswertung von Interviews zum Thema *Corporate Identity als Erfolgsfaktor in Medienunternehmen* geeignet und kann deshalb im Falle der Durchführung der Studie angewendet werden. Es handelt sich hierbei um einen Modellvorschlag, an dem sich die Auswertung des Datenmate-

rials orientiert. Er kann an unterschiedlichste Untersuchungsbedingungen angepasst werden.

Im ersten Schritt muss die Vergleichbarkeit der Texte hergestellt und kontrolliert werden. Dies ist eine anspruchsvolle Aufgabe, da jedes Interviewprotokoll in Inhalt und Form einmalig ist. Beim Herstellen der Vergleichbarkeit geht es darum, „das Überindividuell-Gemeinsame herauszuarbeiten, Aussagen über Repräsentatives, über gemeinsam geteilte Wissensbestände, Relevanzstrukturen, Wirklichkeitskonstruktionen, Interpretationen und Deutungsmuster zu treffen.“ (Meuser / Nagel 2005, S.80) Der verwendete Leitfaden sichert die Vergleichbarkeit, da er in jedem einzelnen Interview alle interessanten Themen anschneidet. Für die Auswertung ist dabei nicht von Interesse, wo innerhalb des Interviews die entsprechenden Äußerungen gemacht werden. Die Aussagen erhalten ihre Bedeutung vielmehr durch den institutionellen Kontext, den Hintergrund innerhalb des Medienunternehmens (Vgl. Meuser / Nagel 2005, S.81). Hier kommt auch die Betrachtungsweise des Expertenwissens als Betriebswissen ins Spiel. Die Erforschung von Betriebswissen basiert auf Annahmen und theoretischen Konzepten und Erklärungsansätzen, wie sie im ersten Teil dieser Arbeit zu finden sind. Die thematischen Schwerpunkte des Leitfadens stellen Vorformulierungen der Auswertungskategorien dar, die dann in die Auswertung aufgenommen werden sollten, wobei es durchaus sein kann, dass sich die eine oder andere Kategorie als nicht sinnvoll erweist und angepasst werden muss. Die Auswertung von Betriebswissen dient jedoch nicht nur zur Prüfung von Hypothesen, sie dient auch dazu, das theoretische Wissen zu prüfen (Vgl. Meuser / Nagel 2005, S.82).

Der erste Schritt der Auswertung ist die *Transkription* der aufgenommenen Interviews in Interviewprotokolle. Dabei brauchen Pausen oder Stimmlagen nicht festgehalten werden, da sie nicht Gegenstand der Interpretation sind. Wichtig ist dagegen die inhaltliche Vollständigkeit der Transkription. Es sollte durchaus darauf geachtet werden, dass die Gespräche vollständig transkribiert werden. Sobald jedoch ein Interview Elemente beinhaltet, die nichts mit der Forschungsfrage zu tun haben, können diese ggf. auch weggelassen werden, da sie nicht in die Auswertung einfließen. Parallel zur Transkription erfolgt die *Paraphrase*. Damit die Interviews wahrheitsgetreu protokolliert werden, sollte man darauf achten, dass, sofern man nicht wortwörtlich transkribiert, dennoch sinngemäß paraphrasiert. Dabei ist es

besonders wichtig, dass man sich an den Gesprächsverlauf hält. Andernfalls kann bei Paraphrasen leicht der Sinnzusammenhang verloren gehen. Es muss also darauf geachtet werden, dass alle Meinungen, Äußerungen, Beurteilungen und Deutungen der Experten sinngemäß übernommen und dabei nichts vergessen oder verzerrt wird. Gleichzeitig sollten solche Meinungen und Deutungen durch entsprechende Formulierungen, z.B. „Sie meint, äußert sich zu, gelangt zu dem Urteil“ etc., gekennzeichnet werden. Die Paraphrasierung wird sich im Laufe der Transkription aller geführten Interviews fast von selbst ergeben. Laut Meuser und Nagel werden sich Muster herauskristallisieren und die Paraphrasen werden dann fast von selbst angewandt. Das wird dazu führen, dass bereits bei der Transkription einzelne Themensequenzen, Argumentationsmuster oder Betrachtungsweisen deutlich werden (Vgl. Meuser / Nagel S.83ff).

Der nächste Schritt ist es, die einzelnen Passagen der Interviews mit *Überschriften* zu versehen. Dabei ist es wichtig, dass themenbezogen vorgegangen wird. Es können also durchaus Textpassagen auseinandergerissen werden, wenn darin Aussagen zu unterschiedlichen Themen getroffen werden. Da es sich hier nicht um Lebenszusammenhänge oder ähnliches handelt, sondern um bereichsspezifische Aussagen vieler Experten, die miteinander verglichen werden sollen, ist dieses Auseinanderreißen zulässig und notwendig. Textabschnitte (und ihre Überschriften), in denen gleiche oder ähnliche Themen behandelt werden, können unter einer Hauptüberschrift zusammengefasst werden. Auf diese Art wird der Text geordnet und somit übersichtlicher. In dieser Phase wird jedoch noch immer jedes Interview einzeln betrachtet. Erst im folgenden Arbeitsgang, dem *thematischen Vergleich*, wendet man sich der Betrachtung aller Interviews im Kontext zueinander zu. Nun, da alle Abschnitte Überschriften haben, wird nach thematisch vergleichbaren Passagen gesucht, die zusammengestellt werden. Danach werden die Überschriften dieser Passagen vereinheitlicht. Dadurch wird zwar die inhaltliche Aussage der Überschriften reduziert, jedoch werden dadurch Dopplungen vermieden und ein weiterer Schritt zur Vergleichbarkeit getan. Da bei diesem thematischen Vergleich eine Vielzahl von Daten aus unterschiedlichen Interviews verdichtet wird, muss die Zuordnung einzelner Passagen zu Überschriften, die in diesem Falle auch als Antwortkategorien angesehen werden können, inhaltlich überprüft und ggf. revidiert werden. Gleichzeitig sollten hier bereits einige Informationen

festgehalten, wie z.B. Themen, zu denen sich alle oder nur einige Experten äußern, wo gibt es Gemeinsamkeiten und Widersprüche, wo unterschiedliche Positionen? Solche Informationen sind sehr wichtig für die Interpretation der Ergebnisse (Vgl. Meuser / Nagel S.85ff).

Den nächsten Auswertungsschritt bezeichnen Meuser und Nagel als *soziologische Konzeptualisierung*. Hier erfolgt die Ablösung von den transkribierten Texten und ebenso von der Terminologie, die die Experten im Einzelnen verwendet haben. Die Überschriften werden nun zu Kategorien. In diesen Kategorien wird „das Besondere des gemeinsam geteilten Wissens eines Teils der ExpertInnen verdichtet und explizit gemacht.“ (Meuser / Nagel 2005, S. 88) Konkret bedeutet dies, dass verwendete Begriffe und Überschriften in wissenschaftliche Begriffe übersetzt werden. Dies führt dazu, dass die Ergebnisse Anschluss an die entsprechende Forschung im jeweiligen Bereich finden. Ziel der Konzeptualisierung ist „eine Systematisierung von Relevanzen, Typisierungen, Verallgemeinerungen, Deutungsmustern.“ (Meuser / Nagel 2005, S.88) Mit diesem Schritt gelangt man in eine höhere Abstraktionsebene, der „empirischen Generalisierung“. Auf der Grundlage der Aussagen über die Strukturen des Expertenwissens kann die Reichweite der Geltung entsprechender theoretischer Konzepte geprüft werden. Nach der Konzeptualisierung folgt die *theoretische Generalisierung*. Ab diesem Auswertungsschritt geht es nicht mehr um das eigentliche Expertenwissen, sondern um die Theorien zum entsprechenden Forschungsgebiet. Die Ordnung der einzelnen Kategorien erfolgt nun systematisch, sodass aus der Überführung der Terminologie in wissenschaftliche Begriffe eine Interpretation der empirisch generalisierten Tatbestände formuliert wird. Es werden Sinnzusammenhänge zu Theorien hergestellt, die bereits in der theoretischen Vorarbeit zur Studie verwendet wurden. Konkret bedeutet dies, dass die empirischen Ergebnisse mit den bereits bestehenden theoretischen Konzepten verglichen werden und festgestellt werden kann, ob die Konzepte unangemessen sind, falsch sind oder ob sie mit den empirischen Ergebnissen übereinstimmen. Im ersten Fall, der Unangemessenheit theoretischer Konzepte, können diese nun um die neuen Erkenntnisse ergänzt werden. Im zweiten Fall wurde bewiesen, dass die empirischen Ergebnisse eine Neuformulierung der bestehenden Theorien notwendig machen. Sofern die Ergebnisse der Studie mit den bestehenden

Konzepten übereinstimmen, findet sich die Bestätigung der Theorie (Vgl. Meuser / Nagel 2005, S.88ff).

Zuletzt kann gesagt werden, dass es bei der hier vorgeschlagenen Methode zur Auswertung der Studie besonders wichtig ist, dass das Verhältnis der gewonnenen Daten zur Theorie permanent kontrolliert wird. Das bedeutet auch, dass alle Auswertungsstufen durchlaufen werden müssen und keine ausgelassen werden darf. Je mehr Auswertungsschritte bereits getan worden sind, umso wichtiger ist es, dass man immer wieder zum vorigen Schritt zurückgeht, um die „Angemessenheit einer Verallgemeinerung, ihre Fundierung in den Daten, zu kontrollieren.“ (Meuser / Nagel 2005, S.91)

Für die folgenden explorativen Experteninterviews wurde die vorgeschlagene Auswertungsmethode aufgrund des zeitlichen Rahmens für diese Arbeit nur bis zum ersten Schritt, der Transkription und Paraphrase durchgeführt.

