



Fachbereich Soziale Arbeit, Gesundheit und Medien

Bereich

Journalistik/Medienmanagement

Bachelorarbeit

Profil wird durch Profil erreicht:

Corporate Identity – die Unternehmensidentität als Erfolgsfaktor für Medienunternehmen

vorgelegt von: Sarah Frohmüller
Matrikel-Nr. 20122244

vorgelegt am: 3. März 2016

Erstprüfer: Dr. Detlev Thormeyer

Zweitprüfer: Christoph Wochnik

Abstract

Ob eine *Unternehmensidentität – alias Corporate Identity – als Erfolgsfaktor für Medienunternehmen* angesehen werden kann, ist wissenschaftlicher Gegenstand der vorliegenden Arbeit. Die methodische Abhandlung und Ergebnisdarstellung liegt einer sowohl umfangreichen, bereichsübergreifenden rückblickenden als auch zeitgemäßen Literatur- sowie Studienrecherche zugrunde. Neben theoretischen Grundlagen zu allgemeinen Medienmärkten und *Medienunternehmen* werden exemplarische Praxisbezüge mit nationalem Fokus aufgeführt. Weitere Schwerpunkte der Thesis sind der Managementansatz und der medienunternehmerische Einfluss samt ansatzgebender Aufführungen entsprechender Erfolgs- und Wirkungsmessung einer *Corporate Identity*. Um letzteres sinngemäß zu analysieren, finden thematische Ansätze zur Erfolgsfaktorenforschung Berücksichtigung. Die Leitmaxime der vorliegenden Arbeit »*Profit wird durch Profil erreicht*« soll neben den praxisbezogenen Opportunitätsdarstellungen eines gezielten *Corporate Identity*-Einsatzes für *Medienunternehmen* im 21. Jahrhundert zugleich eine wissenschaftlich theoretische Basis für potenzielle zeitgemäße Studien in der Primärforschungen zum Aspekt »*Corporate Identity als Erfolgsfaktor von Medienunternehmen*« bilden und somit zur weiteren Entwicklung der medienunternehmerischen *Erfolgsfaktoren-, Markt- als auch Mediaforschung* beitragen.

In dieser Bachelorarbeit findet zugunsten einer besseren Lesbarkeit die Verwendung der männlichen Sprachform Anwendung.

Schlagwörter: *Medienmarkt – Medienunternehmen – Unternehmensidentität – Unternehmensphilosophie – Unternehmenskultur – Unternehmensverhalten – Unternehmenskommunikation – Erscheinungsbild – Unternehmensleitbild – Corporate Identity – Corporate Culture – Corporate Behaviour – Corporate Communication – Corporate Design – Corporate Image – Management – Managementansatz – Managementprozess – Erfolgsfaktoren – Erfolgsfaktorenforschung – Marktforschung – Mediaforschung*

Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis.....	V
1 Einleitung	1
2 Medienmärkte und -unternehmen	4
2.1 Ausgewählte Begriffsbestimmungen zu Medienunternehmen	5
2.2 Kennzeichen und Typisierungen von Medienunternehmen	7
2.3 Vergleichsansatz nationaler Medienunternehmen/-konzerne	12
2.4 Definitions- und Abgrenzungsansätze von Medienmärkten	16
2.5 Besonderheiten von Medienmärkten	20
2.6 Gegenwärtige Fakten und Prognosen nationaler Medienmärkte	23
2.7 Wandel nationaler Medienmärkte	26
3 Corporate Identity im Managementansatz	30
3.1 Ausgangspunkt der Corporate Identity	31
3.2 Ausgewählte Begriffsbestimmungen zu Identität und Corporate Identity	32
3.3 Abgrenzungsansatz – Corporate Identity versus Corporate Image.....	35
3.4 Komponenten der Corporate Identity	37
3.4.1 Corporate Communication – Unternehmenskommunikation	38
3.4.2 Corporate Behaviour – Unternehmensverhalten	39
3.4.3 Corporate Culture – Unternehmenskultur	40
3.4.4 Corporate Design – Unternehmenserscheinungsbild	41
3.5 Funktionen, Wirkungen und Absichten der Corporate Identity	42
3.5.1 Interne Wirkung.....	45
3.5.2 Externe Wirkung.....	46
3.6 Implementierung und Managementprozess der Corporate Identity	48
3.6.1 Initiierungsphase.....	50
3.6.2 Informationsphase	51
3.6.3 Konzeptbildungsphase	52
3.6.4 Implementierungsphase	53
3.6.5 Corporate Identity-Controlling	54
4 Erfolgsfaktoren als Determinanten des Unternehmenserfolgs	55
4.1 Ausgewählte Begriffsbestimmungen zu Erfolg und Erfolgsfaktoren	56
4.2 Abgrenzungsansatz – Erfolgsfaktoren versus Erfolgspotenzial	57

4.3	Überblick zur Historie und Zielsetzung der Erfolgsfaktorenforschung	60
4.4	Methoden und grundlegende Anforderungen der Erfolgsfaktorenforschung	62
4.4.1	Analytischer Ansatz der Methoden	64
4.4.2	Analytischer Ansatz der Kriterien	65
4.5	Anwendung der Erfolgsfaktorenforschung im Sinne der Corporate Identity	70
4.6	Kritische Würdigung der Erfolgsfaktorenforschung	73
5	Corporate Identity als Erfolgsfaktor in Medienunternehmen	75
5.1	Einfluss der Corporate Identity in Medienunternehmen	78
5.1.1	Auf die Organisationskultur	78
5.1.2	Auf das Zielsystem	83
5.1.3	Auf die Personalpolitik	87
5.1.4	Auf das Marketing	91
5.2	Messbarkeit und Operationalisierung von Corporate Identity	101
5.2.1	Opportunitäten der unternehmensinternen Erfolgsmessung	105
5.2.2	Opportunitäten der unternehmensexternen Erfolgsmessung	107
5.3	Bedeutungsgrad der Corporate Identity	109
6	Ausblicke, Erkenntnisse und Schlussbemerkungen	116
	Quellenverzeichnisse	VI
	Literaturverzeichnis	VI
	Onlineverzeichnis	XI
	Tabellen	XIV
	Abbildungen	XV
	Anlagen	XVIII
	Selbstständigkeitserklärung	XX

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Medienunternehmen u. Mediendienstleister nach Hauptproduktionsart	8
Tab. 2: Zwei Typen von Medienunternehmen im Vergleich	11
Tab. 3: Marktformen	17
Tab. 4: Märkte von Medienunternehmen aus Perspektive des Marktes	20
Tab. 5: Die vier grundlegenden strategischen Optionen (Marktfeldstrategien)	95
Tab. 6: »Manager Magazin« Imagestudienergebnisse (1986) zur Außenwirkung der CI	111
Tab. 7: Unternehmensverfassung am Exempel Bertelsmann	XVIII
Tab. 8: Führungsleitsätze nach Organen am Exempel Bertelsmann	XVIII
Tab. 9: Führungsgrundsätze am Exempel Bertelsmann	XIX
Tab. 10: Konkretes Führungsverhalten von Vorgesetzten am Exempel Bertelsmann.....	XIX

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Modell der drei Medienwirkungen	5
Abb. 2: Typen von Medienunternehmen	7
Abb. 3: Wertschöpfungskette von Medienunternehmen	10
Abb. 4: Ranking der zehn größten nationalen Medienkonzerne nach ihrem Umsatz 2014	12
Abb. 5: Abgrenzung der Medienmärkte	18
Abb. 6: Dreiecksbeziehung werbefinanzierter Medien	21
Abb. 7: Erlösanteile aus digitalen Medien 2014 u. 2019	25
Abb. 8: Perspektiven der Wahrnehmung – Idealfalldarstellung	36
Abb. 9: Strukturmodell für CI	38
Abb. 10: Positive Wirkungszusammenhänge einer CI-Strategie	43
Abb. 11: Interne Wirkungszusammenhänge einer CI-Strategie	45
Abb. 12: Externe Wirkungszusammenhänge einer CI-Strategie	46
Abb. 13: Phasenmodell d. CI-Strategie n. KREUTZER, JUGEL und WIEDMANN (1986)	49
Abb. 14: Erfolgspotenzial als Wirkungssystem von Erfolgsfaktoren	59
Abb. 15: Methoden zur Identifikation von Erfolgsfaktoren	64
Abb. 16: Bewertung der Methoden bzgl. des Kriteriums »Aufdecken von Kausalstrukturen«	66
Abb. 17: Zusammenfassende Bewertung der Methoden	68
Abb. 18: Methodenempfehlungen »CI als Erfolgsfaktor in Medienunternehmen«	71
Abb. 19: Wechselwirkung zwischen CI u. Unternehmenspolitik	88
Abb. 20: Das Marketing von Medienunternehmen	92
Abb. 21: Marketingprozess	93
Abb. 22: Interne Wirkungen u. Erfolgsmessung von CI	105
Abb. 23: Externe Wirkungen u. Erfolgsmessung von CI	107

Abkürzungsverzeichnis

a.	auch
Abb.	Abbildung
Anm.	Anmerkung
ARD	Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland
BBC	British Broadcasting Corporation
Bd.	Band
BF/M	Betriebswirtschaftliches Forschungszentrum für Fragen der mittelständischen Wirtschaft e.V.
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
ca.	circa
CD	Corporate Design
CI	Corporate Identity
d.	das, der, dem, den, die
Darst.	Darstellung
Def.	Definition
d. h.	das heißt
Ebd.	ebenda
et al.	et alii (Maskulinum), et aliae (Femininum), et alia (Neutrum)
etc.	et cetera
f	folgende
ff	fortfolgende
ggf.	gegebenenfalls
GIP	ganzheitlicher Identitätsprozess
Grdg.	Gründung
Hrsg.	Herausgeber
i. a. R.	in aller Regel
i. d. R.	in der Regel
i. F.	im Folgenden
IfM	Institut für Medien- und Kommunikationspolitik
i. f. Vgl.	im folgenden Vergleich
i. S. d.	im Sinne der, im Sinne des, im Sinne dieser

inkl.	inklusive
insb.	insbesondere
insg.	insgesamt
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarde/Milliarden
n.	nach
nbf	neue betriebswirtschaftliche Forschung
od.	oder
o. J.	ohne Jahr
o. S.	ohne Seite
o. V.	ohne Verfasser
o. Vlg.	ohne Verlag
PGC	Producer Generated Content (produzentengenerierte Inhalte)
PIMS	Profit Impact of Marketing Strategies
PR	Public Relations
PwC	PricewaterhouseCoopers AG
ROI	Return on Investment (Rendite)
s.	siehe
S.	Seite
sic	so (wirklich so)
SWOT	Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Profil bzw. -Analyse
Tab.	Tabelle
TIME	Telekommunikation, Information, Medien und Entertainment
u.	und
u. a.	unter anderem
UGC	User Generated Content (nutzergenerierte Inhalte)
v.	von
Vgl.	Vergleich
VPRT	Verband Privater Rundfunk und Telemedien e.V.
z.	zu, zur, zum
z. B.	zum Beispiel
ZDF	Zweites Deutsches Fernsehen
zit.	zitiert
z. T.	zum Teil

1 Einleitung

»Corporate Identity« – lediglich ein modernisierter Begriff für ein altbekanntes Phänomen¹ oder »Unternehmensidentität« als Erfolgsfaktor für Medienunternehmen im 21. Jahrhundert?

Der Begriff »Unternehmensidentität« erscheint neu modern, jedoch ist das mit ihm umschriebene Phänomen bereits lange bekannt: Seit jeher existieren Unternehmen mit starker *Identität* und ausgeprägter Organisationskultur, ohne dass es notwendig erschien, diese Tatbestände eigens zu benennen. Aber in der Sprache resultiert kein neuer Begriff ohne bedingte Notwendigkeit.² Technologische und ökonomische Vorteile zählten in der Vergangenheit zu den »Garanten« des Wettbewerbsvorsprungs. Unternehmer konnten sich auf die Wertigkeit ihrer »harten« Erfolgsfaktoren fast vollends verlassen. Unternehmensgröße, Leistungs- und Verfahrensinnovationen sowie Vor- und Rückwärtsintegrationen schufen Markteintrittsbarrieren und führten somit im Vorhinein zur Selektion potenzieller Anbieter. Diese »harten« Faktoren verlieren allerdings als alleinige Erfolgsfaktoren stetig an Bedeutung. Produkte und Dienstleistungen werden in Preis, Anwendungs- und Distributionstechnik zunehmend homogener, daher austauschbar. Eine Differenzierung zur Konkurrenz erfordert nunmehr den verstärkten Einsatz »weicher« Erfolgsfaktoren. Hierzu zählen primär sämtliche personal- und kommunikationspolitische Aktivitäten.³ Im Fokus der integrierten Kommunikationspolitik steht die *Corporate Identity (CI)*.⁴ Folglich ist diese adäquat der Gattung der »weichen« Faktoren zuzuordnen, die künftig weiterhin an Bedeutung gewinnen werden.

Gewiss kein Phänomen des 21. Jahrhunderts sind die Diskussionen um die Materie »Corporate Identity«. Bereits Anfang der 90er ist »Corporate Identity« ein konfliktgeladenes Thema. Das Meinungsbild reicht von völliger Ablehnung über Desinteresse bis hin zu euphorischer Befürwortung. Doch obgleich Kritiker existieren,⁵ gegen Ende des 20. Jahrhunderts erachtet die überwiegende Mehrheit von Organisationstheoretikern und Unternehmern die *Corporate Identity*-Konzeptionierung als eine Formel des unternehmerischen Erfolgs:⁶ Ein strategisches Konzept der wirtschaftlichen Praxis,⁷ mit dem sich langfristige

¹ Vgl. Klaus Linneweh (1997): Corporate Identity – ein ganzheitlicher Ansatz, in Norbert W. Daldrop (Hrsg.): Kompendium Corporate Identity und Corporate Design. Stuttgart: avedition, S. 10. (i. f. Vgl. Linneweh (1997): Corporate Identity – ein ganzheitlicher Ansatz, S.)

² Vgl. Linneweh (1997): Corporate Identity – ein ganzheitlicher Ansatz, S. 11.

³ Vgl. Gertrud Achterholt (1991): Corporate Identity. In zehn Arbeitsschritten die eigene Identität finden und umsetzen. 2., überarbeitete Auflage 1991. Wiesbaden: Gabler, S. 7. (i. f. Vgl. Achterholt (1991): Corporate Identity, S.)

⁴ Vgl. Heribert Meffert (2000): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. 9., überarbeitete und erweiterte Auflage 2000. Wiesbaden: Gabler, S. 705. (i. f. Vgl. Meffert (2000): Marketing, S.)

⁵ Vgl. Thies Wache, Dirk Brammer (1993): Corporate Identity als ganzheitliche Strategie. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, S. 1. (i. f. Vgl. Wache et al. (1993): Corporate Identity als ganzheitliche Strategie, S.)

⁶ Vgl. Linneweh (1997): Corporate Identity – ein ganzheitlicher Ansatz, S. 10.

⁷ Vgl. Klaus Birkigt, Marinus M. Stadler, Hans J. Funck (1998): Corporate Identity – Grundlagen, in Klaus Birkigt, Marinus M. Stadler, Hans J. Funck (Hrsg.): Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. 9., völlig überarbeitete Auflage 1998. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie, S. 18. (i. f. Vgl. Birkigt et al. (1998): Corporate Identity – Grundlagen, S.)