## **6. Explorative Interviews zur Bedeutung von Corporate Identity als Erfolgsfaktor in Medienunternehmen**

Um den Interviewleitfaden zu testen und erste mögliche Ergebnisse zur Forschungsfrage zu erzielen, wurden explorative Interviews mit dem entwickelten Leitfaden geführt. Dabei lässt sich zunächst feststellen, dass der in Kapitel 4.1.1 erwähnte Feldzugang gegeben ist. Um explorative Interviews durchzuführen, wurden folgende neun Medienunternehmen kontaktiert:

- *SPIEGEL-Verlag,*
- *Gruner + Jahr*
- *NDR*
- *Ganske Verlagsgruppe*
- *Jahreszeiten Verlag*
- *Axel Springer AG*
- *Hamburg 1*
- *AOL Deutschland*
- *VERLAGSGRUPPE MILCHSTRASSE*

Dabei wurden besonders Mitarbeiter aus den Abteilungen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sowie Unternehmens- und Marketingkommunikation an-

geschrieben. Diese Auswahl von Unternehmensbereichen für explorative Interviews lässt sich damit begründen, dass in diesen Abteilungen oft die Corporate Identity sowie einzelne Komponenten, z.B. die Corporate Communication, gesteuert werden und deshalb vermutlich Mitarbeiter dieser Abteilungen am umfassendsten Auskunft zur Forschungsfrage geben können. Einige Unternehmen bzw. deren Mitarbeiter sagten einem Interview zu, und so wurden folgende Experten zum Thema Corporate Identity als Erfolgsfaktor von Medienunternehmen befragt:

- Herr Kurt Breme, Pressesprecher der *Ganske Verlagsgruppe*, Interview am 22.05.2008;
- Frau Jutta Herr, Leiterin der Markenkommunikation der *VERLAGSGRUPPE MILCHSTRASSE*, Interview am 23.05.2008;
- Frau Anja zum Hingst, Mitarbeiterin der Unternehmenskommunikation des *SPIEGEL-Verlages*, Interview am 28.05.2008.

Während für die explorativen Interviews ausschließlich in Hamburg sitzende Medienunternehmen persönlich gesucht und kontaktiert wurden, muss bei der Studie die Suche und Auswahl der Unternehmen anhand von Daten erfolgen und ganz Deutschland einbeziehen (Vgl. Kapitel 5.1 Bestimmung der Grundgesamtheit). Dennoch scheint sich herauszustellen, dass eine grundsätzliche Bereitschaft zur Auskunft über dieses Thema gegeben ist. Im Folgenden werden kurz die drei Medienunternehmen vorgestellt sowie die Ergebnisse der Experteninterviews dargestellt.

## **6.1 Die untersuchten Medienunternehmen**

### **6.1.1 Ganske Verlagsgruppe**

Die *Ganske Verlagsgruppe* ist ein inhabergeführtes Unternehmen mit langer Tradition. Der Unternehmensgründer, Richard Ganske, gründete 1907 den noch heute bekannten Lesezirkel in Kiel. Bis heute kaufte, gründete oder beteiligte sich die Familie Ganske an 17 Unternehmen, von denen nicht alle im Medienbereich, sondern einige auch im Handel tätig sind. Zur Führung der Verlagsgruppe und all ihrer Unternehmen gründete Thomas Ganske im Jahr 2001 eine neue Holdinggesellschaft, die Ganske Verlagsgruppe GmbH. Alle Aktivitäten der zugehörigen Unternehmen werden dort gebündelt und gesteuert. Die Leitung der Holding wurde einem Vorstand, bestehend aus vier Mitgliedern, anvertraut (Vgl. Jungblut 2007, S.319ff):

- Thomas Ganske (Vorsitz, verantwortlich für die Zeitschriftensparte),
- Frank-H. Häger (Buch und E-Medien),
- Karl Udo Wrede (Treasury und Handel) und
- Peter Notz (Controlling)

Die *Ganske Verlagsgruppe* kann als diversifiziertes Unternehmen bezeichnet werden, welches dennoch die Medien als Kerngeschäft hat. Unter den Bereich Handel fallen vornehmlich Vertriebsunternehmen für Medienprodukte, wie Versandbuchhandlungen und der Lesezirkel *Daheim Liefer-Service*. Aus diesem Grunde lässt sich die Verlagsgruppe den Medienunternehmen im engeren Sinne zuordnen, die Untersuchungsgegenstand der Studie sein sollen. Folgende Unternehmen können der Holding zugeordnet werden (Vgl. Ganske Verlagsgruppe 2007):

Im Bereich Bücher:

- *Hofmann und Campe Verlag*
- *DEUTSCHER TASCHENBUCH VERLAG dtv* (Beteiligung)
- *Travel House Media*
- *Gräfe und Unzer Verlag*

Im Bereich Zeitschriften:

- *Jahreszeiten Verlag*
- *Hofmann und Campe Corporate Publishing*

Im Bereich Handel:

- *Hotel Hohenhaus*
- *Frölich und Kaufmann*
- *Akzente Versandbuchhandlung*
- *MAIL:ORDER:KAISER*
- *Daheim Liefer-Service*
- *Rhenania Buchversand*

Im Bereich e-Medien:

- *iPublish*
- *www.prinz.de*
- *www.kuechengoetter.de*

- [www.merian.de](http://www.merian.de)

Das Unternehmen feierte im Jahr 2007 sein 100-jähriges Jubiläum.

### **6.1.2 VERLAGSGRUPPE MILCHSTRASSE**

Den Grundstein für die *VERLAGSGRUPPE MILCHSTRASSE* legte Dirk Manthey im Jahre 1975 mit der Erstausgabe der Filmzeitschrift Cinema. Die Gründung der Verlagsgruppe selbst lässt sich auf das Jahr 1989 datieren. Seit Ende 2004 gehört das Unternehmen zu *HUBERT BURDA MEDIA* und agiert unter der Geschäftsführung von Andreas Mayer als eigenes Profitcenter. Die *VERLAGSGRUPPE MILCHSTRASSE* beschäftigt sich seit jeher mit Zeitschriften, hauptsächlich im Bereich Film und Fernsehen. Die Produkte der Verlagsgruppe sind (Vgl. Verlagsgruppe Milchstrasse 2008):

- *CINEMA*
- *FIT FOR FUN*
- *TV SPIELFILM*
- *TV SPIELFILM XXL*
- *TV TODAY*
- *TV TODAY Digital*
- *TV SCHLAU*

Die Produkte der Verlagsgruppe sind jeweils auch im Internet vertreten. Hinzu kommen noch einige andere Webpräsenzen (Vgl. Verlagsgruppe Milchstrasse 2008):

- [www.ivyworld.de](http://www.ivyworld.de)
- [www.filmfans.tv](http://www.filmfans.tv)

Die *VERLAGSGRUPPE MILCHSTRASSE* kann ebenfalls den Medienunternehmen im engeren Sinne zugeordnet werden, da sie Inhalte erzeugt und bündelt und ihren Umsatz ausschließlich durch Medien generiert.

### **6.1.3 SPIEGEL-Verlag**

Der *SPIEGEL-Verlag* bzw. die *SPIEGEL-Gruppe* ist eines der bekanntesten Medienunternehmen Deutschlands. Zugpferd der Verlagsgruppe ist das wöchentlich erscheinende Nachrichtenmagazin *DER SPIEGEL*. Die Erstausgabe erschien am 4. Januar 1947. Dieser Tag kann gleichzeitig als Gründungsdatum des Verlages angesehen werden. Herausgeber war

Rudolph Augstein, dessen Erben noch heute Anteile an der Verlagsgruppe halten. Bis heute hat es der Verlag geschafft, eines der führenden europäischen Nachrichtenmagazine herauszugeben und gleichzeitig seine Geschäfte auf verschiedenen Säulen aufzubauen. So gehören zum Kerngeschäft der Verlagsgruppe nicht nur Printprodukte, sondern auch Onlineprodukte sowie TV-Sendungen. Die Verlagsgruppe besteht aus folgenden Unternehmen (Vgl. SPIEGEL-Gruppe 2008):

- *SPIEGEL-Verlag Rudolph Augstein GmbH & Co. KG*
- *Manager magazin Verlagsgesellschaft mbH*
- *SPIEGEL TV GmbH*
- *SPIEGELnet GmbH*

Die einzelnen Unternehmen sind an vielen weiteren Unternehmen aus dem Medienbereich beteiligt, so hält z.B. der *SPIEGEL-Verlag* Anteile an der *dctp Entwicklungsgesellschaft für TV-Programme mbH*<sup>38</sup> und die *SPIEGELnet GmbH* ist an der Online-Buchhandlung *Libri.de Internet GmbH* beteiligt. Die *SPIEGEL-Gruppe* erzielt ihre Erlöse demnach aus Medien unterschiedlichster Art und kann daher ebenfalls als Medienunternehmen im engeren Sinne betrachtet werden.

Die Hauptprodukte der *SPIEGEL-Gruppe* sind (Vgl. SPIEGEL-Gruppe 2008):

- *DER SPIEGEL*
- *KulturSPIEGEL*
- *UniSPIEGEL*
- Div. Bücher wie das *SPIEGELJahrbuch*
- *manager magazin*
- *Harvard Business Manager*
- *SPIEGEL TV*
- *SPIEGEL TV digital*
- *SPIEGEL ONLINE*
- *manager-magazin.de*
- *Quality Channel*

---

<sup>38</sup> Die *dctp Entwicklungsgesellschaft für TV-Programme mbH* ist derzeit u.a. einer der Produzenten von Drittfenster-Programmen der TV-Sender *RTL* und *Sat. 1* (Stand 30.05.2008).

## 6.2 Diskursverlauf der explorativen Interviews

Wie bereits erwähnt, wurden bei der Auswahl möglicher Experten für die explorativen Interviews ausschließlich Mitarbeiter aus den Bereichen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sowie Unternehmens- und Marketingkommunikation angeschrieben. Aufgrund des engen zeitlichen Rahmens wurde darauf verzichtet, auch Mitarbeiter anderer Abteilungen, wie z.B. der Personalabteilung, um ein Gespräch zu bitten. Bereits beim Führen von nur drei Interviews haben sich jedoch erhebliche Unterschiede gezeigt.