Wettbewerbsprivilegien durch die „[...] Umwandlung von Geldkapital in Meinungskapital [...]“ (BIRKIGT et al. 1998: 55) erwirtschaften lassen.⁸

Diverse Indizien bekräftigen den vermehrten Zuspruch: Neben einer deutlich zunehmenden Anzahl von Publikationen, welche die *Corporate Identity* als »erfolgsversprechendes Strategie-Konzept« verstehen, existieren aufschlussreiche empirische Studienergebnisse.⁹ Bereits um 1980 ergab eine repräsentative Befragung, dass sich 65 Prozent der großen nationalen Unternehmen mit der Entwicklung der *Corporate Identity* beschäftigen. Ebenso liquidieren die Ergebnisse die noch oftmals vertretene Meinung, dass es sich bei *Corporate Identity* lediglich um einen Randfaktor des Unternehmenserfolgs handelt.¹⁰ Mitte der 90er entkräftet eine fundierte empirische Untersuchung die z. T. heftig geübte, unreflektierte Kritik gegenüber des Wirkungsanspruchs der *Corporate Identity* und belegt zudem, dass bereits eine partielle Implementierung des Konzepts wichtige Impulse für den Aufbau von Erfolgspotenzialen und *Erfolgsfaktoren* liefert.¹¹ Die Relevanz einer *Corporate Identity* für die Medienbranche wird durch eine 2012 publizierte Studie verdeutlicht, in der 88 Prozent der Probanden die *Corporate Identity* als ein zentrales und bedeutsames Element des unternehmerischen Erfolgs anerkennen. Erfolgreiche Unternehmen geben ebenfalls an, die *Corporate Identity* als wichtiges strategisches Führungsinstrument zu sehen und zu nutzen. Eindeutiger Kritikpunkt dieser Studie: Die Medienbranche ist nicht alleinig vertreten.¹² Folglich scheint die Suche nach expliziten, zeitgemäßen, empirisch fundierten Studienergebnissen, die sich bzgl. der »*Corporate Identity als Erfolgsfaktor von Medienunternehmen*« lediglich auf die Medienbranche beziehen, fast vergebens.

Fundamentale technologische Entwicklungen, abzeichnende Konvergenztendenzen innerhalb der Branche, Internationalisierung der Märkte – nur eine »*oberflächliche*« Auswahl von enormen strategischen Herausforderungen, denen *Medienunternehmen* im 21. Jahrhundert gegenüberstehen.¹³ In diesem Jahrzehnt sind die Veränderungen größer als in den letzten 50 Jahren zusammen und betreffen nahezu alle Branchen. In welchem Ausmaß dies allerdings die Medienbranche verspürt, betont der ehemalige Vorsitzende der *Heidelberger Druckmaschinen AG*, HARTMUT MEHDORN (*1942). Dieser äußert deutlich, „*daß sich im letzten Jahrzehnt im Druckgewerbe mehr geändert hat als in den Jahrhunderten zuvor.*“ (MEHDORN

⁸ Vgl. Ebd., S. 55.

⁹ Vgl. Wache et al. (1993): *Corporate Identity als ganzheitliche Strategie*, S. 1.

¹⁰ Vgl. Gert Gutjahr (1998): *Corporate Identity – Analyse und Therapie*, in Klaus Birkigt, Marinus M. Stadler, Hans J. Funck (Hrsg.): *Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele*. 9., völlig überarbeitete Auflage 1998. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie, S. 113. (i. f. Vgl. Gutjahr (1998): *Corporate Identity – Analyse und Therapie*, S.)

¹¹ Vgl. Thomas Glöckler (1995): *Strategische Erfolgspotentiale durch Corporate Identity. Aufbau und Nutzung*. Veröffentlichte Dissertation. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag; Gabler (Schriftenreihe des Betriebswirtschaftlichen Forschungszentrums/Mittelstand Bayreuth), S. 195 ff.

¹² Vgl. Robert Paulmann [2012]: *Corporate Identity: Status Quo 2012. Experten-Umfrage. Unternehmen/Organisationen*, S. XI; S. 9. URL: <http://www.ci-in.de/umfrage-status-quo-ci-2012-unternehmen/>, [eingesehen: 20. Januar 2016]. (i. f. Vgl. Paulmann [2012]: *Corporate Identity: Status Quo 2012*, S.)

¹³ Vgl. Insa Sjurts (2005): *Strategien in der Medienbranche. Grundlagen und Fallbeispiele*. 3., überarbeitet und erweiterte Auflage 2005. Wiesbaden: Gabler, S. 1 ff. (i. f. Vgl. Sjurts (2005): *Strategien in der Medienbranche*, S.)

o.J.: o. S., zit. n. KROEHL 2000: 6)¹⁴ Um im 21. Jahrhundert Markterfolge zu verzeichnen ist angesichts dieser Situation die nun wichtigste Ressource »Vertrauen«. Seitens der Kunden in die Produktzuverlässigkeit und im Sinne der Marktpartner in die unternehmerische Leistungsfähigkeit; seitens aller Aktionäre in das fortwährende Wachstum des Unternehmenswertes und nicht zuletzt das Vertrauen sämtlicher Organisationsmitglieder in die vom Management festgelegte Zukunftsorientierung des Unternehmens. »Unternehmerische Glaubwürdigkeit« ist das wesentliche Fundament des Vertrauens. Dieses wiederum ist das elementare Kapital für das unternehmerische Bestehen im 21. Jahrhundert.¹⁵ Die Bildung von Glaubwürdigkeit, Akzeptanz und Vertrauen wird letztlich durch die *Corporate Identity* überhaupt erst ermöglicht. Folglich ist ihre »im Unternehmensalltag gelebte« Implementierung angesichts des beschriebenen Wandels für *Medienunternehmen* innovativ und wegweisend.¹⁶

Lediglich eine geringe Auswahl an Aspekten, die jedoch bereits den medienunternehmerischen Bedeutungsgrad der *Corporate Identity* im 21. Jahrhundert verdeutlichen. Folglich, auch bzgl. der geübten Kritik, erscheint es an der Zeit mittels dieser Bachelorarbeit eine aktuelle Bilanz zu ziehen. Unter der Leitmaxime »Profit wird durch Profil erreicht« sollen nicht nur die praxisbezogenen Opportunitätsdarstellungen eines gezielten *Corporate Identity*-Einsatzes für *Medienunternehmen* im 21. Jahrhundert verdeutlicht werden. Ebenso wird angestrebt, eine wissenschaftlich theoretische Basis für potenzielle zeitgemäße Studien der Primärforschungen zum Aspekt »*Corporate Identity als Erfolgsfaktor von Medienunternehmen*« zu bilden, um sowohl zur weiteren Entwicklung der medienunternehmerischen *Erfolgsfaktoren*-, *Markt*- als auch *Mediaforschung* beizutragen.

Die methodische Abhandlung und entsprechende Ergebnisdarstellung zur Fragestellung, »*Ob eine Unternehmensidentität als Erfolgsfaktor für Medienunternehmen angesehen werden kann*«, erfolgt mittels einer sowohl umfangreichen, bereichsübergreifenden, rückblickenden als auch zeitgemäßen Literatur- und Studienrecherche. Strukturiert in vier Themenschwerpunkte, bilden die theoretischen Grundlagen zu Medienmärkten und *Medienunternehmen* samt exemplarischen, national fokussierten Praxisbezügen den Anfang. Fortführend wird der Managementansatz, gefolgt vom medienunternehmerischen Einfluss samt entsprechender Erfolgs- und Wirkungsmessung einer *Corporate Identity* dargelegt. Um letzteres sinngemäß zu analysieren, finden zuvor thematische Ansätze zur Erfolgsfaktorenforschung Berücksichtigung. Dem letzten Abschnitt dieser Thesis sind resümierende Ausblicke, die erhaltenden Erkenntnisdarstellungen sowie abschließenden Schlussbemerkungen im Sinne der Praxis und Wissenschaft vorbehalten.

¹⁴ Vgl. Heinz Kroehl (2000): *Corporate Identity als Erfolgskonzept im 21. Jahrhundert*. München: Franz Vahlen, S. 6. (i.f. Vgl. Kroehl (2000): *Corporate Identity als Erfolgskonzept im 21. Jahrhundert*, S.)

¹⁵ Vgl. Ebd., S. 7 ff.

¹⁶ Vgl. Achterholt (1991): *Corporate Identity*, S. 201.

2 Medienmärkte und -unternehmen

„Markt [...] ökonomischer Ort des Zusammentreffens von Angebot und Nachfrage, an dem sich → Preisbildung und Tausch vollziehen. [...] Gesamtm.[arkt] ist der M.[arkt] aller → wirtschaftlichen Güter. Partialm.[arkt] ist der M.[arkt] für ein → Gut [...] od.[er] ein noch kleinerer Ausschnitt durch Abgrenzungskriterien lokaler Art, [...] Produktdifferenzierung, [...] zeitliche Einteilung [...].“
(WIRTSCHAFTSLEXIKON 1996: 463)¹⁷

Diese einleitende wirtschaftswissenschaftliche Zitierung positioniert nicht nur das erste von vier Themenfeldern, zugleich definiert es das zentrale Merkmal der marktwirtschaftlichen Ordnung: Den *Markt* als Ort, an dem die Koordination des Wirtschaftens erfolgt¹⁸ und infolgedessen der Ursprung allen wirtschaftlichen Handelns – die Bedürfnisbefriedigung – ermöglicht wird.¹⁹ Eines dieser humanen Bedürfnisse ist die Versorgung mit Information und Unterhaltung. Genau diese Bedürfnisbefriedigung ist das Aufgabengebiet der *Medienunternehmen*.²⁰ Als wesentliche Marktleistung werden *Mediengüter*²¹ in Form von Produkten oder Dienstleistungen angeboten.²² Der Markt fungiert dabei als Treffpunkt, um die Angebots- der Nachfragegesamtheit gegenüberzustellen und schafft so die Grundlage für den Leistungsaustausch. Diese Marktsituation führt – laut volkswirtschaftlicher Theorie – zu einem ausgewogenen Angebots- zu Nachfrageverhältnis, das mit der Herausbildung des Marktpreises einhergeht. Zudem wird primär durch den Markt und dessen marktwirtschaftliches Konzept die Fragestellung geklärt: *Welche/s Güter/Gut müssen/muss in welchem Kontingent mittels welcher Ressourcen wie verteilt und produziert werden?*²³

Folgend wird sich bzgl. des oben erläuterten *ökonomischen Marktes* auf Medienmärkte fokussiert. Um Definitions- bzw. Abgrenzungsansätze (s. 2.4, S. 16), Besonderheiten (s. 2.5, S. 20), gegenwärtige Fakten und Prognosen (s. 2.6, S. 23) sowie die Wandlung nationaler Medienmärkte (s. 2.7, S. 26) aufzuführen, ist zunächst der Begriff »*Medienunternehmen*« (s. 2.1, S. 5) zu präzisieren. Anhand der erschlossenen theoretischen Grundlage kann verdeutlicht werden, welche Kennzeichen und Typisierungen *Medienunternehmen* (s. 2.2, S. 7) aufweisen. Ein aufgeführter Vergleichsansatz führender nationaler *Medienunternehmen/-konzerne* (s. 2.3, S. 12) dient abschließend als nationales Praxisexempel.

¹⁷ Vgl. o. V. (1996): Markt, in Artur Woll (Hrsg.): Wirtschaftslexikon. 8., überarbeitete Auflage 1996. München/Wien: R. Oldenbourg Verlag, S. 463.

¹⁸ Vgl. Matthias Schumann, Thomas Hess, Svenja Hagenhoff (2014): Grundfragen der Medienwirtschaft. Eine betriebswirtschaftliche Einführung. 5., überarbeitete Auflage 2014. Berlin/Heidelberg: Springer Gabler, S. 3. (i. f. Vgl. Schumann et al. (2014): Grundfragen der Medienwirtschaft, S.)

¹⁹ Vgl. Klaus Schrüfer (2010): Allgemeine Volkswirtschaftslehre. 3., überarbeitete Auflage 2010. Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag, S. 29.

²⁰ Vgl. Schumann et al. (2014): Grundfragen der Medienwirtschaft, S. 3.

²¹ Def. Mediengut/Mediengüter wird/werden z. einem späteren Zeitpunkt im schriftlichen Kontext definiert (s. 2.2, S. 8 f.).

²² Vgl. Schumann et al. (2014): Grundfragen der Medienwirtschaft, S. 19.

²³ Vgl. Thomas Breyer-Mayländer, Christof Seeger (2006): Medienmarketing. München: Franz Vahlen, S. 13. (i. f. Vgl. Breyer-Mayländer et al. (2006): Medienmarketing, S.)

2.1 Ausgewählte Begriffsbestimmungen zu Medienunternehmen

Nach eingehender Durchsicht der Medienmanagementliteratur wird deutlich, dass keine als prinzipiell gültig zu betrachtende Begriffsbestimmung existiert. Vielmehr bestehen vielfältige Verständnis- bzw. Definitionsansätze zum Begriff »Medienunternehmen«.²⁴ Um das weitläufige Definitionsspektrum aufzuzeigen, kommt nachstehend eine Auswahl zurückliegender, zeitgemäßer sowie der im Rahmen dieser Arbeit verfolgten Begriffsbestimmungen zum Tragen.

Kompakt spezifiziert SCHOLZ (2006) die Begriffe *Medien* und *Medienunternehmen* mit der Schaffung von Wirklichkeit, Märkten und Werten (s. Abb. 1).²⁵

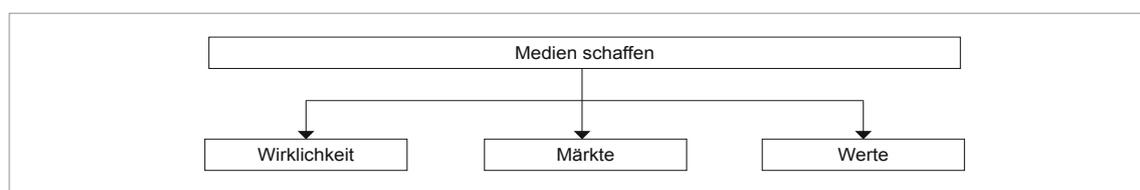


Abb. 1: Modell der drei Medienwirkungen. Eigene Darst. in Anlehnung an Vgl. Scholz (2006): Medienmanagement – Herausforderung, Notwendigkeit und ein Bezugsrahmen, S. 39.

WEBER und RAGER (2006) konkretisieren komplexer, dass *Medienunternehmen* im Sinne der kommunikations- und wirtschaftswissenschaftlichen Perspektive differenziert betrachtet werden. Demnach legen Kommunikationswissenschaftler den Schwerpunkt auf den Wortteil »Medien«, wohingegen Wirtschaftswissenschaftler den Begriff »Unternehmen« betonen. Die Autoren verfolgen in ihrer Definition von *Medienunternehmen* daher eine zusammenhängende Betrachtungsweise sowohl aus kommunikationswissenschaftlicher als auch ökonomischer Sicht.²⁶ SCHUMANN, HESS und HAGENHOFF (2014) schließen sich u. a. dem traditionellen bzw. klassischen Verständnis von *Medienunternehmen* an, welche als jene Unternehmensklasse verstanden werden, „[...] die medial gestützt öffentliche Kommunikation organisieren.“ (SCHUMANN et al. 2014: 6)²⁷ ZYDOREK (2013) greift in seiner Definitionsweise das Verständnis der klassischen *Medienunternehmen* auf und bezieht sich weiterführend auf den Begriff als

²⁴ Vgl. Uwe Eisenbeis (2007): Ziele, Zielsysteme und Zielkonfigurationen von Medienunternehmen. Ein Beitrag zur Realtheorie der Medienunternehmen. München/Mering: Rainer Hampp (Schriftenreihe Strategie- und Informationsmanagement, Bd. 22), S. 44. (i. f. Vgl. Eisenbeis (2007): Ziele, Zielsysteme und Zielkonfigurationen von Medienunternehmen, S.)

²⁵ Vgl. Christian Scholz (2006): Medienmanagement – Herausforderung, Notwendigkeit und ein Bezugsrahmen, in Christian Scholz (Hrsg.): Handbuch Medienmanagement. Berlin/Heidelberg: Springer, S. 39. (i. f. Vgl. Scholz (2006): Medienmanagement – Herausforderung, Notwendigkeit und ein Bezugsrahmen, S.)

²⁶ Vgl. Bernd Weber, Günther Rager (2006): Medienunternehmen – die Player auf den Medienmärkten, in Christian Scholz (Hrsg.): Handbuch Medienmanagement. Berlin/Heidelberg: Springer, S. 119. (i. f. Vgl. Weber et al. (2006): Medienunternehmen – die Player auf den Medienmärkten, S.)

²⁷ Vgl. Schumann et al. (2014): Grundfragen der Medienwirtschaft, S. 6.

„[...] Unternehmen, deren Leistungsschwerpunkt die originäre Wertschöpfung bei der Erstellung und/oder Bündelung sowie Distribution von Medieninhalten zur Information, Unterhaltung und Werbung ist. Neben ökonomischen Zielen werden dabei auch publizistische Ziele verfolgt, [...].“ (ZYDOREK 2013: 56)²⁸

Eine gegenwärtige Definition bieten FRIEDRICHSEN, GRÜBLBAUER und HARIC (2015). Im theoretischen Sinne der *Medienunternehmung* handelt es sich um Unternehmen, die sich neben der Gestaltung, Herstellung und Verbreitung von Inhalten – mittels Trägermedien und im Zuge einer Wertschöpfungskette – so organisieren, dass unternehmerisch getroffene Ziele erreicht werden. Ferner werden erzeugte Leistungen auf Rechte-, Rezipienten- und Werbemärkten angeboten.²⁹

Im Rahmen dieser Arbeit kommt die Definition im Sinne eines Wirtschafts- bzw. Dienstleistungsunternehmens nach SJURTS (2005) zum Tragen. Laut der Autorin bietet es sich an, die Begründung des Wortes »Medienunternehmen« auf die betriebswirtschaftliche Theorie zu beziehen. Unternehmen werden hier generell als „[...] technische, soziale, wirtschaftliche und umweltbezogene Einheiten mit der Aufgabe der Fremdbedarfsdeckung, mit selbständigen [sic] Entscheidungen und eigenen Risiken, deren Handeln gerichtet ist auf eine nachhaltig ertragsbringende Leistung [...]“ (SJURTS 2005: 5 f) verstanden. Entsprechende Klassifikationen von unternehmensbezogenen Typisierungen beziehen sich auf den Anteilseigner (private/öffentliche Unternehmen) und die erstellten Produkten (Dienstleistungs-/Sachleistungsunternehmen). Im Zuge der Definitionsübertragung auf *Medienunternehmen* können neben der weitgehenden Fremdbedarfsdeckung sowohl selbstständige Entscheidungs- und Ertragsorientierung als auch die Gründung und der Betrieb durch private oder öffentliche Eigentümern übernommen werden. Weiterhin sind *Medienunternehmen* als Dienstleistungsunternehmen zu kennzeichnen, die Information, Unterhaltung und/oder Werberaum vertreiben. »Keine Medienunternehmen« im Sinne dieser Definition, und demnach davon auszuschließen, sind Akteure, die lediglich Vorprodukte bereitstellen (bspw. reine Nachrichtenagenturen, freie Autoren als Informationsproduzenten, Filmstudios, Musikverlage, Vertreiber von Medienprodukten = Kabelnetzbetreiber etc.). Diese Unternehmen sind in der Wertschöpfungskette der Branche Medienwirtschaft tätig und werden infolgedessen als »medienwirtschaftliche Unternehmen« bezeichnet.³⁰

²⁸ Vgl. Christoph Zydorek (2013): Einführung in die Medienwirtschaftslehre. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 56. (i. f. Vgl. Zydorek (2013): Einführung in die Medienwirtschaftslehre, S.)

²⁹ Vgl. Mike Friedrichsen, Johanna Gröblbauer, Peter Haric (2015): Strategisches Management von Medienunternehmen. Einführung in die Medienwirtschaft mit Case-Studies. 2., aktualisierte Auflage 2015. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 28. (i. f. Vgl. Friedrichsen et al. (2015): Strategisches Management von Medienunternehmen, S.)

³⁰ Vgl. Sjurts (2005): Strategien in der Medienbranche, S. 5 f.

2.2 Kennzeichen und Typisierungen von Medienunternehmen

Da sich bereits zuvor erste Kennzeichen und Typisierungsansätze von *Medienunternehmen* in den Begriffsdefinitionen wiederfinden, werden diese Aspekte nun expliziter analysiert. Zugunsten einer vollständigen Betrachtung finden ausgewählte rückblickende, zeitgemäße Ansätze und abschließend die auf den fokussierten Definitionsansatz bezogene Charakteristik erneut Berücksichtigung.

Eine zurückliegende Betrachtungsweise führen SCHUMANN und HESS (2000) auf. Die Autoren beziehen sich auf *Medienunternehmen* als erzeugende, bündelnde und distribuierende Unternehmen, die sich zu diesem Zweck der Massenmedien bedienen.³¹ Als zeitgemäß medial bedeutend werden *Print* (Oberbegriff für Zeitungen, Zeitschriften u. Bücher), *Rundfunk* (summiert für Radio u. Fernsehen), *CD und Online* (zusammenfassend für Internet u. geschlossene Online-Dienste) aufgeführt.³² Angesichts einer Verknüpfung dieser vier Massenmedien mit den drei Produktentstehungsphasen (erzeugen, bündeln, distribuieren) lassen sich die zwölf wichtigsten *Medienunternehmestypen* identifizieren (s. Abb. 2).³³

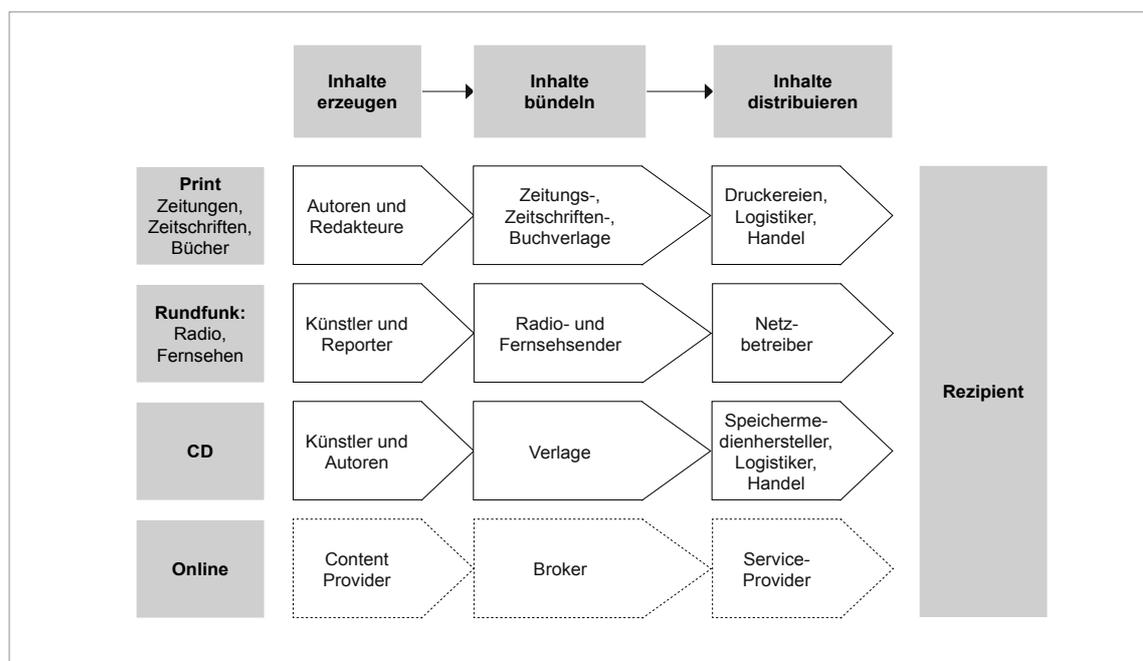


Abb. 2: Typen von Medienunternehmen. Eigene Darst. in Anlehnung an Vgl. Schumann et al. (2000): Grundfragen der Medienwirtschaft, S. 9.

³¹ Vgl. Matthias Schumann, Thomas Hess (2000): Grundfragen der Medienwirtschaft. 1. Auflage 2000. Berlin/Heidelberg: Springer, S. 1. (i. f. Vgl. Schumann et al. (2000): Grundfragen der Medienwirtschaft, S.)

³² Vgl. Ebd., S. 6.

³³ Vgl. Ebd., S. 8 f.

Einen darauf aufbauenden Ansatz benennen BREYER-MAYLÄNDER und SEEGER (2006). Diese führen auf, dass bei der Systematik von SCHUMANN und HESS (2000) (s. S. 7) die jeweiligen Unternehmensgrenzen innerhalb der drei Produktentstehungsphasen (erzeugen, bündeln, distribuieren) nicht eindeutig gezogen werden können. Laut den Autoren an bietet es sich daher an, eine ergänzende Dreiteilung in Dienstleister, *Medienunternehmen* und Distribution vorzunehmen (s. Tab. 1).³⁴

Dienstleister	Medienunternehmen	Handel/Distribution
<ul style="list-style-type: none"> • Filmproduktionsfirmen • Online-Agenturen • Werbeagenturen • PR-Agenturen • Druckereien • Redaktionsbüros • Nachrichtenagenturen • Werbevermarkter • Direktmarketing-Agenturen • Multimedia-Dienstleister 	<ul style="list-style-type: none"> • Buchverlage • Presseverlage (Zeitung, Zeitschrift, Anzeigenblatt) • Musiklabels/Musikverlage • Rundfunksender (Hörfunk/Fernsehen) • Online-Dienste/Internet-Anbieter 	<ul style="list-style-type: none"> • Buchhandel • Pressehandel • Pressedistribution • Musikalienhandel • Videotheken

Tab. 1: Medienunternehmen u. Mediendienstleister nach Hauptproduktionsart. Eigene Darst. in Anlehnung an Vgl. Breyer-Mayländer et al. (2006): Medienmarketing, S. 4.

Da *Medienunternehmen* neben einem Wirtschaftsgut zugleich ein Kulturgut erzeugen, genießen sie laut WEBER und RAGER (2006) die besondere Aufmerksamkeit von Gesellschaft und Politik. Ein gesellschaftlicher Aspekt liegt hierbei in der Bereitstellung von Themengebieten zur öffentlichen Diskussion. Folglich beeinflussen kontinuierliche Fehlfunktionen der Medien das demokratische System. Seitens der Politik gilt es somit sicherzustellen, dass sämtliche essenzielle Fakten und Meinungen für den gesellschaftlichen Diskurs auch in die Öffentlichkeit gelangen. Für das Bundesverfassungsgericht ist es daher maßgeblich, mittels inhaltlicher Regelungen wie der Rundfunkaufsicht oder gesetzlicher Mindeststandards, zu wirken. Ferner liegt nach WEBER und RAGER (2006) neben dieser öffentlichen, publizistischen Funktion eine weitere Besonderheit in der wirtschaftlichen Tätigkeit der *Medienunternehmen* vor. Dabei agieren diese auf einem dualen Markt. So werden Informations-, Bildungs- sowie Unterhaltungsprodukte (Zeitungen, Zeitschriften, Fernsehsendungen etc.) angeboten und darüber hinaus die Aufmerksamkeit der Rezipienten an die Werbewirtschaft veräußert.³⁵ Auch BREYER-MAYLÄNDER und SEEGER (2006) greifen diese Besonderheit in ihrer Funktion als »*Organisation im Wirtschaftskreislauf*« auf.³⁶ Konkretisiert wird dies zudem durch SCHUMANN, HESS und HAGENHOFF (2014), welche die Aufgabengebiete der *Medienunternehmen* in der Bereitstellung von Information und Unterhaltung³⁷ mittels produzierter *Mediengüter*

³⁴ Vgl. Breyer-Mayländer et al. (2006): Medienmarketing, S. 4.

³⁵ Vgl. Weber et al. (2006): Medienunternehmen – die Player auf den Medienmärkten, S. 122.

³⁶ Vgl. Breyer-Mayländer et al. (2006): Medienmarketing, S. 3.

³⁷ Vgl. Schumann et al. (2014): Grundfragen der Medienwirtschaft, S. 3.

als Produkt und/oder Dienstleistung sehen. Kennzeichen eines Medienguts ist eine i. d. R. vorhandene Dualität des Nutzens. Zum einen zieht als direkter Konsument der Rezipient Nutzen aus dem Informations-, Bildungs- und Unterhaltungswert. Zum anderen ist für die werbetreibende Wirtschaft die generierte Konsumentenaufmerksamkeit lohnend, da sich ein Nutzen für die Vermittlung von Werbebotschaften ergibt.³⁸

Medienunternehmen sind laut GLÄSER (2010) „[...] ein nicht einfach zu fassender Gegenstand, da sich hinter dem Begriff [...] ein breites Spektrum unterschiedlichster Unternehmensformen verbirgt.“ (GLÄSER 2010: 68) Der Autor legt nahe, die Typisierung anhand unterschiedlicher Kriterien zu vollziehen. So u. a. angesichts der Zielgruppe, Betriebsgröße, Rechtsform, der Stellung in der Wertschöpfungskette, des Produktangebots, Standortes und auch des Grades der Autonomie. Als Begründung führt der Autor auf, dass eine derartige Betrachtungsweise mit Vorteilen für das problembehaftete Gebiet des Medienmanagements einhergeht. So kann mittels der Kategorien und unter Berücksichtigung derer charakterisierenden Eigenschaften sowie Gegebenheiten eine Differenzierung der vielfältigen Managementproblemgebiete erfolgen.³⁹

Nach ZYDOREK (2013) sind der Unterhaltungs- und Werbungsaspekt, die Informationsbasis der Medieninhalte, sowie die Verfolgung ökonomischer und publizistischer Ziele medienunternehmerische Indizien. Dabei wird die Angebotspalette wahlweise auf dem Rechte-, Rezipienten- und/oder Werbemarkt bereitgestellt. Ein typisches Kennzeichen von *Medienunternehmen* ist ihr wertschöpfender Leistungsschwerpunkt, welcher in der Erstellung, Bündelung und Distribution von Medieninhalten liegt.⁴⁰

Die genannten Indizien und der aufgeführte medienunternehmerische Wertschöpfungsprozess werden mittels der Darstellung von WIRTZ und PELZ (2006) in *Abb. 3 (s. S. 10)* deutlich.⁴¹ Die Autoren verweisen zudem auf eine tendenziell ökonomisch ausgerichtete Form medienspezifischer Wertschöpfungsketten, um langfristig die ökonomische Existenz von *Medienunternehmen* zu ermöglichen. Diesbezüglich gilt es nicht nur die Medienproduktion effizient zu gestalten sondern auch die Erschließung weiterer Erlöspotenziale zu berücksichtigen.⁴²

³⁸ Vgl. Ebd., S. 19.

³⁹ Vgl. Martin Gläser (2010): Medienmanagement. 2., aktualisierte und überarbeitete Auflage 2010. München: Franz Vahlen, S. 68.

⁴⁰ Vgl. Zydorek (2013): Einführung in die Medienwirtschaftslehre, S. 56.

⁴¹ Vgl. Bernd W. Wirtz, Richard Pelz (2006): Medienwirtschaft – Zielsysteme, Wertschöpfungsketten und -strukturen, in Christian Scholz (Hrsg.): Handbuch Medienmanagement. Berlin/Heidelberg: Springer, S. 270. (i. f. Vgl. Wirtz et al. (2006): Medienwirtschaft – Zielsysteme, Wertschöpfungsketten und -strukturen, S.)

⁴² Vgl. Ebd., S. 276 f.

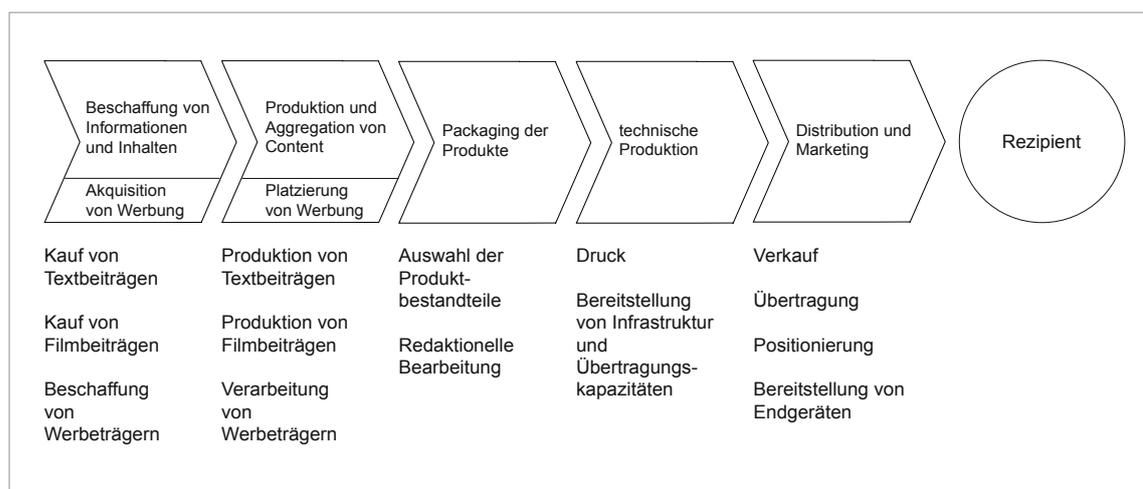


Abb. 3: Wertschöpfungskette von Medienunternehmen. Eigene Darst. in Anlehnung an Vgl. Wirtz et al. (2006): Medienwirtschaft – Ziel-systeme, Wertschöpfungsketten und -strukturen, S. 270.