Zum einen betraf dies den zeitlichen Rahmen. Die Interviews dauerten im Einzelnen 25 Minuten (*SPIEGEL-Verlag*), 35 Minuten (*VERLAGSGRUPPE MILCHSTRASSE*) und 60 Minuten (*Ganske Verlagsgruppe*). Diese zeitlichen Unterschiede lassen sich vor allem auf die unterschiedliche Auskunftsbereitschaft sowie das jeweils verfolgte Corporate Identity-Konzept zurückführen. Je umfangreicher die CI-Planung in den einzelnen Unternehmen ist, desto länger dauerte das Experteninterview. Für die eigentliche Studie empfiehlt sich, einen zeitlichen Rahmen von 60 – 120 Minuten anzusetzen. Selbst wenn die explorativen Interviews auch in kürzerer Zeit geführt wurden ist anzunehmen, dass sich der Zeitaufwand erhöht. Dieser höhere Zeitaufwand beruht voraussichtlich darauf, dass in den Unternehmen möglichst mehrere Experten aus verschiedenen Abteilungen zusammen befragt werden sollen (Vgl. Kapitel 5.1 Bestimmung der Grundgesamtheit). Daraus wird resultieren, dass zu den einzelnen Wirkungsbereichen von CI, wie z.B. dem Marketing oder der Personalpolitik, wesentlich mehr Informationen gegeben werden können, da Mitarbeiter aus diesen Abteilungen anwesend sind.

Das Bestreben, verschiedene Experten eines Unternehmens zu befragen, wird durch den Verlauf der einzelnen Interviews noch verstärkt. So es hat sich gezeigt, dass die befragten Experten lediglich übergeordnet Auskunft geben konnten zu Unternehmensbereichen, in denen Sie nicht selbst tätig waren. So wussten sie z.B. von personalpolitischen Maßnahmen wie Mitarbeiterfesten oder Weiterbildungen, genaue Angaben zum Einfluss der CI auf die Personalpolitik ihres Unternehmens konnte jedoch keiner der Experten liefern. Genauere Angaben zu inhaltlichen Ergebnissen der Interviews liefert Kapitel 6.3.

Betrachtet man den inhaltlichen Verlauf der einzelnen Interviews sowie den Informationsgehalt der Aussagen der Experten, gab es sowohl zwei gelungene als auch ein misslungenes Interview. Die gelungenen Interviews zeichneten sich dadurch aus, dass große Neugier auf Seiten der Experten festzustellen war. Die Gespräche begannen mit einem kurzen Austausch über die Intention, die eigentliche Forschungsfrage sowie auch den persönlichen bzw. bildungsspezifischen Hintergrund des Interviewers. Meuser und Nagel merken zu dieser Form des Gelingens an, dass solch ein Gesprächsbeginn den Forscher dabei unterstützt, den richtigen Ton zu treffen und seine Kompetenz unauffällig zu demonstrieren. Das trägt maßgeblich dazu bei, dass das Interview positiv verläuft und der Interviewer alle notwendigen Informationen erhält (Vgl. Meuser / Nagel 2005, S.79). Eines der Interviews kann als misslungen bezeichnet werden, da der Experte die Interviewsituation nutzte, um Themen anzusprechen und ausführlich darzulegen, die nicht Gegenstand der gestellten Fragen waren. Das führte dazu, dass Interviewer und Experte teilweise aneinander vorbeiredeten und so die gewünschten Informationen nur teilweise gegeben wurden. Dennoch gelang es, durch Umformulierung der Fragen sowie einigen zusätzlichen bzw. spezifischeren Fragen, zumindest einen Teil der benötigten Informationen zu erhalten. Auf der anderen Seite wurde vieles gesagt, was einen Rückschluss auf fehlende Informationen zulässt. Inwieweit solche „herausgehörten“ Informationen in der späteren Studie verwendbar sind, wird sich erst bei Durchführung dieser zeigen.

### **6.3 Ergebnisse der Befragung**

Im Folgenden werden die Ergebnisse der einzelnen Interviews zusammengefasst dargestellt, sofern sie nicht Interna der Unternehmen betreffen, die der Öffentlichkeit nicht zugänglich gemacht werden sollen. Die Informationen und Ergebnisse folgen dabei dem empfohlenen Ablauf der Fragen im Interviewleitfaden, auch wenn sie teilweise an anderen Stellen der Interviews gegeben wurden.

#### **6.3.1 Interview Ganske Verlagsgruppe**

Das Interview mit Kurt Breme war mit einer Dauer von ca. 60 Minuten das umfassendste und jenes, in dem die meisten Informationen zur Corporate Identity des Unternehmens gegeben wurden. Herr Breme ist im Unternehmen zuständig für interne sowie externe Unternehmenskommunikation. In

seinen Aufgabenbereich fallen daher neben der Pressearbeit für die Holding selbst auch die Erarbeitung von Unternehmensbroschüren sowie die Steuerung der übergeordneten internen Kommunikation für die Mitarbeiter aller zugehörigen Unternehmen.

#### Fragen zum Vorhandensein und Konzept von Corporate Identity

Die Hauptaufgabe der CI für die Holding ist es, alle einzelnen Unternehmen unterschiedlichster Art, die in verschiedenen Märkten agieren, durch klare Qualitätsmerkmale zusammenzufassen. Die Ganske Verlagsgruppe ist ein sehr markenbewusstes Unternehmen und die Identitätsstiftung für die einzelnen starken Marken ist besonders wichtig. Ihre historisch gewachsene Corporate Identity ist dementsprechend sehr wichtig für die Verlagsgruppe. Dabei wird seit der Gründung der Holding im Jahre 2001 verstärkt auf die Corporate Identity geachtet und Einfluss genommen. So verfügt das Unternehmen beispielsweise über ein formuliertes Leistungscredo, welches als Unternehmensgrundsatz aufgefasst werden kann und für alle Unternehmen Gültigkeit besitzt (Vgl. Breme 2008).

Besonderes Augenmerk wird auf das Corporate Design der Holding und der einzelnen Unternehmen gelegt. Es gibt ein umfangreiches Marken Manual („Markenhandbuch“ genannt), welches für die Holding wie auch die einzelnen Unternehmen den Markenkern und die Markengestaltung der Produkte einschließlich der Darstellung nach Innen und Außen vorgibt. Dabei wird, z.B. durch die Logogestaltung und die Farbgebung darauf geachtet, dass es einen Wiedererkennungswert zwischen den Unternehmen und der Holding gibt (Vgl. Breme 2008).

Innerhalb der Markenhandbücher für die einzelnen Unternehmen haben diese teilweise auch Grundsätze für das Corporate Behaviour festgehalten, im Besonderen für den Umgang mit Kunden und Geschäftspartnern. Grundsätzlich kann jedoch gesagt werden, dass sich das Mitarbeiterverhalten untereinander und auch zum Kunden hin aus der Historie der Unternehmen und deren Kultur heraus entwickelt hat. Alle Unternehmen verfügen zudem über zusätzliche, eigens erarbeitete Manuals, in denen die produktspezifischen Vorgaben festgehalten sind (Vgl. Breme 2008).

Auch im Bereich Corporate Communication wird stark darauf geachtet, dass sowohl formale (auf das Corporate Design bezogen) als auch inhaltli-

che Eigenschaften des Unternehmens stark kommuniziert werden. Dabei sind jedoch nur selten Vorgaben notwendig, da durch das inhabergeführte Unternehmen eine starke Verbundenheit mit der Geschichte besteht und dieses Verständnis immer zum Ausdruck kommt. Die Holding gibt zudem regelmäßig Publikationen heraus, von einer jährlich erscheinenden Broschüre bis hin zu einer Buchreihe über die *Ganske Verlagsgruppe* (Vgl. Breme 2008).

Besonderen Wert wird auch auf die Mitarbeiterkommunikation gelegt. Seit 2007 gibt es ein Intranet, welches alle Mitarbeiter der zur Holding gehörenden Unternehmen erreicht und somit die Kommunikation untereinander belebt und erleichtert. Weitere Instrumente der internen Kommunikation sind in regelmäßigen Abständen stattfindende Business Meetings und Programm Meetings der Geschäftsführer und Chefredakteure sowie die zweimal jährlich erscheinende Mitarbeiterzeitung. Abschließend zu diesem Themenblock kann gesagt werden, dass es durchaus ein Gesamtkonzept zur CI gibt, welches versucht, die einzelnen Aktivitäten zu steuern. Diese konzeptuelle Arbeit ist sowohl im Vorstand der Holding als auch in den Geschäftsführungen der einzelnen Unternehmungen verankert. Die Geschäftsführer sind die dabei Markenverantwortlichen für ihre Produkte (Vgl. Breme 2008).

#### Fragen zum Einfluss von CI auf die einzelnen Unternehmensbereiche

Auch den Einfluss von CI auf die einzelnen Unternehmensbereiche sieht Herr Breme stark gegeben, trotz gelegentlicher Reibungspunkte, die jedoch nicht über jene anderer Unternehmen hinausgehen. Im Besonderen betrifft das die Vorgaben zum Corporate Design, aber auch Dinge wie die einheitliche Schreibweise der Unternehmens- und Markennamen. Das resultiert jedoch daraus, dass die Holding zwar steuernd Einfluss nimmt, aber dennoch auch jedes Unternehmen für sich selbst agiert. Zudem lässt das Markenhandbuch zum Teil sehr umfangreiche Freiräume, innerhalb deren sich die Unternehmen bewegen können (Vgl. Breme 2008).

Die Personalpolitik wird insofern von CI gesteuert, als dass die Stellenanzeigen unternehmensübergreifend einheitlich sind. Gleichzeitig wird jeder neue Mitarbeiter mit einem Begrüßungspaket in Empfang genommen und dadurch auch direkt in die Unternehmenskultur eingeführt und mit ihr vertraut gemacht. Dabei ist es jedoch ein langer Prozess, dass sich die Mitar-

beiter der einzelnen Unternehmen nicht nur mit ihrem Unternehmen, sondern auch mit der noch recht jungen Holding selbst identifizieren können. Doch auch dafür werden unterstützende Maßnahmen getroffen wie z.B. das bereits erwähnte Intranet. So feierte die *Ganske Verlagsgruppe* beispielsweise im Jahre 2007 mit den in Hamburg sitzenden Mitarbeitern das 100-jährige Jubiläum. Die übergeordnete interne Kommunikation hilft jedoch dabei, diesen Identifikationsprozess voranzutreiben (Vgl. Breme 2008).

Auch auf das Marketing der einzelnen Unternehmen und ihrer Produkte nimmt die Corporate Identity Einfluss. Dabei ist es zum einen das Markenhandbuch für das jeweilige Unternehmen, welches auf die Produktgestaltung wirkt, als auch das übergeordnete Bewusstsein dafür, Markenartikel zu produzieren. Dieses Bewusstsein nimmt zudem Einfluss auf die Preisgestaltung, besonders im Bereich der Premiummarken wie z.B. die Zeitschrift *Merian* des *Jahreszeiten Verlages*. Auch auf die Produktentwicklung hat dieses Denken Einfluss. So geht es hier vor allem darum, noch bessere und hochwertigere Produkte auf den Markt zu bringen (Vgl. Breme 2008).

#### Fragen zur Erfolgskontrolle und Messung von Corporate Identity

Eine Wirkungskontrolle findet übergeordnet von der Holding selbst nicht statt, jedenfalls nicht in Form von Studien o.ä. Trotzdem wird die Kontrolle der Maßnahmen als ein ständiger Prozess gesehen. Es wird fortlaufend darüber diskutiert, wie die Resonanz auf einzelne Maßnahmen ist und was besser gemacht werden kann. Inwieweit die Einführung standardisierter Messinstrumente Sinn macht, ist in der Holding noch nicht festgelegt worden. Die einzelnen Unternehmen der Holding betreiben Erfolgs- und Wirkungskontrolle intern sowie extern teilweise eigenständig (Vgl. Breme 2008).

Zur zukünftigen CI-Planung und -Konzeption kann abschließend gesagt werden, dass dieser Bereich in der Hand des Vorstands in enger Abstimmung mit den Geschäftsführungen liegt. Es gibt diesbezüglich dank der flachen Hierarchien keine langwierige Gremienarbeit oder ähnliches, was laut Kurt Breme aber auch den Vorteil hat, dass Entscheidungen schneller und unbürokratischer getroffen werden können und das Unternehmen so viel flexibler agieren kann (Vgl. Breme 2008).

### 6.3.2 Interview VERLAGSGRUPPE MILCHSTRASSE

Das Interview mit Jutta Herr dauerte ca. 35 Minuten. Es war größtenteils recht ergiebig, wobei Frau Herr jedoch nicht zu allen Fragen Auskunft geben konnte. Als Leiterin der Markenkommunikation der *VERLAGSGRUPPE MILCHSTRASSE* betreut Sie die Kommunikation für sämtliche Zeitschriften der Verlagsgruppe. Dazu gehören Dinge wie Abonnentenwerbung und TV-Spots, aber auch Kooperationen mit anderen Firmen und Marken. Der Fokus ihrer Arbeit liegt auf der Inszenierung der einzelnen (Zeitschriften-) Marken und der Gewinnung neuer Zielgruppen.

#### Fragen zum Vorhandensein und Konzept von Corporate Identity

Schon seit Gründung der Zeitschrift *Cinema* im Jahre 1975 waren verschiedenste Lifestyle-Zeitschriften die Kernprodukte des Unternehmens. Diese Produkt-Fokussierung hat die heutige Identität und das Image der *Milchstrasse* deutlich geprägt. Heute versteht sich das eigenständige Profit-Center von *Hubert Burda Media* als ein junger, „cooler“ Verlag. Dieses Denken ist im Unternehmen stark verankert, weshalb es auch kein gedrucktes Mission Statement oder Leitbild gibt. Der Leitsatz in den ersten Jahren des Unternehmens war jedoch immer: „Wir machen Zeitschriften für uns selber.“ (Herr 2008) Das Thema Corporate Identity betrifft im Verlag vor allem die Zeitschriften, die als Markenartikel angesehen werden. Die Verlagsgruppe selbst steht deshalb bei allen Aktivitäten erst an zweiter Stelle, während die Marken in der Öffentlichkeit stark inszeniert werden (Vgl. Herr 2008).

Aus diesem Grunde ist das Corporate Design der *Milchstrasse* auf die nötigsten Elemente beschränkt. Neben einem Logo und dem Schriftzug gibt es lediglich Vorgaben für Visitenkarten, Briefpapier und weitere Geschäftsunterlagen. Für die einzelnen Zeitschriften gibt es hingegen Markenmanuals, in denen Kernfarben und weitere Gestaltungselemente festgelegt sind (Vgl. Herr 2008).

Auch die Öffentlichkeitsarbeit wird primär an den Marken aufgehängt, das dahinter stehende Unternehmen wird oft lediglich in einem Nebensatz erwähnt. Ausnahmen sind z.B. die regelmäßigen Veröffentlichungen von

Zahlen der IVW<sup>39</sup>, die dann in einer Pressemitteilung der Verlagsgruppe selbst bekannt gegeben werden. Die Mitarbeiterkommunikation wird stark von *Hubert Burda Media* selbst gesteuert. Neben einem Intranet gibt es sogenannte Poster-News, die in allen *Burda*-Standorten Veranstaltungen ankündigen (Vgl. Herr 2008).

Das Instrument Corporate Behaviour ist laut Frau Herr nicht sehr stark ausgeprägt bzw. manifestiert. Es gibt jedoch einen Bereich, in dem besonderen Wert auf das Verhalten gelegt wird: die Kommunikation zu den Lesern und den Anzeigenkunden / Kooperationspartnern der Zeitschriften. Da gibt es einheitliche Vorgehensweisen, die von der Verlagsleitung ausgehend gesteuert werden (Vgl. Herr 2008).

Die Verlagsleitung erarbeitet auch in Zusammenarbeit mit den einzelnen Chefredakteuren Strategien, an die sich nicht nur die Inhalte der Titel, sondern auch die Kommunikationsmaßnahmen und das Design anpassen müssen. Dennoch kann man nicht von einem CI-Konzept sprechen, da es hier in erster Linie um die strategische Ausrichtung der Zeitschriften geht, und die Kommunikation, das Design etc. dem in zweiter Linie untergeordnet werden (Vgl. Herr 2008).

#### Fragen zum Einfluss von CI auf die einzelnen Unternehmensbereiche

Die Unternehmenskultur der Verlagsgruppe ist laut Frau Herr stark ausgeprägt. Besonderheiten sind dabei eine starke Teamorientierung und flache Hierarchien. Darin liegt auch der große Unterschied zu *Burda* selbst, dass als großes Medienunternehmen stärker hierarchisch geprägt ist. Ebenfalls einflussnehmend ist die Tatsache, dass das Durchschnittsalter eher niedrig ist und sich alle Mitarbeiter der Verlagsgruppe, bis hinauf zur Verlagsleitung, duzen (Vgl. Herr 2008).

Trotz dieser ausgeprägten Unternehmenskultur beschreibt Frau Herr, dass es Reibungspunkte mit den Richtlinien der CI des Unternehmens und der einzelnen Marken gibt. Wie auch in der *Ganske Verlagsgruppe* wird hier das Problem der Schreibweisen aller Namen genannt. Grundsätzlich muss man laut Frau Herr schon sehr stark aufpassen, dass solche Richtlinien

---

<sup>39</sup> Die Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern e.V. (IVW) wurde 1949 gegründet und ist eine unabhängige Einrichtung, die Daten für die Leistungskontrolle von Werbeträgern (Online-Medien, Funkmedien, Printmedien, Außenwerbung, Filmtheater und Veranstaltungen) erhebt und kontrolliert (Vgl. IVW 2008).

auch eingehalten werden. Diese Probleme gibt es aber vor allem deshalb, weil für jede Marke / Zeitschrift andere Richtlinien gelten, und man immer mehrere Faktoren im Auge behalten muss (Vgl. Herr 2008).

Die Identität der Verlagsgruppe und die Unternehmenskultur haben auch starken Einfluss auf das Marketing für die einzelnen Zeitschriften. Dabei steht besonders das Credo im Vordergrund, dass die Zeitschriften als Qualitätsprodukte, als Marken angesehen werden. Dementsprechend wird besonders auf die Produktgestaltung geachtet, nicht nur was das Layout betrifft, sondern auch die Wahl von Papiersorten, hochwertigen Druckfarben etc. Auch die Preispolitik wird durch das Verständnis, Premium-Produkte anzubieten, beeinträchtigt (Vgl. Herr 2008).

Die Personalpolitik wird seit der Übernahme durch *Burda* selbst gesteuert. Dennoch gibt es auch *Milchstrassen*-interne Maßnahmen, die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen zu steigern, z.B. das jährlich stattfindende Sommerfest. Weiterhin gibt es interne und externe Weiterbildungsangebote sowie regelmäßige Informationsveranstaltungen. Letztere sind Maßnahmen, die von *Burda* geplant und durchgeführt werden. Laut Frau Herr hilft das, auch die Identifikation mit dem neuen Mutterkonzern zu stärken. Dennoch sehen sich die Mitarbeiter in erster Linie der *Milchstrasse* zugehörig, während der Identifikationsprozess mit *Hubert Burda Media* noch in der Entwicklung ist (Vgl. Herr 2008).