Ferner sind nach SCHUMANN, HESS und HAGENHOFF (2014) im Zuge der breiten Verfügbarkeit des Internets neben den klassischen ebenso die zeitgemäßen Ansätze zu berücksichtigen. Demnach können – selbst ohne Bezug zur Medienbranche – sowohl Privatpersonen als auch Organisationen Inhalte (*i. F. a. Content*) unproblematisch generieren. Entsprechend fokussieren sich *Medienunternehmen* teilweise auf das zielgruppengerechte Zusammenstellen von Content mittels IT-basierter Plattformen, überlassen aber parallel die Erstellung ausgewählter Inhalte vollends dem Rezipienten. Dabei liegen die Tätigkeitsfelder der *Medienunternehmen (Plattformbetreiber)* in der Plattformbereitstellung selbst als auch in der Strukturierung und Anpreisung attraktiver Inhalte. Während klassische *Medienunternehmen (Publisher/Broadcaster)* bzw. »*Medienunternehmen 1.0*« mit ihren Ansätzen insbesondere »*Producer Generated Content*« (PGC)⁴³ publizieren, fokussieren sich Plattformbetreiber od. a. »*Medienunternehmen 2.0*« auf die Organisation und Präparation von »*User Generated Content*« (UGC).⁴⁴

Mittels Tab. 2 (s. S. 11) erfolgt eine zusammenfassende Gegenüberstellung der soeben beschriebenen Typisierungen.⁴⁵

⁴³ Def. *Producer Generated Content (PGC)* ist das Gegenstück z. *User Generated Content (UGC)* u. beschreibt produzentengenerierte Inhalte. (Vgl. Stefan Beer, Thomas Hess [2012]: *Geschäftsmodelle im Web der zweiten Generation. Arbeitsbericht*, S. 1. URL: <http://hdl.handle.net/10419/65375>, [eingesehen: 25. Dezember 2015].)

⁴⁴ Def. *User Generated Content (UGC)* stellt keinen rechtlich determinierten Begriff dar. Es handelt sich um einen zusammengesetzten Anschauungs-/Sammelbegriff, der für alle v. einem Internetnutzer erzeugten medialen Web-Inhalte verwendet wird. (Vgl. Alexander Bauer (2011): *User Generated Content. Urheberrechtliche Zulässigkeit nutzergenerierter Medieninhalte*. Berlin/Heidelberg: Springer, S. 3.)

⁴⁵ Vgl. Schumann et al. (2014): *Grundfragen der Medienwirtschaft*, S. 8 f.

	Publisher/Broadcaster (»Medienunternehmen 1.0«)	Plattformbetreiber (»Medienunternehmen 2.0«)
Abgedeckte Inhalte	Klassische Inhalte, d. h. Inhalte, die über analoge Medien schon immer bereitgestellt werden konnten	Vorrangig Inhalte, die bisher nicht Gegenstand öffentlicher Kommunikation sein konnten, aber auch klassische Inhalte
Bediente Medien	Alle	Internet
Primäre Kompetenzen	Journalistisch-künstlerische Kompetenzen für das Erstellen, Bündeln und ggf. Verteilen von Inhalten	Kompetenz für den Umgang mit großen Datenmengen, technologische Kompetenz für Entwicklung und Betrieb von IT- basierten Plattformen
Aktuelle Beispiele	Zeitungs-, Magazin- u. Buchverlage, Rundfunk- u. Fernsehsender, Plattenlabel – alle ggf. auch mit Online-Angebot	Betreiber von Meinungsplattformen, Suchmaschinen und sozialen Netzwerken

Tab. 2: Zwei Typen von Medienunternehmen im Vergleich. Eigene Darst. in Anlehnung an Vgl. Schumann et al. (2014): Grundfragen der Medienwirtschaft, S. 9.

Im Sinne des festgelegten Definitionsansatzes nach SJURTS (2005)⁴⁶ bilden sich entsprechende charakteristische Ansätze, die bereits in den vorherigen Aufführungen zur Sprache kamen.⁴⁷ Laut Autorin kennzeichnen sich *Medienunternehmen* wesentlich über den Produktionsprozesses aus. *Medienunternehmen* bündeln Vorprodukte (Information, Unterhaltung, Werbung), welche jeweils separat, gepaart oder gebündelt als ein marktreifes Endprodukt angeboten werden. „*Verlage kreieren aus den Vorprodukten Zeitungen und Zeitschriften, Rundfunkunternehmen gestalten Hörfunk- und Fernsehprogramme, Online-Anbieter kombinieren die Inhalte zu ihrem individuellen Internet-Auftritt.*“ (SJURTS 2005: 6) Folglich ist ebenso das Zielsystem charakteristisch: Medienprodukte sind sowohl Kulturgüter als auch Wirtschaftsgüter. Demzufolge werden prinzipiell zugleich publizistische und ökonomische Ziele verfolgt. „*Einerseits sind Medienprodukte wichtige Bestandteile pluraler Demokratien; sie bilden Foren der Meinungsartikulation und bieten Information und Unterhaltung. Andererseits sind Medienprodukte aber zugleich auch Wirtschaftsgüter, die Kosten verursachen und am Markt geldbewehrte Nachfrage auf sich ziehen müssen.*“ (SJURTS 2005: 7) Dieser duale Charakter von Mediengütern ergibt allerdings systematisch eine Zielproblematik. So ist das publizistische Sachziel auf die Produktion von höchstqualitativen publizistischen Medieninhalten fokussiert, während das ökonomische Formalziel u. a. Gewinnmaximierung oder Umsatzsteigerung anvisiert. Spannungsfelder resultieren bspw. aus einem stark verfolgten publizistischen Qualitätsanspruch gegenüber einer jedoch geringen Nachfrage für derartige Publikationen, wodurch folglich die kostendeckende Produktion nicht möglich ist. Aus der anderen Perspektive ergeben sich Konflikte, insofern die Zielsetzung einer angestrebten Reichweite bspw. nur durch Abstriche bei der publizistischen Qualität möglich wird.⁴⁸

⁴⁶ Vgl. Sarah Frohmüller (2016): Profit wird durch Profil erreicht. Corporate Identity – die Unternehmensidentität als Erfolgsfaktor für Medienunternehmen. Bachelorarbeit. Magdeburg: o. Vlg., S. 6. (i. f. Vgl. Frohmüller (2016): Profit wird durch Profil erreicht, S.)

⁴⁷ Vgl. Ebd., S. 7-11.

⁴⁸ Vgl. Sjurts (2005): Strategien in der Medienbranche, S. 6 f.

2.3 Vergleichsansatz nationaler Medienunternehmen/-konzerne

Nachdem *Medienunternehmen* hinsichtlich ihrer Kennzeichnungen und einer Auswahl von Typisierungsansätzen näher spezifiziert wurden, wird ergänzend ein praxisbezogener und zeitgemäßer Überblick sowohl bekannter als auch erfolgreicher nationaler *Medienunternehmen bzw. -konzerne* geboten.

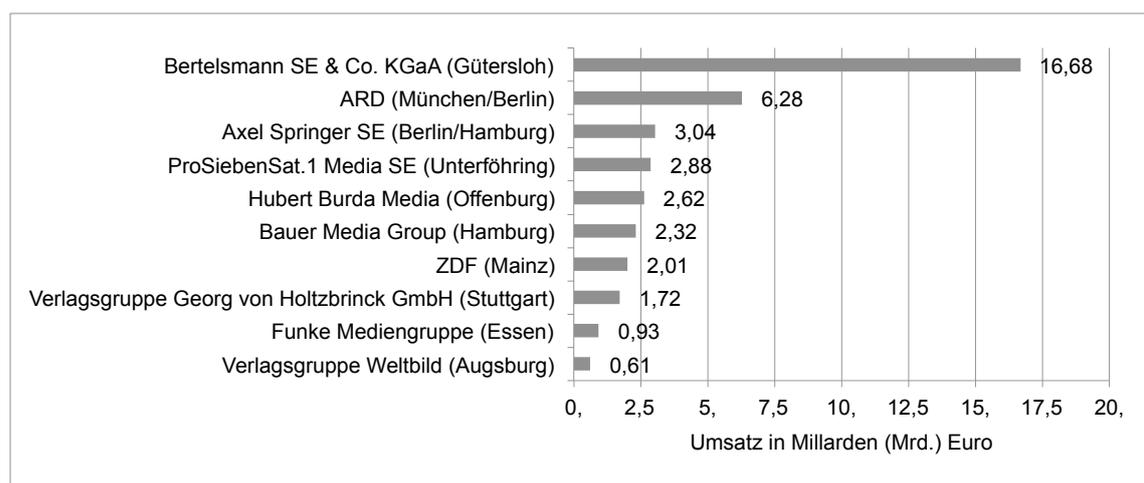


Abb. 4: Ranking der zehn größten nationalen Medienkonzerne nach ihrem Umsatz 2014.⁴⁹ Eigene Darst. in Anlehnung an Vgl. Institut für Medien- und Kommunikationspolitik [2015]: Ranking der zehn größten Medienkonzerne in Deutschland nach ihrem Umsatz im Jahr 2014 (in Milliarden Euro), in Statista – Das Statistik-Portal (Hrsg.): Statistiken und Studien aus über 18.000 Quellen. URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/194686/umfrage/die-10-groessten-medienkonzerne-in-deutschland/>, [eingesehen: 26. Dezember 2015].

In *Abb. 4* werden die zehn dominierenden nationalen *Medienunternehmen/-konzerne* auf Basis der Erhebung des *Instituts für Medien- und Kommunikationspolitik* bzgl. des 2014 generierten Umsatzes aufgeführt.⁵⁰ Zusätzlich wird durch ausgewählte unternehmensbezogene Indizien ein nationaler Vergleich ermöglicht und, wenn zutreffend, einfürend auf internationale Bewegungen hingewiesen.⁵¹

Auf dem ersten Platz im nationalen Ranking positioniert sich mit großem Abstand die *Bertelsmann SE & Co. KGaA* (s. *Abb. 4*). Der 1835 gegründete Mediengigant mit Hauptsitz in Gütersloh betitelt sich selbst als »*internationalstes Medienunternehmen der Welt*«. Bekräftigt wird dieser Aspekt nicht

⁴⁹ Anm. bei nachstehenden Konzernen bildet der letztmals publizierte Umsatz die Erhebungsgrundlage, da die Umsatzzahl des Geschäftsjahres 2014 bei der Publikation des Rankings (Mai 2015) noch nicht vorlag: Burda, Bauer, Holtzbrinck, ARD, ZDF-Werte wurden gerundet. Laut IfM sind die im Ranking stehenden Medienunternehmen/-konzerne als solche z. definieren, die publizistische Inhalte in Massenmedien verantwortlich erstellen u./od. distribuieren sowie maßgebliche Anteile des Umsatzes durch Erlösen aus Rechten/Lizenzen u./od. Werbung erzielen. Ebenso werden solche berücksichtigt, die einen bedeutsamen Einfluss durch Produktion u./od. Distribution auf die kommunikative Umwelt eines breiten Publikums vorweisen.

⁵⁰ Vgl. *Institut für Medien- und Kommunikationspolitik (IfM) [2015]*: Ranking der zehn größten Medienkonzerne in Deutschland nach ihrem Umsatz im Jahr 2014 (in Milliarden Euro), in Statista – Das Statistik-Portal (Hrsg.): Statistiken und Studien aus über 18.000 Quellen. URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/194686/umfrage/die-10-groessten-medienkonzerne-in-deutschland/>, [eingesehen: 26. Dezember 2015].

⁵¹ Vgl. *IfM Mediendatenbank/mediadb.eu [2015]*: Deutsche Medienkonzerne. URL: <http://www.mediadb.eu/de/datenbanken/deutsche-medienkonzerne.html>, [eingesehen: 25. Februar 2016].

zuletzt angesichts der mehr als 50 Tochterunternehmen und den über 104.000 Beschäftigten die international zu verzeichnen sind. Die Unternehmensaktivitäten betreffen u. a. die Branchenfelder Zeitungen, Zeitschriften, Buchverlage, Tonträger, Musiklabel, Video/DVD, Druck- und Mediendienstleistungen, Free-TV, Radio, Film-/TV-Produktion, Multimedia, Internet-Services, sowie dem Rechtehandel.⁵² 2014 verzeichnet der Konzern einen Umsatz von 16,68 Mrd. Euro (s. Abb. 4, S. 12).

Aus internationaler Sicht ist die 1950 gegründete *Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland (ARD)* mit den Branchenfeldern Fernsehen, Hörfunk, Online-Angebote und Merchandising das aktuell größte öffentlich-rechtliche *Medienunternehmen*. Die Einnahmen aus Rundfunkgebühren und Werbung übersteigen die Budgets der meisten kommerziellen *Medienkonzerne* im klassischen Fernseh- und Hörfunkgeschäft. Umstritten ist innerhalb des ARD-Konglomerats, ob der Zusammenschluss einzelner Landesrundfunkanstalten zu einem Unternehmen im ökonomischen und kulturellen Sinne als »geltend« betrachtet werden kann.⁵³ Der Jahressumatz lag 2014 bei 6,28 Mrd. Euro (s. Abb. 4, S. 12).

Als größter Zeitungsverlag und zugleich einer der größten nationalen *Medienkonzerne*, stellt die *Axel Springer SE* (Grdg. 1946) neben einer traditionsreichen auch eine machtvolle Institution der nationalen Medienlandschaft dar. Mit den Branchenfeldern Zeitungen, Zeitschriften, Druckbetriebe, Pressevertrieb, Fernsehsender, Radio, TV-Produktion und Onlinedienste gilt *Springer*, vor allem durch zahlreiche Ver- und Zukäufe im Online-Segment, als dynamischster nationalster *Medienkonzern*.⁵⁴ Die Konzernstrategie verfolgt das Ziel, „[...] das bestintegrierte Multimediaunternehmen in Europa zu werden.“ (DÖPFNER 2008: o. S., zit. n. THOMÉ 2008: o. S.)⁵⁵ Mit einem Umsatz von 3,04 Mrd. Euro (2014) platziert sich *Springer* auf dem dritten Platz im nationalen Ranking (s. Abb. 4, S. 12).

Kerngeschäft der *ProSiebenSat.1 Media AG* ist das Free-TV. Zudem sind Aktivitäten in den Bereichen Produktion, Vermarktung, Vertrieb von Fernsehen, Internet sowie Transaktionsfernsehen zu verzeichnen. Das Unternehmen mit Hauptsitz bei München ist im Zuge des Beteiligungsausstiegs von *Axel Springer* (2008) und einhergehender Kontrolle durch internationalen Finanzinvestoren

⁵² Vgl. Hans-Jürgen Jakobs, Stephan Weichert, Thomas Schuler [2015]: 1. Bertelsmann, in IfM Mediendatenbank/mediadb.eu (Hrsg.): Deutsche Medienkonzerne. Ranking – Die zehn größten deutschen Medienkonzerne 2015. URL: <http://www.mediadb.eu/datenbanken/deutsche-medienkonzerne/bertelsmann.html>, [eingesehen: 25. Februar 2016].

⁵³ Vgl. Dieter Anschlag [2015]: 2. ARD, in IfM Mediendatenbank/mediadb.eu (Hrsg.): Deutsche Medienkonzerne. Ranking – Die zehn größten deutschen Medienkonzerne 2015. URL: <http://www.mediadb.eu/datenbanken/deutsche-medienkonzerne/ard.html>, [eingesehen: 25. Februar 2016].

⁵⁴ Vgl. Christian Bartels [2015]: 3. Axel Springer SE, in IfM Mediendatenbank/mediadb.eu (Hrsg.): Deutsche Medienkonzerne. Ranking – Die zehn größten deutschen Medienkonzerne 2015. URL: <http://www.mediadb.eu/datenbanken/deutsche-medienkonzerne/axel-springer-se.html>, [eingesehen: 25. Februar 2016].