#### Fragen zur Erfolgskontrolle und Messung von Corporate Identity

Besonders wichtig für die Verlagsgruppe ist die regelmäßige Messung des Images der einzelnen Zeitschriften. Dies geschieht durch halbwegs regelmäßig durchgeführte, übergreifende Studien sowie regelmäßige Befragungen der Leser und Geschäftspartner (Agenturen, Kooperationspartner). Im zweiten Schritt findet auch eine aktive Rückkoppelung und Anpassung statt und dementsprechend werden die Zeitschriften weiterentwickelt. Zudem haben die Ergebnisse dieser Untersuchungen Einfluss auf die Vermarktung der Zeitschriften. Ziel ist dabei immer, den Leser „abzuholen“ seine Meinung von der Zeitschrift dorthin zu bringen, wo sich die Zeitschrift positionieren möchte. Zur internen Messung von Corporate Identity konnte Frau Herr keine Auskunft geben. Für die *Milchstrasse* selbst findet so etwas nicht statt, da alle personalpolitischen Angelegenheiten vom Mutterkonzern gesteuert werden (Vgl. Herr 2008).

Abschließend kann gesagt werden, dass es kurz- und mittelfristig ausgerichtete strategische Planungen gibt, die jedoch auch an den einzelnen Zeitschriften ausgerichtet werden und deshalb die CI erst im zweiten Schritt betreffen (Vgl. Herr 2008).

### **6.3.3 Interview SPIEGEL-Verlag**

Das Gespräch mit Frau zum Hingst war mit 25 Minuten Länge das kürzeste der explorativen Experteninterviews. Frau zum Hingst arbeitet in der Kommunikation des *SPIEGEL-Verlags* und ist für die Unternehmenskommunikation der gesamten Gruppe zuständig. Neben der klassischen Pressearbeit konzentriert sich die Abteilung auch auf die Erarbeitung von Unternehmensbroschüren und die Betreuung übergreifender Projekte, wie z.B. den Schülerzeitungs-Wettbewerb. Auch die interne Unternehmenskommunikation gehört zu den Aufgabenbereichen der Abteilung.

#### Fragen zum Vorhandensein und Konzept von Corporate Identity

Der Begriff Corporate Identity wird im *SPIEGEL-Verlag* nicht verwendet. Vielmehr ist es hier die Unternehmenskultur, die besonders ausschlaggebend ist. Diese prägt auch die Identität des Unternehmens. Besonders wichtig ist dabei die Tatsache, dass der Gründer des *SPIEGELS*, Rudolph Augstein, seinen Mitarbeitern 50,5% der Anteile am Unternehmen geschenkt hat, was die Mitarbeiter zu den Mehrheitsanteilseignern des Unternehmens macht. Da diese Kultur so fest verankert ist, gibt es auch kein Mission Statement oder Leitbild. Vielmehr fühlen sich alle Mitarbeiter dem Satz verpflichtet, dass alle Medien des Hauses höchste journalistische Qualität darstellen und die Redaktionen unabhängig sind. (Vgl. zum Hingst 2008).

Das Corporate Design ist laut Frau zum Hingst ein wichtiges Element in der CI des Unternehmens. Dabei gibt es zwar ein übergeordnetes Design für die *SPIEGEL-Gruppe* selbst, welches sich auch in der Unternehmenskommunikation widerfindet, das Corporate Design für die einzelnen Produkte des Unternehmens ist jedoch wichtiger. Wie auch in der *VERLAGSGRUPPE MILCHSTRASSE* sind die Produkte tonangebend, während das Unternehmen eher nachgelagert steht (Vgl. zum Hingst 2008).

Die Pressearbeit bezieht sich hauptsächlich auf die Verlagsgruppe, es gibt jedoch auch Sprecher für die einzelnen Produkte, die nur für die jeweilige Zeitschrift zuständig sind. Die Pressearbeit für die Verlagsgruppe wird als sehr wichtig angesehen, da es neben der Arbeit für die einzelnen Titel notwendig ist, das Unternehmen als Ganzes zu präsentieren. Besonderes Augenmerk wird auf die Mitarbeiterkommunikation gelegt. Neben dem Intranet, in dem täglich Nachrichten veröffentlicht werden, gibt es eine monatliche Mitarbeiterzeitung. Diese hat ein noch größeres Verbreitungsgebiet als das Intranet, da auch ehemalige Mitarbeiter diese Zeitung erhalten (Vgl. zum Hingst 2008)

Eine übergeordnete Strategie für die CI des Unternehmens gibt es nicht, da im Unternehmen das Konzept CI nicht direkt verfolgt wird. Dennoch wird darauf geachtet, dass alle Maßnahmen aufeinander abgestimmt sind und keine gegenläufigen Prozesse stattfinden (Vgl. zum Hingst 2008).

#### Fragen zum Einfluss von CI auf die einzelnen Unternehmensbereiche

Wie bereits erwähnt ist das Besondere an der Unternehmenskultur der Verlagsgruppe, dass die Mitarbeiter am Unternehmen beteiligt sind. Das hat Einfluss auf alle Entscheidungen, die getroffen werden. Laut Frau zum Hingst führt das jedoch dazu, dass viele Dinge etwas länger brauchen, dafür aber auch besonders gründlich geprüft werden. Zudem ist die *SPIEGEL*-Redaktion die wichtigste Abteilung im Haus. An ihr richtet sich die Arbeit der gesamten Verlagsgruppe aus. Reibungspunkte mit Richtlinien, die das Design oder die Kommunikation betreffen, gibt es aufgrund der starken Identifikation nur wenige (Vgl. zum Hingst 2008).

Die extrem hohe Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen wird auch durch personalpolitische Maßnahmen unterstützt, wie z.B. regelmäßige Feste wie das jährliche Sommerfest (Vgl. zum Hingst 2008).

Auch das Marketing wird durch die besondere Identität des Unternehmens unterstützt. Das Bewusstsein, Deutschlands größtes Nachrichtenmagazin zu machen, hat laut Frau zum Hingst großen Einfluss auf die Produkt- und Preispolitik. Auch alle anderen Produkte der Gruppe werden als qualitativ besonders hochwertig empfunden und vermarktet. Das schlägt sich nicht nur im Kaufpreis nieder, sondern auch im Marketing für die Anzeigenkunden und Kooperationspartner (Vgl. zum Hingst 2008).

## Fragen zur Erfolgskontrolle und Messung von Corporate Identity

Auch in der *SPIEGEL-Gruppe* werden für die einzelnen Titel Leserbefragungen durchgeführt, um das Image zu prüfen und besonders auch die Konzeption der Produkte zu hinterfragen. Dafür ist die eigens eingerichtete Abteilung für Marktforschung zuständig. Alle anderen Maßnahmen zur externen Messung beschränken sich auf die offiziellen Verfahren, wie z.B. das der IVW oder durch Medienbeobachter, die spezielle Ereignisse – wie den Schülerzeitungs-Wettbewerb – beobachten. All diese Messungen zielen jedoch nicht bewusst auf die Messung von CI- oder PR-Maßnahmen ab. Anhand der Ergebnisse findet regelmäßig eine Rückkopplung und Anpassung der einzelnen Produkte statt (Vgl. zum Hingst 2008).

Hier sind die strategischen Planungen ebenfalls her kurz- bis mittelfristig ausgelegt, da eine langfristige Planung laut Frau zum Hingst im Medienbereich besonders schwer ist. Momentan ist einer wichtigsten Ursachen dafür sicher das Zusammenspiel von klassischen Medien und Onlinemedien (Vgl. zum Hingst 2008).

### **6.3.4 Ergebnis-Vergleich**

Nach drei explorativen Experteninterviews lassen sich nun sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede in den Ansichten und Konzepten der einzelnen Unternehmen feststellen. Alle drei Unternehmen haben ein Corporate Design, welches zwar mehr oder weniger stark ausgeprägt ist, aber dennoch für alle Unternehmen einen gewissen Stellenwert hat. Dabei ist auffällig, dass neben dem Design für das Unternehmen selbst, das Design für die einzelnen Produkte der Unternehmen mindestens ebenso wichtig, teilweise sogar noch wichtiger ist. Ebenso verfügen alle Unternehmen über eine ausgeprägte Mitarbeiterkommunikation. Zwar wird diese im Falle der *VERLAGSGRUPPE MILCHSTRASSE* vom Mutterkonzern gesteuert, ist dort aber nicht weniger wichtig. Neben einem Intranet gibt es in zwei von drei Fällen auch eine Mitarbeiterzeitung, die als Printmedium zusätzlich herausgegeben wird. Eine Gemeinsamkeit ist auch das Corporate Behaviour, welches in keinem der Unternehmen als Instrument der CI bewusst eingesetzt wird. Dennoch gibt es überall Richtlinien zur Kommunikation des Unternehmens mit den Kunden/Lesern und Geschäftspartnern. Diese Richtlinien, ob schriftlich festgehalten oder nicht, werden in allen Unternehmen als besonders ausschlaggebend für das Image gesehen.

Verschieden sind hingegen die Auffassungen zu Corporate Identity selbst und der externen Unternehmenskommunikation. Die *Ganske Verlagsgruppe* verfolgt das CI-Konzept seit 2001 besonders stark. In der *SPIEGEL-Gruppe* hingegen wird überhaupt nicht von CI gesprochen, während in der *VERLAGSGRUPPE MILCHSTRASSE* dieses Konzept eher für einzelne Marken als die Verlagsgruppe selbst genutzt wird. Daran orientiert sich auch die unterschiedliche Auffassung von externer Unternehmenskommunikation. In der *Ganske Verlagsgruppe* wird nur übergreifende Kommunikation betrieben und alles Weitere den zugehörigen Unternehmen überlassen. Der *SPIEGEL-Verlag* betreibt Unternehmens- und Markenkommunikation gleichermaßen. Die *VERLAGSGRUPPE MILCHSTRASSE* hingegen ist nur auf ihre Marken ausgerichtet, was dazu führt, dass die Verlagsgruppe selbst nur im Hintergrund eine Rolle spielt. Die unterschiedliche Auffassung von Corporate Identity hat auch zur Folge, dass es Unterschiede innerhalb der Konzepte gibt. Zwar wird grundsätzlich darauf geachtet, dass die einzelnen Maßnahmen nicht gegeneinander laufen, von einem einheitlichen Konzept kann jedoch nur in der *Ganske Verlagsgruppe* gesprochen werden, in der der Vorstand der Holding besonders darauf achtet, dass die seit 2001 stattfindende CI-Arbeit für die Holding selbst und auch alle Unternehmen in dieselbe Richtung läuft. In den beiden anderen Unternehmen kann eher davon gesprochen werden, dass es ein strategisches Konzept für die einzelnen Produkte gibt, nicht jedoch für alle Maßnahmen des gesamten Unternehmens und seiner Produkte.

In allen Unternehmen wird der Einfluss von Corporate Identity auf die Unternehmensbereiche Marketing und Personalpolitik gleichermaßen gesehen. So versteht sich jedes der befragten Unternehmen als Produzent von medialen Markenprodukten, was sich in der Produkt- und Preisgestaltung niederschlägt. Gleichzeitig wird darauf geachtet, dass die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und ihre Motivation gesteigert wird, durch eine Vielzahl personalpolitischer Maßnahmen, wie z.B. Mitarbeiterfesten oder angebotenen Weiterbildungsmaßnahmen. Auch der Einfluss der vorherrschenden Unternehmenskultur auf die CI der Unternehmen scheint überall gegeben zu sein. In der *SPIEGEL-Gruppe* geht dieses Verständnis sogar soweit, dass die Unternehmenskultur gleichsam die Corporate Identity des Unternehmens ist, obwohl der Begriff CI nicht verwendet wird. Auch Reibungspunkte gibt es in allen befragten Unternehmen, wobei die Ansicht

vorherrschend, dass diese nicht gravierend sind und es dementsprechend zu aufwändig wäre, jedes Schriftstück auf einheitliche Schreibweisen usw. hin zu überprüfen.

Unterschiede hingegen zeigen sich wieder in der Erfolgskontrolle und – Messung von Corporate Identity-Maßnahmen. Die *Ganske Verlagsgruppe* verzichtet als Holding fast ganz auf solche Maßnahmen, die zugehörigen Unternehmen betreiben solche Untersuchungen jedoch in mehr oder weniger umfangreichen Ausmaß. In der *SPIEGEL-Gruppe* und der *VERLAGSGRUPPE MILCHSTRASSE*, in denen die Marken im Vordergrund stehen, finden regelmäßig Kontrollen in Form von Leserbefragungen statt, bei der *Milchstrasse* sogar in Form von umfangreichen Studien.

Abschließend kann gesagt werden, dass Corporate Identity, selbst wenn dieser Begriff nicht verwendet wird, in den drei befragten Unternehmen durchaus als Erfolgsfaktor angesehen wird. Es ist jedoch auffällig, wie unterschiedlich das Verständnis und Bewusstsein für CI ist. Die *Ganske Verlagsgruppe* hat das umfangreichste Konzept und auch die einzelnen Instrumente sind sehr stark ausgeprägt. In diesem Interview war auch herauszuhören, dass bewusst am Konzept gearbeitet wird und dieses als besonders wichtig für den Erfolg der Holding und ihrer Unternehmen gilt. Die *VERLAGSGRUPPE MILCHSTRASSE* nutzt das CI-Konzept eher weniger für sich als Profit-Center von *Hubert Burda Media*, als für jede einzelne Zeitschrift (Marke), die dennoch einheitlich unter dem Dach der *Milchstrasse* stehen. In der *SPIEGEL-Gruppe* ist das Bewusstsein für die Unternehmenskultur sehr stark ausgeprägt, schlägt sich jedoch nicht so stark in einzelnen Maßnahmen wieder, wie in den anderen Unternehmen.

#### **6.4 Analyse und Anpassung der Hypothesen und des entwickelten Interviewleitfadens/Fragebogens**

Die Durchführung explorativer Experteninterviews hat gezeigt, dass zumindest eine der Hypothesen (Vgl. Kapitel 4.1.1 Operationalisierung, Problem- und Gegenstandsbenennung) angepasst werden sollte. Die Annahme, dass Corporate Identity besonders wichtig für Medienunternehmen ist, die diversifiziert sind und / oder mehrere Medienprodukte vertreiben (Hypothese 2), zeigt sich zumindest in den explorativen Interviews nicht bestätigt. Vielmehr scheint es im Falle der *VERLAGSGRUPPE MILCHSTRASSE* und

dem *SPIEGEL-Verlag* genauso wichtig oder wichtiger zu sein, die einzelnen Produkte / Marken zu positionieren, als das Unternehmen selbst. Diese Auffassung schlägt sich in allen Maßnahmen nieder. Es scheint sich das Gegenteil herauszustellen, sodass hier eine Anpassung stattfinden muss. Alle anderen Hypothesen scheinen sich, soweit anhand von drei Interviews feststellbar, zu bestätigen. So ist bei der *Ganske Verlagsgruppe* das umfassendste CI-Konzept zu finden, und auch wenn noch keine aktive Kontrolle stattfindet, wird dennoch regelmäßig reflektiert und angepasst. In diesem Unternehmen wird Corporate Identity zudem ganz bewusst als Mittel zur Imagebildung genutzt und somit auch als Erfolgsfaktor angesehen. Dementsprechend lauten die Hypothesen, die der Studie zugrunde liegen:

Hypothesen:

- 1) Medienunternehmen verfügen heutzutage über eine Corporate Identity, die jedoch in verschiedenen Ausprägungen und mit verschiedenen Konzepten vorhanden sein kann.
- 2) In Medienunternehmen, die diversifiziert sind und / oder mehrere Medienprodukte vertreiben, ist eine übergeordnete Corporate Identity zwar vorhanden, es wird jedoch mehr Wert auf die Positionierung der einzelnen Produkte / Marken gelegt, als auf die Inszenierung des Unternehmens selbst. Daran orientieren sich auch die einzelnen Instrumente der Corporate Identity.
- 3) Je wichtiger und ernster Corporate Identity im einzelnen Unternehmen genommen wird und je mehr sie als Erfolgsfaktor betrachtet wird, umso mehr Einfluss hat CI auf die einzelnen Unternehmensbereiche.
- 4) Je mehr Unternehmensbereiche von Corporate Identity beeinflusst werden, umso größer ist der Erfolg des Unternehmens.
- 5) Wenn Medienunternehmen über ein ausgereiftes CI-Konzept verfügen, welches in die verschiedenen Unternehmensbereiche einwirkt, und konsequent an der Umsetzung und Weiterentwicklung des Konzeptes gearbeitet wird, stellt Corporate Identity einen strategisch wichtigen Erfolgsfaktor für Medienunternehmen dar.

Der Interviewleitfaden hat sich als gutes Instrument herausgestellt, die Interviews zu führen. Es hat sich gezeigt, dass alle wichtigen Themen durch die vorbereiteten Fragen abgedeckt waren und auch die Reihenfolge

der Fragen logisch angelegt ist und weitestgehend eingehalten werden konnte. Es kann jedoch gesagt werden, dass alle „zusätzlichen“ Fragen, die am Ende des Leitfadens aufgeführt sind, ebenfalls gestellt worden sind. Dabei dienen Sie vor allem dazu, noch genauere Informationen von den Experten zu erhalten. Die Fragen sollten daher nicht aus dem Leitfaden entfernt werden. Es gab zudem einige Fragen, die nicht im Leitfaden vorhanden waren, aber zusätzlich gestellt werden mussten. Diese waren jedoch alle hinterfragender Natur, ergaben sich aus der Gesprächssituation und dienten dazu, noch einmal bestimmte Informationen besonders klar herauszuarbeiten. Aus diesem Grund ist es nicht notwendig, solche Fragen in den Leitfaden einzuarbeiten. Zu solchen Fragen gehörten z.B.:

- „Das heißt, es geht in dem Fall tatsächlich um die Identität der Marken und nicht die des Unternehmens?“ (Vgl. Herr 2008)
- „Meinen Sie, dass *Hubert Burda Media* über kurz oder lang stärker in ihre CI-Maßnahmen, also die Kommunikation und das Design, eingreifen wird?“ (Vgl. Herr 2008)
- „Das bedeutet also, der *SPIEGEL-Verlag* tritt in den Hintergrund, während die einzelnen Produkte im Vordergrund stehen?“ (Vgl. zum Hingst 2008)

Es hat sich zudem herausgestellt, dass bei einigen Fragen im Leitfaden zusätzlicher Erklärungsbedarf besteht. Bei der Frage nach dem Corporate Behaviour (im Leitfaden Frage nach Richtlinien zum Verhalten), sollte vom Interviewer etwas weiter ausgeholt werden und genau umschrieben werden, was damit gemeint ist. Eine zweite Frage, bei der zusätzliche Erklärungen nötig waren, ist die Frage nach Reibungspunkten zwischen Corporate Identity und der Unternehmenskultur. Auch hier hat es sich als sinnvoll herausgestellt, nach konkreten Sachverhalten zu fragen, wie z.B. der Einhaltung des Corporate Designs. Trotz des teilweise erhöhten Erklärungsbedarfs besteht jedoch nicht der Anlass, den Leitfaden zu überarbeiten. Vielmehr ergeben sich zusätzliche Erklärungen aus der jeweiligen Gesprächssituation, die nicht vorhersehbar ist. Deshalb ist es nicht sinnvoll, zusätzliche Fragen aufzunehmen oder die Fragen neu zu formulieren.