⁵⁵ Vgl. Claudia Thomé [2008]: Presse/Presseinformationen. Axel Springer AG treibt crossmediale Integration voran. URL: http://www.axel.springer.de/presse/Axel-Springer-AG-treibt-crossmediale-Integration-voran_84796.html, [eingesehen: 30. Dezember 2015].

(2014) der zweitgrößte – jedoch hoch verschuldete – Fernsehkonzern Europas.⁵⁶ Der zu verzeichnende Umsatz in 2014: 2,88 Mrd. Euro (*s. Abb. 4, S. 12*).

Mit einem erzielten Umsatz von 2,62 Mrd. Euro (2014) positioniert sich die *Hubert Burda Media* im Mittelfeld des Rankings (*s. Abb. 4, S. 12*). Neben einer nationalen Marktpräsenz ist der 1926 gegründete Konzern in Mittel- und Osteuropa, Russland sowie Asien vertreten. Als größere im Ausland gelegene Standorte sind u. a. Warschau, Prag, Moskau und Bukarest zu nennen. National befinden sich neben dem Stammsitz in Offenburg Verlagsfilialen in München, Berlin und Hamburg. Der Verlag selbst sieht sich auf dem Weg zu einem internationalen Multimedia-Konzern heranzuwachsen. Eine Branchenbesetzung findet bei Zeitschriften, Direkt-Marketing und Druck statt. Darüber hinaus bündeln sich unter dem Dach der *Hubert Burda Stiftung* soziale, kulturelle und wissenschaftliche Aktivitäten des *Medienkonzerns*.⁵⁷

Die *Bauer Media Group* (Hamburg) ist ein 1875 gegründetes Familienunternehmen. Das Medienhaus zählt zu den wichtigsten Akteuren im nationalen Zeitschriftenmarkt. Die Publikationen »*Bravo*«, »*TV-Movie*« und »*Neue Post*« zählen u. a. zu den wichtigsten Stützen im nationalen Geschäft. Zudem sind elektronische Medien als Branchenfeld aufzuführen. Mehr als die Hälfte des Umsatzes wird im Ausland erwirtschaftet. So nahm bereits 2010 der im Ausland generierte Umsatz einen 59-prozentigen Anteil ein.⁵⁸ 2,32 Mrd. Euro Umsatz verzeichnet *Bauer* im Jahr 2014. (*s. Abb. 4, S. 12*).

Zu den größten TV-Unternehmen in Europa zählt der in Mainz ansässige und seit April 1963 ausstrahlende zentrale öffentlich-rechtliche Fernsehsender: *Das Zweite Deutsche Fernsehen (ZDF)*. Kennzeichen ist u. a. der starke Einfluss der hochrangig politisch besetzten ZDF-Aufsichtsgremien (Fernsehrat, Verwaltungsrat). Charakteristisch ist zudem die prägende Funktion langfristig amtierender Intendantenpersönlichkeiten. Eine typisch problematische Begebenheit des traditionellen Senders ist die Bindung der jüngeren Zielgruppen, trotz einer verstärkten Internetpräsenz. Als Branchen lassen sich somit Fernsehen und Online-Angebote ableiten. Medienpolitisch ist eine Anlehnung an die Orientierung der britischen *British Broadcasting Corporation (BBC)* zu nennen.⁵⁹

⁵⁶ Vgl. Christian Bartels [2015]: 4. ProSiebenSat.1 SE, in IfM Mediendatenbank/mediadb.eu (Hrsg.): Deutsche Medienkonzerne. Ranking – Die zehn größten deutschen Medienkonzerne 2015. URL: <http://www.mediadb.eu/datenbanken/deutsche-medienkonzerne/prosiebensat1-se.html>, [eingesehen: 25. Februar 2016].

⁵⁷ Vgl. Christian Bartels [2015]: 5. Hubert Burda Media, in IfM Mediendatenbank/mediadb.eu (Hrsg.): Deutsche Medienkonzerne. Ranking – Die zehn größten deutschen Medienkonzerne 2015. URL: <http://www.mediadb.eu/datenbanken/deutsche-medienkonzerne/hubert-burda-media.html>, [eingesehen: 25. Februar 2016].

⁵⁸ Vgl. Thomas Schmedler [2015]: 6. Bauer Media Group, in IfM Mediendatenbank/mediadb.eu (Hrsg.): Deutsche Medienkonzerne. Ranking – Die zehn größten deutschen Medienkonzerne 2015. URL: <http://www.mediadb.eu/datenbanken/deutsche-medienkonzerne/bauer-media-group.html>, [eingesehen: 25. Februar 2016].

⁵⁹ Vgl. Christian Bartels [2015]: 7. ZDF, in IfM Mediendatenbank/mediadb.eu (Hrsg.): Deutsche Medienkonzerne. Ranking – Die zehn größten deutschen Medienkonzerne 2015. URL: <http://www.mediadb.eu/datenbanken/deutsche-medienkonzerne/zdf.html>, [eingesehen: 25. Februar 2016].

Der 2014 erwirtschaftete Umsatz lag bei 2,01 Mrd. Euro und positioniert damit das *ZDF* im unteren Segment des nationalen Rankings (s. Abb. 4, S. 12).

Die *Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck GmbH* verzeichnet 2014 umgesetzte 1,72 Mrd. Euro (s. Abb. 4, S. 12) und publiziert in klassischen und elektronischen Medien. Neben den Bereichen Informationen, Bildung und Unterhaltung, besetzt das *Medienunternehmen* die Branchenfelder Zeitschriften, Zeitungen, Buchverlage, TV-Produktion, Internet-Services sowie Marktforschung. International agiert das 1936 gegründete Familienunternehmen in mehr als 80 Ländern.⁶⁰

Im Jahr 2012 noch unter den Namen *WAZ Mediengruppe* bekannt besitzt die in Essen ansässige *FUNKE Mediengruppe* ihren Aktivitätsschwerpunkt im traditionellen Zeitungs- und Zeitschriften-sektor. 2011 veröffentlichte der Verlag u. a. 27 Tageszeitungen, 175 Zeitschriften sowie 99 Anzeigenblätter. Als stärkstes Auslandsegment gilt der Südosteuropäische Sektor. Unter der Geschäftsführung von *BODO HOMBACH (*1952)* erweitern sich die Nutzungstendenzen im Internetsegment.⁶¹ 2014 verzeichnete der *Medienkonzern* einen Umsatz von 0,93 Mrd. Euro (s. Abb. 4, S. 12).

Auf dem letzten Platz positioniert sich die Augsburger *Verlagsgruppe Weltbild* mit einem Umsatz von 0,61 Mrd. Euro in 2014 (s. Abb. 4, S. 12). Das international agierende *Medien- und Versandunternehmen* gilt zudem als einer der größten nationalen *Medienkonzerne*. Die Verlagsgruppe vertreibt Medien und mediennahe Produkte. Weitere Sektoren bilden der Buch-, Musik- und Zeitschriftenverlag, wobei der Buchhandel in den letzten Jahren zum wichtigsten Geschäftsfeld geworden ist. Die insolvente Verlagsgruppe wurde 2014 von der *Droege International AG* übernommen.⁶²

Medienkonzerne bzw. *-unternehmen* agieren für die Umsatzgenerierung u. a. auf den nationalen Medienmärkten. Eine Konkretisierung, was im engeren Sinne unter der Begrifflichkeit »*Medienmarkt*« zu verstehen ist und welche exemplarischen Ansätze in der Wissenschaft vorliegen, wird nachfolgend thematisiert.

⁶⁰ Vgl. IfM [2015]: 8. Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck, in IfM Mediendatenbank/mediadb.eu (Hrsg.): Deutsche Medienkonzerne. Ranking – Die zehn größten deutschen Medienkonzerne 2015. URL: <http://www.mediadb.eu/datenbanken/deutsche-medienkonzerne/verlagsgruppe-georg-von-holtzbrinck.html>, [eingesehen: 25. Februar 2016].

⁶¹ Vgl. Bernd Gäbler, Orkan Torun [2015]: 9. Funke Mediengruppe, in IfM Mediendatenbank/mediadb.eu (Hrsg.): Deutsche Medienkonzerne. Ranking – Die zehn größten deutschen Medienkonzerne 2015. URL: <http://www.mediadb.eu/datenbanken/deutsche-medienkonzerne/funke-mediengruppe.html>, [eingesehen: 25. Februar 2016].

⁶² Vgl. Alexander Matschke [2015]: 10. Verlagsgruppe Weltbild, in IfM Mediendatenbank/mediadb.eu (Hrsg.): Deutsche Medienkonzerne. Ranking – Die zehn größten deutschen Medienkonzerne 2015. URL: <http://www.mediadb.eu/datenbanken/deutsche-medienkonzerne/verlagsgruppe-weltbild.html>, [eingesehen: 25. Februar 2016].

2.4 Definitions- und Abgrenzungsansätze von Medienmärkten

Nach KOENEN (2002) ist ein Medienmarkt aus ökonomischer Sicht – im Sinne der Volkswirtschaftslehre – zu definieren.⁶³ Dies greift die einleitende Positionierung dieses Themenfeldes auf und verfolgt entsprechend den Definitionsansatz des *ökonomischen Marktes*.⁶⁴ Laut KOENEN (2002) trifft dieser Ansatz ebenso auf Medienmärkte zu, jedoch wird im Sinne des volkswirtschaftlichen Markt-Modells keine Aussage über die Abgrenzung des Medienmarktes bzgl. anderer Märkte getroffen. Auch bleibt offen, inwiefern Medienmärkte in singulärer Form existieren. Erforderlich ist eine Abgrenzung *relevanter Märkte*⁶⁵ in lokaler und materieller Hinsicht. So ist lokal im Sinne des Wettbewerbs zu verstehen. Demnach ist eine Wettbewerbssituation nur gegeben, wenn die Unternehmen direkt oder mindestens potenziell miteinander konkurrieren. Zu beachten ist, dass eine konkurrierende Ausgangslage nicht zwangsläufig mit einer identischen materiellen Abgrenzung einhergeht. Als Entscheidungsgrundlage bzgl. der zu überprüfenden Marktstellung ist jedoch die eindeutige Abgrenzung des materiell-relevanten Marktes primär bedeutsam. Kennzeichen der materiellen Abgrenzung ist die sog. »funktionelle Austauschbarkeit«. Durch die konzeptionelle Orientierung, die sich auf vergleichbare Produkteigenschaften sowie den eigentlichen Verwendungszweck stützt, wird diese als eine eher praxisorientierte Methode definiert. Die eigentliche Marktbildung setzt sich hierbei aus der Sicht der vom Konsumenten substituierten Güter zusammen. Nach KOENEN (2002) ist festzustellen, dass es keinen einheitlichen Medienmarkt gibt. Vielmehr setzt sich dieser aus sachlich relevanten Teilmärkten zusammen (Print, Rundfunk/Film, Musik u. Online), welche sich wiederum in spezifische Märkte selektieren.⁶⁶

SCHUMANN, HESS und HAGENHOFF (2014) folgen u. a. dem Ansatz, dass sich eine Marktform durch das Gegenüberstellen der Anzahl der auf einem Markt auftretenden Anbieter und Nachfrager definieren lässt. Einen Überblick der relevantesten Marktformen bietet *Tab. 3 (s. S. 17)*. Die Autoren charakterisieren mittels der in Anlehnung an WÖHE und DÖHRING (2013) aufgeführten Tabelle primäre nationale Konsumentenmärkte der Medienbranche. Es soll vordergründlich die von SCHUMANN, HESS und HAGENHOFF (2014) grundsätzlich festgestellte Gemeinsamkeit der medienspezifischen Märkte zur Sprache kommen. Die Autoren äußern diesbezüglich, dass von einer konstant hohen Nachfrager-Anzahl auszugehen ist. Bei der Anzahl der Anbieter lässt sich allerdings

⁶³ Vgl. Gerald Koenen (2002): Wettbewerbsanalyse im globalen Medienmarkt. Veröffentlichte Diplomarbeit. Hamburg: Diplomatica Verlag GmbH, S. 3 f. (i. f. Vgl. Koenen (2002): Wettbewerbsanalyse im globalen Medienmarkt, S.)

⁶⁴ Vgl. Frohmüller (2016): Profit wird durch Profil erreicht, S. 4.

⁶⁵ Def. ein relevanter Markt stellt ein konkretes Abgrenzungskonzept für Märkte dar, das für Zwecke der Wettbewerbspolitik Anwendung findet. (Vgl. Jürgen Heinrich (2010): Medienökonomie. Band 1: Mediensystem, Zeitung, Zeitschrift, Anzeigenblatt. 3., überarbeitete und aktualisierte Auflage 2010. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 55.)

⁶⁶ Vgl. Koenen (2002): Wettbewerbsanalyse im globalen Medienmarkt, S. 3 f.

die deutliche Gegentendenz feststellen. Zusammenfassend führen die Autoren auf, dass die überwiegende Anzahl der Medienmärkte zwar nicht als Monopole (*s. Tab. 3, »ein großer«*) im eigentlichen Sinne zu sehen sind, es jedoch wiederum vereinzelt *Medienunternehmen* obliegt, als unbenannte Monopolisten zu agieren. Möglich wird dies durch das Fehlen geeigneter und sinngemäßer Produkte der Konkurrenz.⁶⁷

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

Tab. 3: Marktformen. Eigene Darst. in Anlehnung an Vgl. Schumann et al. (2014): Grundfragen der Medienwirtschaft, S. 35.

Im Sinne von KOENEN (2002) ist zu ergänzen, dass sich eine Einteilung der Medienmärkte in das Schema der Marktformen als durchaus kompliziert erweist. Vereinzelt Medien und ihre einzelnen Wertschöpfungsstufen (Produktion, Bündelung, Distribution) sind als weitestgehend getrennte Wirtschaftsbereiche mit differenzierten Konzentrationsgraden zu betrachten, welche ggf. wiederum verschiedenen Marktformen zuzuordnen sind. Festzustellen ist, dass die Zuordnung der Medienbereiche mittels der klassischen Marktformen (*s. Tab. 3*) und hinsichtlich der drei Wertschöpfungsstufen, keine aussagekräftigen Ergebnisse liefern. Folglich ist durch abweichende Gegebenheiten internationaler Medienbranchen die Erstellung eines generellen Schemas auszuschließen, so KOENEN (2002).⁶⁸

Einen weiteren Abgrenzungsansatz einzelner Medienmärkte legt WIRTZ (2006) fest. Demnach ist ein dynamischer Prozess der Märkte bzgl. des ökonomischen Wettbewerbs festzustellen. Laut Autor erweist es sich als sinngemäß, die Märkte abzugrenzen, auf denen *Medienunternehmen* agieren. Mit *Abb. 5 (s. S. 18)* wird eine Übersicht dieser relevanten Medienmärkte geboten.⁶⁹ SCHUMANN und HESS (2006) bekräftigen in ihrer Arbeit diesen Ansatz. Die Autoren stützen ihre Auffassung angesichts der generellen Erkenntnis über die Existenz eines dualen Marktes für diverse Medienprodukte. Des Weiteren definieren SCHUMANN und HESS (2006) die entsprechende Abgrenzung der Medienmärkte explizit als »*Struktur der nationalen Medienmärkte*«. ⁷⁰

⁶⁷ Vgl. Schumann et al. (2014): Grundfragen der Medienwirtschaft, S. 35 f.

⁶⁸ Vgl. Koenen (2002): Wettbewerbsanalyse im globalen Medienmarkt, S. 5 f.

⁶⁹ Vgl. Bernd W. Wirtz (2006): Medien- und Internetmanagement. 5., überarbeitete Auflage 2006. Wiesbaden: Gabler, S. 22. (i. f. Vgl. Wirtz (2006): Medien- und Internetmanagement, S.)

⁷⁰ Vgl. Matthias Schumann, Thomas Hess (2006): Grundfragen der Medienwirtschaft. Eine betriebswirtschaftliche Einführung. 3., aktualisierte und überarbeitete Auflage 2006. Berlin/Heidelberg: Springer, S. 43. (i. f. Vgl. Schumann et al. (2006): Grundfragen der Medienwirtschaft, S.)