In Kapitel 4.1.1 wurde bereits die Vermutung angestellt, dass ein Teil des Operationalisierungsvorganges auch die zeitliche Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes ist und sich zeigen wird, ob nur die aktuelle wirt-

schaftliche Situation und Sichtweise der Medienunternehmen in Bezug auf CI untersucht oder die historische Entwicklung mit einbezogen werden sollte. Es hat sich gezeigt, dass die historische Entwicklung in den untersuchten Medienunternehmen eine wichtige Rolle spielt und sich nicht ausgrenzen lässt. Alle drei Experten bezogen sich auf die Frage nach dem Verständnis und der Wichtigkeit von CI automatisch auf die Entwicklung ihres Unternehmens. Aus diesem Grunde scheint es nicht notwendig, eine zusätzliche Frage zu diesem Sachverhalt mit einzubauen.

Abschließend kann gesagt werden, dass sich der Interviewleitfaden als tauglich für die Durchführung der Studie gezeigt hat und somit als Instrument für eine spätere Studie genutzt werden kann.

## **7. Fazit**

Wie die vorliegende Arbeit gezeigt hat, lässt sich bereits aus der theoretischen Zusammenführung von Literatur zu den Themen Corporate Identity und Medienwirtschaft sowie Literatur zu einzelnen Unternehmensbereichen wie Organisationskultur, Marketing und Personalpolitik vermuten, dass Corporate Identity einen wichtigen Einfluss auf einzelne Unternehmensbereiche nehmen kann und vermutlich einen wichtigen Erfolgsfaktor für Medienunternehmen darstellt.

Um diese Annahme zu überprüfen, wurde eine Studie konzipiert, die sich mit diesem Thema beschäftigen soll. Neben der Operationalisierung des Untersuchungsgegenstandes wurden Hypothesen aufgestellt, die es zu überprüfen gilt. Um an die benötigten Informationen und Ergebnisse zu kommen, empfiehlt sich der Einsatz von leitfadenbasierten Experteninterviews. Neben dem entsprechenden Leitfaden als Messinstrument für eine spätere Studie wurden auch erste Angaben zur Grundgesamtheit und Stichprobe gemacht.

Der sicher wichtigste Teil dieser Arbeit war die explorative Studie zum Thema *Corporate Identity als Erfolgsfaktor von Medienunternehmen*, die anhand von drei Experteninterviews mit Mitarbeitern von Medienunternehmen aus Hamburg durchgeführt wurde. Ergebnis dieser explorativen Studie ist, dass sich die Annahme nach dem Zusammenhang von Corporate Identity und dem Erfolg von Medienunternehmen zu bestätigen scheint. Durch die explorative Studie wurde gezeigt, dass die Hypothesen größtenteils

übernommen und als Basis für eine spätere Studie genutzt werden können. Auch der entwickelte Interviewleitfaden hat sich als sinnvolles Instrument erwiesen.

Ergebnis der explorativen Experteninterviews ist die Erkenntnis, dass zumindest in den untersuchten Medienunternehmen ein Zusammenhang zwischen CI und dem Erfolg steht. Es hat sich ebenfalls gezeigt, dass mit steigendem Entwicklungsgrad des Corporate Identity-Konzepts auch der Einfluss von CI auf die einzelnen Unternehmensbereiche steigt. So war im Interview mit dem Pressesprecher der *Ganske Verlagsgruppe* feststellbar, dass die CI der Holding und nachfolgend auch der dazugehörigen Unternehmen großen Einfluss auf Personalpolitik und Marketing hat. Es hat sich auch gezeigt, dass CI ein Thema ist, welches besonders den Vorstand beschäftigt und deshalb auch auf die Zielbildung Einfluss nimmt. So ist laut Herrn Breme ein Ziel der Holding, mehr an die Öffentlichkeit zu treten und das Bewusstsein für die Holding selbst zu stärken (Vgl. Breme 2008).

Auch wenn in der explorativen Studie ein Zusammenhang zwischen CI und dem Unternehmenserfolg feststellbar ist, ist die Validität der Ergebnisse in diesem Fall noch nicht gegeben. So wurden zum einen nur Mitarbeiter aus den Bereichen PR, Öffentlichkeitsarbeit und Markenkommunikation befragt. Wie bereits erwähnt, sollte sich eine spätere Studie darauf konzentrieren, Mitarbeiter aus verschiedenen Unternehmensbereichen eines Medienunternehmens zu befragen. Nur dann kann ein wirklich umfassendes Bild von der Corporate Identity und ihren Konsequenzen innerhalb der Unternehmen gewonnen werden. Ein weiterer Punkt, der die Validität beeinflusst, ist die Auswahl der Stichprobe. In der explorativen Studie wurden ausschließlich Verlagsgruppen untersucht, deren ursprüngliches Kerngeschäft die Printmedien sind. Die Medienbranche bzw. die hier definierte Grundgesamtheit, Medienunternehmen im engeren Sinne, besteht jedoch auch aus anderen Arten von Medienunternehmen. Demnach kann die explorative Studie nicht als repräsentativ angesehen werden. Um ein umfassendes, repräsentatives Ergebnis zu erhalten, muss demnach in der Studie selbst darauf geachtet werden, möglichst alle Typen von Medienunternehmen mit einzubeziehen, wie z.B. Fernseh- und Radiosender oder Online-Unternehmen. Es kann sich dann zeigen, dass Corporate Identity in Unternehmen, die hauptsächlich auf das Internet spezialisiert sind, einen ganz anderen Stellenwert hat als in Verlagsgruppen. Um diesen möglichen Un-

terschieden gerecht zu werden, kann im ersten Schritt eine nach Medienunternehmen-Typen getrennte Auswertung vorgenommen werden, um ein Ergebnis für alle Internetunternehmen, alle Fernsehsender etc. zu erhalten. Eventuell ist es dann im zweiten Schritt der Auswertung sinnvoll, diese Ergebnisse zusammen zu führen, um eine Gesamtaussage zur Forschungsfrage treffen zu können. Ob dieses Vorgehen sinnvoll ist, wird sich jedoch erst in der Auswertung der ggf. durchgeführten Studie zeigen.

## Literaturverzeichnis

ATTESLANDER 2006

Atteslander, P.: *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 11. Aufl., Berlin : Erich Schmidt Verlag, 200.

BARTELS 1993

Bartels, G.: *Corporate Identity und betriebliche Personalpolitik*. In: Birkigt, K.; Stadler, M.M.; Funck, H.J.: *Corporate Identity : Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele*. 6. Aufl., Landsberg/Lech : Verlag Moderne Industrie, 1993. S. 127-146

BEREKOVEN / ECKERT / ELLENRIEDER 2006

Berekoven L.; Eckert, W.; Ellenrieder, P.: *Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung*. 11. Aufl., Wiesbaden : Gabler, 2006.

BEYER / CARL 2004

Beyer, A.; Carl, P.: *Einführung in die Medienökonomie*. Konstanz : UKV Verlagsgesellschaft, 2004.

BIRKIGT / STADLER / FUNCK 1993

Birkigt, K.; Stadler, M.M.; Funck, H.J.: *Corporate Identity : Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele*. 6.Aufl., Landsberg/Lech : Verlag Moderne Industrie, 1993.

BPB 2004

Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.): *Das Lexikon der Wirtschaft. Grundlegendes Wissen von A-Z*. 2.Aufl., Mannheim : Lizenz des Verl. Brockhaus, 2004.

BREME 2008

Breme, K. (Intvt.); Eisert, M. (Intv.): *Experteninterview zu Corporate Identity als Erfolgsfaktor von Medienunternehmen* [persönl. Interview]. Hamburg, 22.05.2008, 16:00-17:00.

BREYER-MAYLÄNDER / SEEGER 2006

Breyer-Mayländer, T.; Seeger, C.: *Medienmarketing*. München : Verlag Franz Vahlen, 2006.

CLAUS / MÖHLENBRUCH / SCHMIEDER 2000

Claus, B.; Möhlenbruch, D.; Schmieder, U.: *Corporate Identity, Corporate Image und Integrierte Kommunikation als Problembereiche des Marketing*. Halle : Univ., Wirtschaftswiss. Fak., 2000.

FISCHER 1991

Fischer, G.: *Public Relations als strategischer Erfolgsfaktor*. Ludwigsburg Berlin : Verlag Wissenschaft und Praxis, 1991.

GANSKE VERLAGSGRUPPE 2008

Ganske Verlagsgruppe: *Die Chronik der Ganske Verlagsgruppe*. URL: [http://www.ganske.de/content/content\\_chronik.php](http://www.ganske.de/content/content_chronik.php). Abruf am 30 Mai 2008.

GUTJAHR 1993

Gutjahr, G.: *Corporate Identity – Analyse und Therapie*. In: Birkigt, K.; Stadler, M.M.; Funck, H.J.: *Corporate Identity : Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele*. 6.Aufl., Landsberg/Lech : Verlag Moderne Industrie, 1993. S.111-126

GUTJAHR / KELLER 1993

Gutjahr, G.; Keller, I.: *Corporate Identity – Meinung und Wirkung*. In: Birkigt, K.; Stadler, M.M.; Funck, H.J.: *Corporate Identity : Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele*. 6.Aufl., Landsberg/Lech : Verlag Moderne Industrie, 1993. S.77-96

HERR 2008

Herr, J. (Intvt.); Eisert, M. (Intv.): *Experteninterview zu Corporate Identity als Erfolgsfaktor von Medienunternehmen* [persönl. Interview]. Hamburg, 23.05.2008, 13:30-14:15.

IVW 2008

Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern e.V.: *Die IVW*. URL: <http://www.ivw.de/> Abruf am 01.06.2008.

JACOBS 1992

Jacobs, S.: *Strategische Erfolgsfaktoren der Diversifikation*. Wiesbaden : Gabler, 1992.