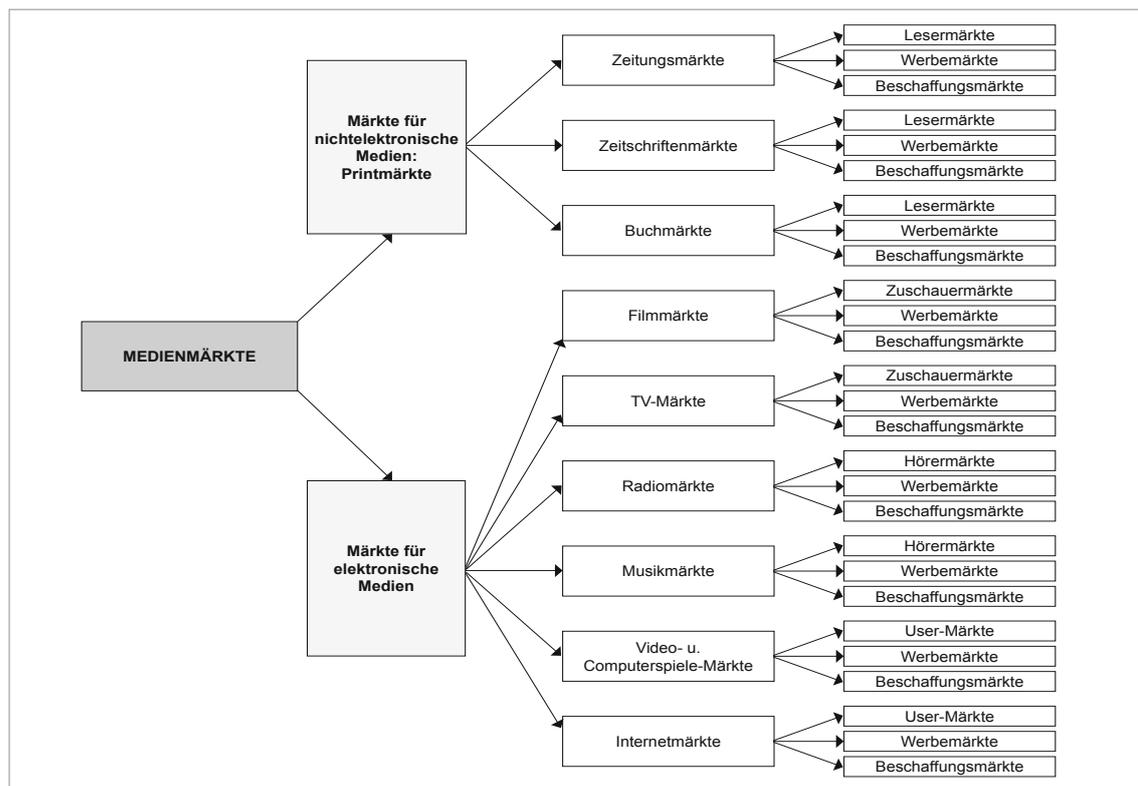


Abb. 5: Abgrenzung der Medienmärkte. Eigene Darst. in Anlehnung an Vgl. Wirtz (2006): Medien- und Internetmanagement, S. 22.

BREYER-MAYLÄNDER und SEEGER (2006) verstehen unter dem Begriff der Medienmärkte

„[...] Märkte als Institutionen, auf denen Medienprodukte gehandelt werden.“
 (BREYER-MAYLÄNDER et al. 2006: 19)⁷¹

Weiterführend beziehen sich die Autoren auf eine notwendige Untergliederung in Teilmärkte, um konkretere Aussagen zu den Medienmärkten treffen zu können. Diesbezüglich kommen unterschiedliche Ansätze zum Tragen. Eine Variante stellt die Untergliederung in Beschaffungs- und Absatzmarkt dar. Zudem ist der Ansatz in eine Rezipienten- und Werbemarktgliederung aufzuführen. Ebenso werden Aussagen über singuläre *Medienunternehmen* in ihrer unmittelbaren Marktumgebung durch eine Untergliederung ihrer unternehmensspezifischen Produktart ermöglicht. Dennoch weisen BREYER-MAYLÄNDER und SEEGER (2006) darauf hin, dass mit den gegebenen Ansätzen keineswegs eine dem Einzelfall entsprechend vorzunehmende marktrelevante Gliederung zu verbinden ist. Die Bestimmung des relevanten Marktes ist bei weitem nicht als Banalität zu verstehen, so die Autoren.⁷²

⁷¹ Vgl. Breyer-Mayländer et al. (2006): Medienmarketing, S. 19.

⁷² Vgl. Ebd., S. 89.

Abschließend wird zur ganzheitlichen Schwerpunktfokussierung dieser Arbeit SJURTS (2005) erneut aufgeführt die sich präzise auf die Definition »Medienmarkt« und dessen Abgrenzung in entsprechende Medienteilmärkte bezieht. Auch hier finden sich kongruierende Ansätze, insbesondere zu den Aufführungen nach KOENEN (2002), wieder.⁷³

Laut SJURTS (2005) ist »Medienmarkt« zunächst als Oberbegriff für einen Markt im institutionellen Sinne zu verstehen, auf dem Angebot und Nachfrage – speziell nach Medienprodukten – gegenüberstehen. Es ist zweckmäßig, eine Unterscheidung in sachlich, räumlich und/oder zeitlich abgegrenzte Medienteilmärkte zu vollziehen, um sinngemäße Analysen von Marktstrukturen und Wettbewerbsprozessen (Wettbewerbsintensität, Wettbewerbstriebkkräfte) durchführen zu können. Für die Bestimmung dieser Teilmärkte bezieht sich SJURTS (2005) weiterführend auf das etablierte »Bedarfsmarktkonzept« von ABBOTT (1958). Nach diesem Konzept „[...] bilden jene Produkte einen sachlich relevanten Markt, die sich in ihren Eigenschaften und ihrem wirtschaftlichen Verwendungszweck so ähnlich sind, dass sie aus Sicht des Verbrauchers als kurzfristig substituierbar angesehen werden.“ (SJURTS 2005: 16) Bei der Übertragung des Bedarfsmarktkonzepts (ABBOTT (1958)) auf die Medienbranche, folgt demnach eine vage Identifikation der vier klassischen Teilmärkte *Zeitungen, Zeitschriften, Hörfunk und Fernsehen*. SJURTS (2005) merkt an, dass aus der zunehmenden Digitalisierung und dem Einzug des Internets ein neuartiges Übertragungsmedium hervorging, und sich demzufolge folglich die Mehrheit der klassischen Medienprodukte nunmehr auch über entsprechende Online-Angebote präsentiert. Durch kennzeichnende Nutzereigenschaften wie die deutlich höhere Aktualität und Interaktivität der Online-Angebote gegenüber den klassischen Medienprodukten wird diesbezüglich im Sinne des »Bedarfsmarktkonzepts« (ABBOTT (1958)) von »modernen Medienteilmärkten« gesprochen.⁷⁴

In den aufgeführten Definitions- und Abgrenzungsansätzen von Medienmärkten sind bereits einige Kennzeichen zur Sprache gekommen. Nachfolgend wird sich dieser Besonderheiten präziser gewidmet.

⁷³ Vgl. Frohmüller (2016): Profit wird durch Profil erreicht, S. 16 f.

⁷⁴ Vgl. Sjurts (2005): Strategien in der Medienbranche, S. 16.

2.5 Besonderheiten von Medienmärkten

Nach BREYER-MAYLÄNDER und SEEGER (2006) besitzen Medienmärkte mehrere Besonderheiten, die als »geltend« für alle Segmente des Mediengeschäfts zu betrachten sind. Eine spezifische Eigenschaft liegt dabei vor allem in der Dualität der Märkte, auf denen sich Mediengüter bewegen.⁷⁵

WIRTZ (2006) bestärkt dieses individuelle Merkmal. Zudem ergänzt der Autor, dass seitens des Managements die Eigenarten von Medienmärkten hinsichtlich anderer volkswirtschaftlicher Sektoren berücksichtigt werden müssen, um die erfolgreiche Führung eines *Medienunternehmens* zu ermöglichen.⁷⁶

Beschaffungsmärkte	Medienunternehmen	Absatzmärkte
<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter (Humankapital, Wissenskapital) • Dienstleistungen, Rohstoffe, Vorprodukte (Recherche, Bilder, Datenbanken, Informationen, Nachrichten etc.) • Sach- und Anlagenkapital (Computer, Server, Telefon etc.) • Finanzkapital • Rechte 	<ul style="list-style-type: none"> • Kombination der Produktionsfaktoren von den Beschaffungsmärkten 	<ul style="list-style-type: none"> • Rezipientenmärkte: Inhalte, Services, sonstige Produkte • Abnehmer für Vorleistungen und Investitionsgüter: Inhalte, Rechte/Lizenzen, Dienstleistungen • Werbemärkte: Zielgruppenkontakte

Tab. 4: Märkte von Medienunternehmen aus Perspektive des Marktes. Eigene Darst. in Anlehnung an Vgl. Friedrichsen et al. (2015): Strategisches Management von Medienunternehmen, S. 24.

Eine vergleichende, gegenwärtige Stellung beziehen FRIEDRICHSEN, GRÜBLBAUER und HARIC (2015). So ist im Sinne der *Medienunternehmen* und derer Märkte eine wesentliche Unterscheidung zwischen Beschaffungs- und Absatzmärkten als spezifische Eigenschaft zu nennen (s. Tab. 4). Laut Autoren sind parallel verlaufende Marktaktivitäten der *Medienunternehmen* u. a. auf dem Inhalte-, Beschaffungs-, Rezipienten- und vielfach auch Werbemarkt festzustellen. Eine Veranschaulichung dieses mehrspurigen Marktagierens bietet Abb. 6 (s. S. 21).⁷⁷

⁷⁵ Vgl. Breyer-Mayländer et al. (2006): Medienmarketing, S. 13.

⁷⁶ Vgl. Wirtz (2006): Medien- und Internetmanagement, S. 21.

⁷⁷ Vgl. Friedrichsen et al. (2015): Strategisches Management von Medienunternehmen, S. 24.

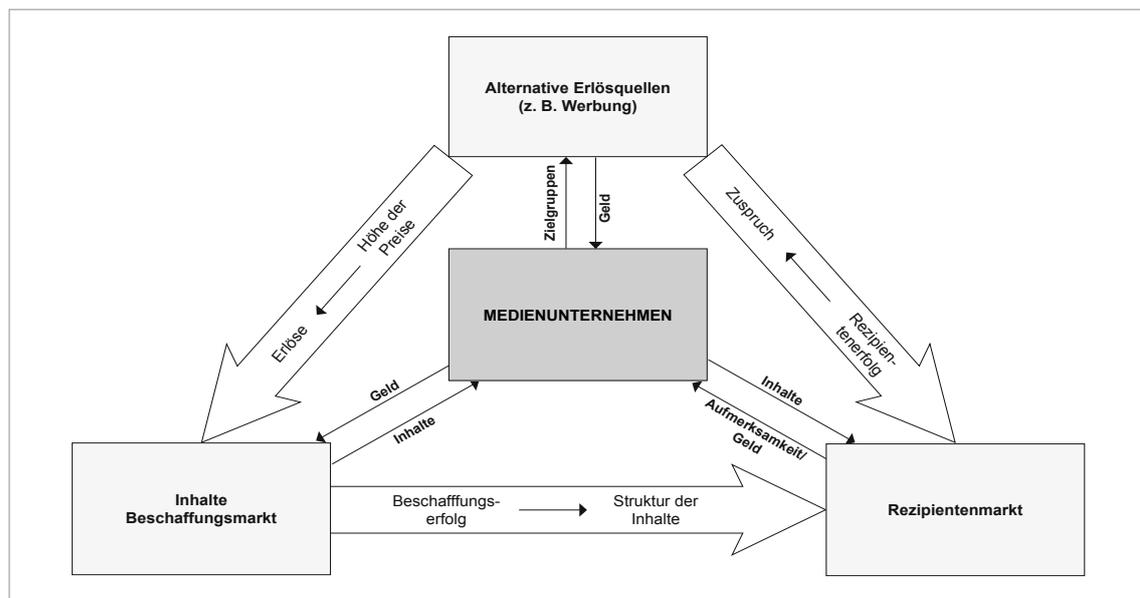


Abb. 6: Dreiecksbeziehung werbefinanzierter Medien. Eigene Darst. in Anlehnung an Vgl. Friedrichsen et al. (2015): Strategisches Management von Medienunternehmen, S. 25.

Als weitere Verdeutlichung dieser Mehrfachaktivität führen FRIEDRICHSEN, GRÜBLBAUER und HARIC (2015) ein zeitgemäßes, medienspezifisches Konfrontationsfeld auf: die Querfinanzierung durch Werbung und die eigentliche Zahlungsbereitschaft der Konsumenten. Speziell angesichts der „[...] ‚Umsonst‘-Kultur [...]“ (FRIEDRICHSEN et al. 2015: 24) des Internets wird die konfliktbehaftete Lage deutlich. Der Leistungsaustausch findet im Sinne »Inhalt gegen Aufmerksamkeit« statt. Nur ist dieser kostenlose Konsum nicht als marktrelevant anzusehen. Nach den Autoren ist Aufmerksamkeit kein eigentliches Erfolgsmedium. Andererseits ist die durch Aufmerksamkeit resultierende Medienreichweite eine notwendige Basis, um Erlöse von dritten Instanzen zu beziehen. Nur durch diese Erlöse ist es möglich, das eindeutige Erfolgsmedium »Geld« einzusetzen (durch Werbetreibende) und wiederum zu generieren (für Medienunternehmen).⁷⁸

EISENBEIS (2007) bezieht sich zudem auf die durch eine Vielzahl von Gesetzen, Regelungen und Verträgen ausgeübte besondere Kontrolle und Regulierung der Medienmärkte.⁷⁹ So beschreibt nach SCHUMANN, HESS und HAGENHOFF (2014) der Begriff der Regulierung das zielgerichtete Eingreifen in Märkte zur Beeinflussung der Marktstruktur, des Marktverhaltens oder des Marktergebnisses. Die Interventionen erfolgen dabei entweder unmittelbar durch den Staat oder im Rahmen getroffener vertraglicher Vereinbarungen zwischen den Marktteilnehmern. Die Form der staatlichen Medienmarktregulation findet mittels entsprechender Gesetze statt. Als Begründung führen die

⁷⁸ Vgl. Ebd., S. 24 f.

⁷⁹ Vgl. Eisenbeis (2007): Ziele, Zielsysteme und Zielkonfigurationen von Medienunternehmen, S. 78.

Autoren auf, dass einerseits Märkte sowie auch Medienmärkte nur als effizientes Koordinationsinstrument zu betrachten sind, wenn die Bildung monopolistischer Strukturen ausbleibt (*s. Tab. 3, S. 17*). Insbesondere vor dem Aspekt, dass Medien einen wesentlichen Indikator bzgl. der Meinungsbildung und Kulturentwicklung bilden, finden aus nationaler Perspektive spezielle Eingriffe in die Medienmarktsituation statt. Um den staatlichen Eingriffen vorzugreifen, entstanden parallel zur Regulierung vertragliche Vereinbarungen zwischen den Marktteilnehmern. Als Beispiel derartiger Abkommen führen SCHUMANN, HESS und HAGENHOFF (2014) die vorzeitige Preisbindung der Händler an den vorgegebenen Verlags-Verkaufspreis auf. Gegenwärtig ist die Regulierung nationaler Medienmärkte massiv durch die sich abzeichnende Medien-Verschmelzung gekennzeichnet. U. a. steht zur Diskussion, welchen Grad der Präsenz der öffentlich-rechtliche Rundfunk im Internet einnehmen sollte, da bspw. die Internetpräsenzen von *ARD* und *ZDF* in einem direkten Konkurrenzverhältnis zu den Online-Angeboten des Pressewesens stehen, so die Autoren.⁸⁰

Die Thematisierung der vier *Marktstruktur-Dimensionen* nach SJURTS (2005) bildet den Abschluss dieses Kapitels. Die Autorin bedient sich der Strukturbeschreibung der *Medienteilmärkte* im Sinne der weitläufig diskutierten Kerndimensionen, die aus wettbewerbstheoretischen und unternehmensstrategischen Ansätzen in der Literatur hervorgehen. Die erste Dimension umfasst die *Größe und Anzahl von Anbietern und Nachfragern* sowohl als Indikatoren für den jeweiligen branchenspezifischen Konzentrationsgrad als auch für die Machtverteilung zwischen den Marktteilnehmern. Die *Elastizität von Angebot und Nachfrage* als Indikator der Anpassungsfähigkeit seitens der Anbieter hinsichtlich veränderter Nachfrage- bzw. Produktionsstrukturen und im Hinblick der Bereitschaft der Nachfrager zu einem Produktwechsel, stellt die zweite Dimension dar. Die vorletzte Dimension charakterisiert die *Höhe der Markteintrittsbarrieren* als Indiz für die Schwierigkeiten potenzieller neuer Wettbewerber beim Markteintritt. Sog. »*Zutrittschranken*« sind hinderlich für den Eintritt neuer Konkurrenten. Diesbezüglich liegen drei zu unterscheidende Markteintrittsbarrieren vor: *institutionelle* (beruhend auf politische bzw. rechtliche Rahmenbedingungen), *strukturelle* (existieren unabhängig vom aktuellen Unternehmenshandeln, bspw. Kosten-, Betriebsgrößen- und Produktdifferenzierungsvorteile) und *strategische* (zurückzuführen auf eintrittssperrende Handlungen der etablierten Anbieter, bspw. Limitpreisstrategien, geschaffene Überkapazitäten etc.). Die *Marktphase* als Indikator der Wettbewerbsintensität, chronologisch differenziert in Experimentier-, Expansions-, Reifungs-, Stagnations- und Rückbildungsphase, äußert SJURTS (2005) als letzte Dimension.⁸¹

⁸⁰ Vgl. Schumann et al. (2014): Grundfragen der Medienwirtschaft, S. 37 f.

⁸¹ Vgl. Sjurts (2005): Strategien in der Medienbranche, S. 17 f.

2.6 Gegenwärtige Fakten und Prognosen nationaler Medienmärkte

Um einen Einblick in die gegenwärtige Lage der nationalen Medienmärkte zu bieten, wird sich folgend umreiend auf Fakten und Prognosen einer 2015 veröffentlichten Studie der *PricewaterhouseCoopers AG (PwC)* bzgl. des Jahres 2014 bezogen.⁸² Eine Ergänzung erfolgt u. a. durch die 2015 publizierte Studie des *Verbands Privater Rundfunk und Telemedien e. V. (VPRT)*, welche jahresbezogene Umsatzstatistiken von 2014, Umsatzprognosen für 2015 und Tendenzen bis 2021 bzgl. audiovisueller Medien (u. a. Rundfunk, Television, Online u. Mobil etc.) dokumentiert.⁸³

Seit 2003 wird der »*German Entertainment and Media Outlook*« von der PwC herausgegeben und bietet einen faktischen, prognose- und trendbezogenen Überblick der nationalen Medien- und Unterhaltungsbranchen. PwC zielt mit den Studienergebnissen und resultierenden Entwicklungsinterpretationen darauf ab, Impulse für künftige Marktausrichtungen zu bieten.⁸⁴ Marktanalytische Publikationen werden ebenso vom VPRT bereitgestellt. Die Studien bieten u. a. Informationen über Angebotsentwicklung, Mediennutzung sowie zu den Umsätzen der vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen.⁸⁵

Nach der Studie von PwC [2015] ist eine vergleichsweise stärkere Gesamtentwicklung der Unterhaltungs- und Medienbranche zur nationalen wirtschaftlichen Gesamtsituation zu verzeichnen. Die Branchenumsatze steigen im Vergleich zum Vorjahr um 2,7 Prozent auf rund 68 Mrd. Euro. Gleichzeitig ergibt die Analyse, dass einzelne Segmente ungeachtet einer vorliegenden positiven Gesamtentwicklung rückläufige Zahlen schreiben. Betroffen sind Zeitung, Zeitschriften, Bücher und Film. Ein deutliches Wachstum können hingegen die Teilbranchen Onlinewerbung, Internetzugang, Videospiele und Fernsehen verbuchen. Stabil entwickeln sich die Einnahmen in den Segmenten Musik und Hörfunk.⁸⁶ Nach der Erhebung des VPRT [2015] liegen bspw. die Gesamtumsätze 2014 in den Segmenten Radio und Audio (ohne öffentlich-rechtliche Beiträge) bei rund 1,12 Mrd. Euro.⁸⁷

PwC [2015] führt weiterhin auf, dass sich Umsätze bzgl. mobiler und stationärer Internetzugänge von 14 Mrd. Euro verzeichnen lassen. Die verbleibenden Konsumentenausgaben (Verkaufserlöse

⁸² Vgl. **PricewaterhouseCoopers AG (PwC) [2015]**: German Entertainment and Media Outlook 2015-2019. URL: <https://outlook.pwc.de/outlooks/2015-2019/?action=export>, [eingesehen: 18. Dezember 2015]. (i. f. Vgl. PwC [2015]: *German Entertainment and Media Outlook 2015-2019*, S.)

⁸³ Vgl. **Frank Giersberg [2015]**: VPRT-Prognose zum Medienmarkt 2015. Umsätze der audiovisuellen Medien in Deutschland. Statistik 2014 – Prognose 2015 – Trends 2016-2021. URL: http://www.vprt.de/sites/default/files/documents/VPRT_Marktprognose-2015-Trendprognosen-2016-2021.pdf, [eingesehen: 18. Dezember 2015]. (i. f. Vgl. Giersberg [2015]: *VPRT-Prognose zum Medienmarkt 2015*, S.)

⁸⁴ Vgl. **PwC [2015]**: German Entertainment and Media Outlook 2015-2019, S. 2 f.

⁸⁵ Vgl. **Giersberg [2015]**: VPRT-Prognose zum Medienmarkt 2015, S. 4.

⁸⁶ Vgl. **PwC [2015]**: German Entertainment and Media Outlook 2015-2019, S. 11.

⁸⁷ Vgl. **Giersberg [2015]**: VPRT-Prognose zum Medienmarkt 2015, S. 11.

digitaler Inhalte, Abonnements, Eintrittskartenerlöse etc.) bilden einen anteiligen Betrag von 36,2 Mrd. Euro. Aus der Perspektive des nationalen Werbemarktes ist nach einer vergleichsweise mäßigen Steigerung 2013 ein Wachstum von 2,9 in 2014 Prozent festzustellen. Mit 16,9 Mrd. Euro erreicht das Gesamtvolumen Rekordstatus.⁸⁸ Ergänzend zeigen die Ergebnisse der VPRT-Studie [2015], dass in den zurückliegenden Jahren die elektronischen Medien (Radio, TV, Online u. Mobile) neben einem Wachstum auch stetige Marktanteilsgewinne verzeichnen konnten. 2014 ergibt sich somit ein geschlossenes Nettoumsatzvolumen von 6,4 Mrd. Euro und einhergehend ein zu verbuchender 42-prozentiger Anteil der jahresbezogenen Werbeumsätze (netto).⁸⁹

Im Zuge der Expansion mobiler Endgeräte (z. B. Smartphones u. Tablets), des technologischen Vorranschreitens des Breitbandinternets und des dies betreffenden intensivierten Infrastrukturausbaus stiegen 2014 die Konsumentenausgaben für Medien aller Segmente auf 50,2 Mrd. Euro. Laut der Ergebnisse der PwC-Erhebung [2015] erklärt sich diese rund zweiprozentige Steigerung durch die mittlerweile genügend vorhandene Mobilität, Flexibilität und Konnektivität, die den Konsumenten zur Verfügung steht. Ferner wird für 2015 eine positive Entwicklung von 2 Prozent prognostiziert.⁹⁰

Bevor weiterführend auf Prognosen der PwC-Studie [2015] eingegangen wird,⁹¹ zeigen die Aufführungen von SCHUMAN, HESS und HAGENHOFF (2014), dass rückblickend bereits eine Diskrepanz bzgl. des Entwicklungsgrades zwischen Teilbranchen der nationalen Medienindustrie vorliegt. Entsprechend kommen die Autoren ebenso auf den Wandel des elektronischen Medienmarktes zu sprechen. So lässt sich Anfang der 90er durch die Fernsehmarkt-Erschließung eine starke Wachstumstendenz des elektronischen Medienmarktes erkennen. Wiederum verzeichnet der Printmediensektor deutliche Umsatzeinbußen. 1992 nehmen elektronische Medien einen 33-prozentigen Anteil, 2012 hingegen bereits anteilig 53 Prozent der Umsatzerlöse ein. Als Ursache gelten die einhergehenden und zugleich ansteigenden Werbeerlöse elektronischer Medien. Liegt der Werbeerlös-Anteil 1992 bei rund 23 Prozent, verdreifacht sich dieser 2014 fast auf 63 Prozent. Bereits die damaligen Prognosen verdeutlichen den Wachstumstrend elektronischer Medien. Diese resultieren künftig jedoch weniger aus dem Fernsehmarkt, sondern vielmehr aus dem Online-Geschäft, so die Autoren.⁹²

Der Wachstumstrend elektronischer Medien bestätigt sich in den Prognosen der PwC-Studie [2015]. So ist 2015 mit einem kontinuierlichen Wachstum der Werbeerlöse in Höhe von 2,9 Prozent zu

⁸⁸ Vgl. PwC [2015]: German Entertainment and Media Outlook 2015-2019, S. 11.

⁸⁹ Vgl. Giersberg [2015]: VPRT-Prognose zum Medienmarkt 2015, S. 13.

⁹⁰ Vgl. PwC [2015]: German Entertainment and Media Outlook 2015-2019, S. 11.

⁹¹ Vgl. Ebd., S. 22-26.

⁹² Vgl. Schumann et al. (2014): Grundfragen der Medienwirtschaft, S. 33 ff.

rechnen. Primäre Treibkraft ist weiterhin die Onlinewerbung.⁹³ Wie auch von SCHUMANN, HESS und HAGENHOFF (2014) analysiert,⁹⁴ bleiben die Werbeerlöse der Printmedien hingegen weiterhin rückläufig. Belegend hierfür ist der zu verzeichnende anteilige Fall der Printwerbung in Zeitungen und Zeitschriften am Gesamtwerbemarkt. So ergibt die Analyse einen Verlust zum Vorjahr von 1,7 Prozent (34,7 zu 33 Prozent).⁹⁵ Auch laut der Marktprognose des VPRTS [2015] ist mit fortschreitenden positiven Entwicklungen im Jahr 2015 bzgl. der audiovisuellen Medien zu rechnen. So werden die Gesamtumsätze voraussichtlich um 531 Mio. Euro auf insg. 10,2 Mrd. Euro ansteigen.⁹⁶

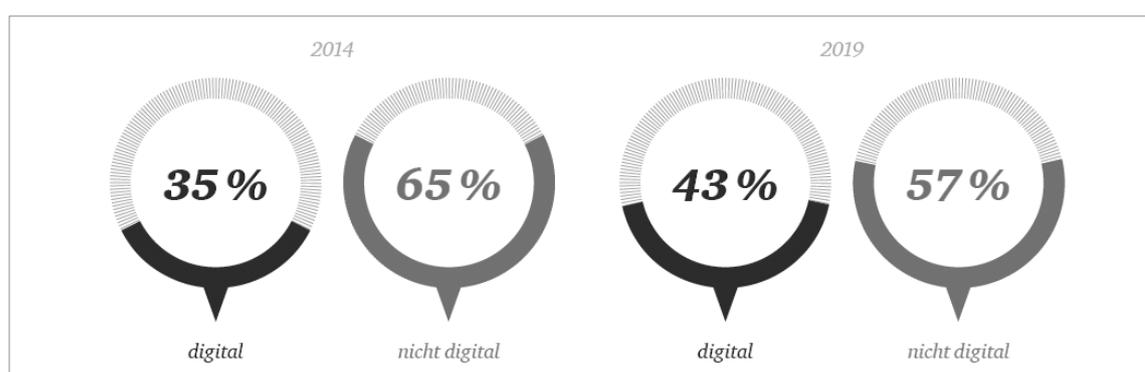


Abb. 7: Erlösanteile aus digitalen Medien 2014 u. 2019. Vgl. PwC [2015]: German Entertainment and Media Outlook 2015-2019, S. 23.

Für die nationale Unterhaltungs- und Medienbranche prognostiziert die PwC-Studie [2015] zudem ein robustes jährliches Wachstum von durchschnittlich 2,1 Prozent. Durch eine zu verzeichnende positive Entwicklung sowohl seitens der Werbeerlöse als auch Verbraucherausgaben ist im Prognosezeitraum mit einem zu erreichenden Marktvolumen von 75,6 Mrd. zu rechnen. Bzgl. des Werbemarktes wird von einer konstanten Steigerungsrate von 2,6 Prozent bis 2019 ausgegangen. Primäres Indiz ist dabei die fundierte Einnahmeentwicklung aus Segmenten der digitalen Werbung. Positiv werden sich im prognostiziertem Zeitraum ebenfalls die Konsumentenausgaben entwickeln und um durchschnittlich 2 Prozent zulegen. Die erwarteten Konsumentenausgaben für Medien und Internetanschlüsse liegen im Jahr 2019 bei 55,4 Mrd. Euro. Eine vorreitende und beeinflussende Position bzgl. des Branchenwachstums nehmen digitale Medien ein: 2014 liegt der anteilige Erlös am Gesamtmarkt bei 35 Prozent. Prognostiziert wird seitens der PwC-Studie [2015], dass dieser bis 2019 ein Niveau von 43 Prozent erreichen wird (s. Abb. 7).⁹⁷

⁹³ Vgl. PwC [2015]: German Entertainment and Media Outlook 2015-2019, S. 11.

⁹⁴ Vgl. Frohmüller (2016): Profit wird durch Profil erreicht, S. 24.

⁹⁵ Vgl. PwC [2015]: German Entertainment and Media Outlook 2015-2019, S. 11.

⁹⁶ Vgl. Giersberg [2015]: VPRT-Prognose zum Medienmarkt 2015, S. 15.

⁹⁷ Vgl. PwC [2015]: German Entertainment and Media Outlook 2015-2019, S. 22 f.

2.7 Wandel nationaler Medienmärkte

Neben den zuvor aufgeführten gegenwärtigen Fakten und Prognosen wird folgend eine absehbare Situation, unter Berücksichtigung der Einflussfaktoren und Wandlungsbewegungen, von nationalen Medienmärkten betrachtet. Einerseits wird sich dafür auf die Markttrendanalysen der PwC- [2015] und der VPRT-Studie [2015] bezogen, andererseits finden fachspezifische literarische Ansätze Berücksichtigung. Auf Basis dieser Grundlagen wird nicht nur der Abschluss der analytischen Betrachtung von nationalen Medienmärkten und *Medienunternehmen* gebildet, sondern parallel auch die Überleitung zum zweiten Themenbereich der Thesis positioniert.

„Die Ära der Stabilität im Medienmarkt ist Vergangenheit.“

(FRIEDRICHSEN et al. 2015: 25)⁹⁸

Auf die vier Einflussfaktoren *Gesellschaft, Technologie, Wertschöpfungsketten* und *Rechtliche Rahmenbedingungen*, denen Medienmärkte ausgesetzt sind, beziehen sich u. a. BREYER-MAYLÄNDER und SEEGER (2006).⁹⁹ Laut Autoren ist aus *gesellschaftlicher Sicht* insbesondere der Rezipientenmarkt von gravierenden Entwicklungen betroffen. Jahrzehntelange Diskussionsgrundlage bildet dabei die Relation zwischen internen Entwicklungen der Medienbranche und gesellschaftlichen Bewegungen. In der inhaltlichen Konzeption der Branchen muss nunmehr neben der Problematik von kurz- und mittelfristigen Trends sowohl das sich entwickelnde Problemgebiet differenter Rezipientenkreise (in Unter- u. Oberschicht) als auch der sich herausbildende Zerfall der vorherrschenden traditionellen Mittelschicht berücksichtigt werden. Ebenfalls unterliegen die Werbemärkte erschwerten Bedingungen. Neben der generellen Konsumzurückhaltung, die zu einer Reduzierung des gesamten Umsatzvolumens und der medialen Refinanzierungssituation führt, steht der eigentliche Nutzen von Zielgruppen zur Diskussion. Ebenso ist der national veränderte Aufbau der Altersausprägung zu berücksichtigen. Es ist unrealistisch von noch festen Werbezielgruppen auszugehen. Vielmehr muss eine differenziertere Konsumenteneinschätzung nach den Indikatoren *Lebensumstände, Werthaltungen, ökonomische Rahmenbedingungen, Konsumpräferenzen, Familienkonstellationen* sowie *Lebenskonzepte* erfolgen.¹⁰⁰

Die PwC-Analyse [2015] ergibt zudem, dass die erwartete Mobilität und Konnektivität seitens der Medienrezipienten kontinuierlich steigt. Die Gesellschaft will unabhängig vom Standort via Internet

⁹⁸ Vgl. Friedrichsen et al. (2015): Strategisches Management von Medienunternehmen, S. 25.