#### JUNGBLUT 2007

Jungblut, M.: *Herausforderungen und Antworten. Die Ganske Verlagsgruppe – Geschichte eines Medienhauses*. Hamburg : Hofmann und Campe Verlag, 2007.

#### LINGENFELDER 1990

Lingenfelder, M.: *Die Marketingorientierung von Vertriebsleitern als strategischer Erfolgsfaktor. Eine theoretische Analyse und empirische Bestandsaufnahme in der Markenartikelindustrie*. Berlin : Duncker & Humblot, 1990.

#### KARMASIN / WINTER 2000

Karmasin, M.; Winter, C. (Hrsg.): *Grundlagen des Medienmanagements*. München : Fink, 2000.

#### KROEHL 2000

Kroehl, H.: *Corporate Identity als Erfolgskonzept im 21. Jahrhundert*. München : Verlag Franz Vahlen, 2000.

#### MEFFERT 2000

Meffert, H.: *Marketing : Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele*. 9. Aufl., Wiesbaden : Gabler, 2000.

#### MEFFERT 1994

Meffert, H.: *Marketing-Management. Analyse – Strategie - Implementierung*. Wiesbaden : Gabler, 1994.

#### MEUSER / NAGEL 2005

Meuser, M.; Nagel, U.: *ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig beachtet. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion*. In: Bogner, A.; Litig, B.; Menz, W. (Hrsg.): *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung*. 2. Aufl., Wiesbaden : VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2005. S.71-94

#### RAGER / WEBER 2006

Rager, G.; Weber, B.: *Medienunternehmen – Die Player auf den Medienmärkten*. In: Scholz, C. (Hrsg.): *Handbuch Medienmanagement*. Berlin Heidelberg : Springer-Verlag, 2006. S. 117-143

REGENTHAL 2003

Regenthal, G.: *Ganzheitliche Corporate Identity. Form, Verhalten und Kommunikation erfolgreich steuern.* Wiesbaden : Gabler, 2003.

SCHEIN 1995

Schein, E.: *Unternehmenskultur.* Frankfurt : Campus Verlag, 1995.

SCHREYÖGG 1991

Schreyögg, G.: *Organisationskultur. Handwörterbuch der Organisation.* Stuttgart : Poeschel, 1991.

SCHUMANN / HESS 2006

Schumann, M.; Hess, T.: *Grundfragen der Medienwirtschaft.* 3. Aufl., Berlin Heidelberg : Springer-Verlag, 2006.

SPIEGEL-GRUPPE 2008

SPIEGEL-Gruppe: *Geschichte des Unternehmens. Medienangebot des Unternehmens.* URL: <http://www.spiegelgruppe.de/spiegelgruppe/home.nsf>  
Abruf am 30 Mai 2008.

TROMMSDORFF / KUBE 1990

Trommsdorff, V.; Kube, C.: *Erfolgsfaktorenforschung, Produktinnovation und Schnittstelle Marketing.* Berlin : F&E, 1990.

VERLAGSGRUPPE MICHLSTRASSE 2008

Verlagsgruppe Milchstrasse: *Verlag. Zeitschriften und Marken.* URL: <http://www.milchstrasse.de/index.html> Abruf am 30. Mai 2008.

WOLF 2006

Wolf, Malthe: *Ökonomische Erfolgsfaktoren privater Fernsehveranstalter – Eine empirische Analyse externer und interner Erfolgsfaktoren.* München : Verlag Reinhard Fischer, 2006.

ZIELOWSKI 2006

Zielowski, C.: *Managementkonzepte aus Sicht der Organisationskultur: Auswahl, Ausgestaltung und Einführung.* Wiesbaden : Deutscher Universitäts-Verlag, 2006.

ZUM HINGST 2008

zum Hingst, A. (Intvt.); Eisert, M. (Intv.): *Experteninterview zu Corporate Identity als Erfolgsfaktor von Medienunternehmen* [persönl. Interview].

Hamburg, 28.05.2008, 14:50-15:25.

## Anhang

### Zu Kapitel 4.3 Erster Entwurf eines Interviewleitfadens und/oder Fragebogens

#### Interviewleitfaden für Experteninterviews zum Thema „Corporate Identity als Erfolgsfaktor von Medienunternehmen“

##### **Zu beachten:**

Die Fragen sind keine festen Vorgaben, sie können ggf. anders formuliert werden.

Die Reihenfolge der Fragen ist nicht festgelegt. Fragen können so gestellt werden, wie sie sich ergeben.

Sollte der Experte keine Antwort geben können, nach dem Grund fragen, vielleicht ist es nicht sein Aufgabenbereich im Unternehmen und er kann die Frage deshalb nicht beantworten. Alle anderen dazugehörigen Fragen können in diesem Falle ausgelassen werden.

*Kursive Texte dienen als Erklärung für den Interviewer selbst, als mögliche Hintergrundinformationen und als mögliche alternative oder zusätzliche Fragestellungen, wenn der Interviewer die nötigen Informationen noch nicht erhalten hat.*

##### **Fragen zur Einleitung des Gesprächs / zur Auflockerung**

Bitte erzählen Sie zuerst kurz etwas über sich, Ihre Position im Unternehmen und Ihren Aufgabenbereich.

##### **Fragen zum Vorhandensein und Konzept von Corporate Identity**

Wie wird in Ihrem Unternehmen der Begriff „Corporate Identity“ verstanden?

*Alternative Frage: Haben Sie ein Leitbild oder Mission Statement, eine besonders ausgeprägte Unternehmenskultur oder basiert Ihre Identität auf publizistischen Grundsätzen?*

Wie wichtig ist Corporate Identity in Ihrem Unternehmen?

Welches Unternehmensleitbild oder „Mission Statement“ liegt dem Handeln in Ihrem Unternehmen zugrunde?

Haben Sie ein Corporate Design und was umfasst dieses?

Betreiben Sie Öffentlichkeitsarbeit und wie wichtig ist Ihnen das?

Haben Sie interne Kommunikationsmaßnahmen und wie wichtig sind Ihnen diese?

Gibt es Empfehlungen / Richtlinien für den Umgang der Mitarbeiter untereinander und mit den Kunden?

Gibt es ein Gesamtkonzept, indem die einzelnen Maßnahmen integriert sind?

Können Sie das Konzept genauer beschreiben, was ist darin besonders wichtig?

### **Fragen zum Einfluss von Corporate Identity auf die einzelnen Unternehmensbereiche**

Wie wirkt Ihre CI / Ihr CI-Konzept auf die Personalpolitik und das Marketing ein?

Welche kulturellen Besonderheiten gibt es in Ihrem Unternehmen?

Welche Reibungspunkte gibt es zwischen Ihrer Unternehmenskultur und der Corporate Identity? (typische Konfliktsituationen)

### **Fragen zur Erfolgskontrolle und Messung von Corporate Identity**

Wie überprüfen Sie die Wirkung von Corporate Identity und der einzelnen Maßnahmen?

Findet nach solchen Untersuchungen eine kritische Rückkopplung und Anpassung der Maßnahmen statt, um ein noch besseres Ergebnis zu erzielen?

Würden Sie es befürworten, wenn die Kontrolle und Messung von CI-Maßnahmen und deren Wirkung eingeführt würde?

Woran liegt es, dass bisher keine Wirkungskontrolle durchgeführt wird?

## **Weitere Fragen zu CI**

Welches Konzept, welche Strategien verfolgen Sie in den nächsten Jahren?

In welche Richtung soll sich die CI Ihres Unternehmens entwickeln?

## **Zusätzliche Fragen (sofern noch Zeit bleibt oder bestimmte Antworten noch benötigt werden)**

### Fragen zu Instrumenten der Corporate Identity

Wie stark sind die einzelnen Instrumente Design, Communication und Behaviour ausgeprägt?

*Haben Sie ein Logo, Hausfarbe, Hausschrift?*

*Haben Sie feste Gestaltungsrichtlinien für Publikationen und Veröffentlichungen?*

*Gibt es Vorgaben für die Darstellung des Unternehmens innerhalb der einzelnen Produkte?*

*Sind Richtlinien für Mitarbeiterverhalten offiziell in einem Schriftstück festgehalten?*

*Sind diese Richtlinien eher „ungeschriebene Gesetze“?*

*Worauf beziehen sich diese Richtlinien genau? (z.B. Beschwerdemanagement, Verhaltensregeln im Verkauf etc.)*

### Fragen zu Corporate Identity und Personalpolitik

Werden neue Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen speziell eingeführt und z.B. mit den Unternehmensgrundsätzen oder auch dem Corporate Design vertraut gemacht?

Was meinen Sie, identifizieren sich die Mitarbeiter mit dem Unternehmen und warum ja/nicht?

Gibt es spezielle Maßnahmen, um die Motivation der Mitarbeiter zu steigern und das Betriebsklima zu verbessern?

Hat Ihre CI, insbesondere das Corporate Design, Einfluss auf die Gestaltung von Personalwerbung?

Gibt es spezielle sozial- oder gehaltspolitische Maßnahmen, mit denen die Motivation der Mitarbeiter und Ihre Identifikation mit dem Unternehmen gesteigert werden?

Fragen zu Corporate Identity und Marketing

Hat Ihre CI Einfluss auf das Marketing (fürs Unternehmen / fürs Produkt)?

In welchen Bereichen nimmt CI Einfluss?

Gibt es einen besonderen Bereich für Marketingkommunikation, zusätzlich zur Unternehmenskommunikation?

Wie wird die Marketingkommunikation von der CI beeinflusst?

### **Eidesstattliche Versicherung**

Ich versichere, die vorliegende Arbeit selbständig ohne fremde Hilfe verfasst und keine anderen Quellen und Hilfsmittel als die angegebenen benutzt zu haben. Die aus anderen Werken wörtlich entnommenen Stellen oder dem Sinn nach entlehnten Passagen sind durch Quellenangabe kenntlich gemacht.

Hamburg, 17. Juni 2008

Martina Eisert