⁹⁹ Vgl. Breyer-Mayländer et al. (2006): Medienmarketing, S. 25-28.

¹⁰⁰ Vgl. Ebd., S. 25.

über die Gesamtheit der verfügbaren Kanäle (mobile Endgeräte) konsumieren.¹⁰¹ Ergänzend ist der Ansatz von FRIEDRICHSEN, GRÜBLBAUER und HARIC (2015) zu betrachten. Demnach müssen *Medienunternehmen* einkalkulieren, dass sich ihre primäre Schlüsselkompetenz – die Erschließung von Inhalten – in die Zielgruppengenerierung und in die damit einhergehenden möglichen Querfinanzierungen durch Werbung (s. Abb. 6, S. 21) wandelt. So sind auf Basis der Digitalisierung und paralleler Werbefinanzierung neue Eventualitäten für Geschäftsfelder entstanden. Diese bewirken u. a., dass seitens der Nachfrageposition eine sinkende Zahlungsbereitschaft für Content zu verbuchen ist. Ein andauerndes Unternehmensbestehen ist ausschließlich realisierbar, wenn den Entwicklungen kontinuierlich, zeitnah aktiv und organisiert begegnet wird.¹⁰² Seitens der VPRT-Studie [2015] hängt der Unternehmenserfolg davon ab, inwieweit es branchenspezifisch gelingt, sich u. a. auf die Konvergenzentwicklungen, den wachsenden Wettbewerbsdruck und auf die allgemeinen wirtschaftlichen und demographischen Entwicklungen einzustellen. Angesichts der veränderten Marktsituationen gilt es die rechtschaffende Wettbewerbssituation sowie den Einzug des zunehmenden konvergenten internationalen Wettbewerbsumfelds zu ermöglichen.¹⁰³

Die *Weiterentwicklung der Technologie* resultierte laut BREYER-MAYLÄNDER und SEEGER (2006) u. a. aus der zunehmenden Digitalisierung der Medienwelt. „*Wie stark die Märkte in ihren Entwicklungsbedingungen von der technologischen Weiterentwicklung [allerdings] abhängig sind, unterscheidet sich je nach Medienform.*“ (BREYER-MAYLÄNDER et al. 2006: 26) Deutlich sichtbar werden technologische Einflüsse vor allem dort, wo Herstellung und Medienkonsum entweder nur mittels technischer Unterstützung erfolgen können oder durch interaktives Einwirken im Wechselverhältnis auftreten (bspw. Onlinespiele mit Weiterentwicklungsoptionen für Konsumenten). Zudem ist infolge des rasant verlaufenden technologischen Fortschritts auch eine verkürzte Lebensdauer von Medienprodukten und Endgeräten zu verzeichnen. Es entsteht somit ein kontinuierlicher Wandel des Wettbewerbsfelds, der sich ebenfalls auf umliegende mediale Anbieter auswirkt.¹⁰⁴

Konkreter beziehen sich zudem FRIEDRICHSEN, GRÜBLBAUER und HARIC (2015) auf den Wettbewerbseinfluss. Demnach entwickeln sich angebotsseitig u. a. in Folge origineller Geschäftsmodelle und Produkte vereinfachte Markteintrittsbedingungen für potenzielle Wettbewerber. Exemplarisch bedienen sich die Autoren dem Vergleich zwischen Verlagen, die für einen Markteintritt zumeist enorme Summen benötigen (z. B. Kauf der Druckmaschinen) und modernen Applikationen (*Apps*), die vorerst nur eines entsprechenden Programmierers bedürfen, um auf die Situation

¹⁰¹ Vgl. PwC [2015]: German Entertainment and Media Outlook 2015-2019, S. 15.

¹⁰² Vgl. Friedrichsen et al. (2015): Strategisches Management von Medienunternehmen, S. 26.

¹⁰³ Vgl. Giersberg [2015]: VPRT-Prognose zum Medienmarkt 2015, S. 25.

¹⁰⁴ Vgl. Breyer-Mayländer et al. (2006): Medienmarketing, S. 26.

des Wettbewerbs Einfluss auszuüben.¹⁰⁵ Dass die technischen Innovationen eine Wandlung des Medienmarktes bewirken, ist auch seitens der PwC-Studie [2015] nicht zu widerlegen. Demnach kommen auf den Medienmarkt nicht nur große Herausforderungen zu, vielmehr entstehen zugleich mögliche Risikofaktoren. Diese sind jedoch seit jeher nicht abschätzbar. So sind sowohl erfolgreiche, marktprägende als auch erfolglose Innovationen auf dem Markt erschienen.¹⁰⁶

Weiterführend ist nach FRIEDRICHSEN, GRÜBLBAUER und HARIC (2015) durch die Evolution des Internets hin zum Massenmedium ein gravierender Einschnitt für etablierte Medienbranchen (bspw. Musik- od. Verlagsindustrie) entstanden. Gegenwärtig wirken demnach zahlreiche *Medienunternehmen* nicht mehr auf einem exakt abzugrenzenden Teilmarkt, vielmehr befinden sie sich in einem intensiven Wettbewerb, in dem sie Suchmaschinen, sozialen Netzwerken sowie Video- und Musikplattformen gegenüberstehen und um die Aufmerksamkeit der Medienrezipienten konkurrieren müssen. Es lässt sich dabei eine Näherung der Rezipienten zur sog. »*TIME-Branche*« feststellen.¹⁰⁷ GRASSAU und FLECK (2016) beschreiben die TIME-Branche mit einem Zusammenwachsen aller informationsrelevanten Industrien (Telekommunikation, Informations- u. Computertechnik, Medien u. Entertainment), die als ein beeinflussender technologischer Umfeldfaktor zu identifizieren ist.¹⁰⁸ SCHOLZ (2006) bezeichnet im Sinne der *Medienunternehmen* diesen Aspekt als eine *konvergenztendenzbedingte*¹⁰⁹ Wandlung der klassischen *Wertschöpfungsketten*. Folglich sind von *Medienunternehmen* multimediale Wertschöpfungs-systeme zu berücksichtigen, welche die Gesamtheit der Tätigkeiten unterschiedlicher TIME-Sektoren in einer Wertschöpfungskette vereinigen.¹¹⁰

Neben den technologischen Entwicklungen sorgt auch das Überangebot von digitalen Inhalten dafür, dass Grenzen hinsichtlich des Mediennutzungsverhaltens stellenweise verschwimmen, und folglich die Inhalte neu zu positionieren sind. Konsumenten fordern den einfachen Zugang zu verschiedenen Medieninhalten, von verschiedenen Anbietern und über alle (Endgerät-)Kanäle. Während auf personalisierte Mediendienste zwar verstärkt zugegriffen wird, achten Konsumenten gleichzeitig mehr denn je auf ihre personenbezogenen Daten. Dieses Verbraucherverhalten stellt sich als weiterer Wandlungsindikator für den Medienmarkt heraus. Seitens der *Medienunternehmen* werden entsprechend Strategien gebündelt. Die Kooperation zwischen verschiedenen Branchen stellt dabei eine

¹⁰⁵ Vgl. Friedrichsen et al. (2015): Strategisches Management von Medienunternehmen, S. 25.

¹⁰⁶ Vgl. PwC [2015]: German Entertainment and Media Outlook 2015-2019, S. 18.

¹⁰⁷ Vgl. Friedrichsen et al. (2015): Strategisches Management von Medienunternehmen, S. 25.

¹⁰⁸ Vgl. Günther Graßau, Rika Fleck (2016): Medienlehre Fernsehen, in Otto Altendorfer, Ludwig Hilmer (Hrsg.): Medienmanagement Band 2: Medienpraxis – Mediengeschichte – Medienordnung. Wiesbaden: Springer VS, S. 28.

¹⁰⁹ Def. unter Konvergenz bzgl. des Informations- u. Kommunikationsbereichs wird eine Annäherung ausgehender Technologien, die Bündelung separater Wertschöpfungsfelder aus der Telekommunikations-, Medien- u. Informationstechnologiebranche sowie die Marktverschmelzung insg. verstanden. (Vgl. Wirtz et al. (2006): Medienwirtschaft – Zielsysteme, Wertschöpfungsketten und -strukturen, S. 275.)

¹¹⁰ Vgl. Scholz (2006): Medienmanagement – Herausforderung, Notwendigkeit und ein Bezugsrahmen, S. 58 f.

von vielzähligen Lösungsstrategien dar, die laut PwC-Studie [2015] auch künftig vermehrt verfolgt wird (z. B. Musikstreaming im Automobil).¹¹¹ Nach HUNGENBERG (2006) wird auf diese Entwicklung mit einer zunehmenden Ausdehnung der Aktivitätsfelder sowohl in den klassischen als auch neuen Medienteilmärkten reagiert. Wo *Medienunternehmen* ehemals dominierende Konzentrationen auf einzelne Tätigkeitsfelder legten, entstehen gegenwärtig diversifizierte *Medienunternehmen*, die eine Präsenz auf allen substanziellen Teilmärkten anstreben.¹¹² Letztlich fundiert die Prognose der PwC-Studie [2015] diesen Aspekt. Demnach sollte der digitale und mobile Wandel in die zentralen Strategievorhaben der *Medienunternehmen* einfließen.¹¹³

Auf den Einflussfaktor der *rechtlichen Rahmenbedingungen* beziehen sich erneut BREYER-MAYLÄNDER und SEEGER (2006). Rahmenbedingungen für Märkte werden über die Rechtsordnung festgelegt. Zukünftig wird es hinsichtlich der Medienmärkte und in Folge der internationalen Bewegungen verstärkt darum gehen, nationale Sonderregelungen neu zu legitimieren. Ebenso stellt das Kartellrecht ein zentrales marktbeeinflussendes Rechtsgebiet dar. Gegenwärtig wird u. a. diskutiert, ob spezielle Aufgabengebiete der Pressefunktionskontrolle einer Anpassung bedürfen. Derartige Änderungen besitzen das Potenzial, beeinflussend auf die Kooperations- und Konzentrationsaktivitäten entsprechender Teilmärkte zu wirken. Dieser Tatbestand wiederum wirkt sich auf mittel- und langfristige Marktstrukturen aus.¹¹⁴ Es ist festzuhalten, dass die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen essentiell davon abhängt, ob sie sich schnell und ohne Reibungsverluste an veränderte Marktbedingungen und -strukturen anpassen können.¹¹⁵

Neben den bereits aufgeführten Reaktionsprozessen der *Medienunternehmen* bzgl. der Medienmarkt wandlung kommt mittels zweitem thematischen Schwerpunkt ein weiteres Aktionsfeld expliziter zur Sprache: die *Corporate Identity (Unternehmensidentität)*. Gewisse Dienstleistungen erfordern es, als Unternehmen besonders glaubwürdig und vertrauenserweckend zu erscheinen. Genau das ermöglicht eine starke, adäquate *Corporate Identity*-Konzeption.¹¹⁶ Nicht zuletzt sorgt diese zudem für eine abgestimmte Interaktion aller entsprechenden Maßnahmen, um eine Unverwechselbarkeit zu erlangen und sich somit eindeutig von immensen Wettbewerbern klar zu differenzieren.¹¹⁷

¹¹¹ Vgl. PwC [2015]: German Entertainment and Media Outlook 2015-2019, S. 17.

¹¹² Vgl. Harald Hungenberg (2006): Beteiligungen – Realisierung von Synergieeffekten, in Christian Scholz (Hrsg.): Handbuch Medienmanagement. Berlin/Heidelberg: Springer, S. 435.

¹¹³ Vgl. PwC [2015]: German Entertainment and Media Outlook 2015-2019, S. 16.

¹¹⁴ Vgl. Breyer-Mayländer et al. (2006): Medienmarketing, S. 27.

¹¹⁵ Vgl. Gregor Schönborn (2014): Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor der Corporate Identity. Die Bedeutung der Unternehmenskultur für den ökonomischen Erfolg von Unternehmen. Wiesbaden: Springer VS, S. 43. (i. f. Vgl. Schönborn (2014): Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor der Corporate Identity, S.)

¹¹⁶ Vgl. Martina Schäfer (2014): Erfolgsfaktor Corporate Identity. Auf die Außenwirkung der Kanzlei kommt es an. Essentials. Wiesbaden: Springer Gabler, S. VII f. (i. f. Vgl. Schäfer (2014): Erfolgsfaktor Corporate Identity, S.)

¹¹⁷ Vgl. Ebd., S. 5.

3 Corporate Identity im Managementansatz

„Identität beginnt mit Fragen. [...] Fragen, die sich das Management selbst stellen sollte, und Fragen, die externe Partner [...] an das Unternehmen richten.“ (REGENTHAL 2009: 96)

Nach REGENTHAL (2009) handelt es sich hierbei um Fragen, welche sich auf die Herkunft und Persönlichkeit, den Stil und den Anspruch, die Ziele und Visionen, die internen sozialen Verhältnissen von Rängen sowie externe soziale Relationen und nicht zuletzt die Medien und Umwelt (etc.) beziehen. Fragen, denen sich das Management nicht entziehen kann.¹¹⁸ So hat sich verstärkt in der Ära des kontinuierlichen Wandels parallel eine „[...] Renaissance [...]“ (REGENTHAL 2009: 5) der *Corporate Identity* entwickelt, die sich dieser *Identitäts*-Fragestellungen annimmt und mittels komplexer Strategien ausarbeitet.¹¹⁹

Ferner ist für eine konsequente Kundenorientierung, hohe Produktqualität sowie nachhaltige und erfolgreiche Profilierung des Unternehmens die *Corporate Identity* als eine Notwendigkeit zu betrachten. Ein gutes *Image* und eine starke *Identität* können als wesentliche Voraussetzungen für den Unternehmenserfolg gesehen werden.¹²⁰ Das Management steht diesbezüglich vor der Herausforderung, mittels Formen, Führen und Wirken sowohl eine *Unternehmensidentität* als auch *imagebildende* Wirkungen aufzustellen, die neben Akzeptanz zugleich Vertrauen – sowohl nach innen und außen – erzielen, so der Autor.¹²¹

Bevor expliziter auf ausgewählte Bezugfelder der umfassenden Materie »*Corporate Identity*« eingegangen wird, ist es zweckmäßig, einen gewählten Ausgangspunkt in komprimierter Form aufzuführen (s. 3.1, S. 31). Anschließend bilden ausgewählte Definitionen zum *Identitätsbegriff* und zur *Corporate Identity* (s. 3.2, S. 32) und die Abgrenzung zum Begriff des *Corporate Images* (s. 3.3, S. 35) einen theoretischen Rahmen, um spezifizierter auf die einzelnen Komponenten der *Corporate Identity* und deren interagierendes System einzugehen (s. 3.4, S. 37). Den analysierten charakteristischen Funktionen, Wirkungen und Absichten (s. 3.5, S. 42) folgt eine themenfeldabschließende Aufführung des entsprechenden Managementprozesses (s. 3.6, S. 48).

¹¹⁸ Vgl. Gerhard Regenthal (2009): *Ganzheitliche Corporate Identity. Profilierung von Identität und Image*, 2. Auflage 2009. Wiesbaden: Gabler, S. 96. (i.f. Vgl. Regenthal (2009): *Ganzheitliche Corporate Identity*, S.)

¹¹⁹ Vgl. Ebd., S. 5.

¹²⁰ Vgl. Ebd., S. 8.

¹²¹ Vgl. Ebd., S. 37.

3.1 Ausgangspunkt der Corporate Identity

Im Sinne der wirtschaftlichen Praxis lässt sich die historische Entwicklung u. a. mittels der vier Entwicklungsphasen der *traditionellen-, markentechnischen-, Design- und strategischen-Periode* zurückverfolgen.¹²² Nachfolgend wird dieser chronologische Ansatz nach der Aufführung von WACHE und BRAMMER (1993) vom Ausgangspunkt bis zur gegenwärtigen periodischen Lage der *Corporate Identity* umreiβend thematisiert.¹²³

Während bis Ende des ersten Weltkrieges im Sinne der *traditionellen-Periode* die *Identität* eines Unternehmens primär durch seine Gründer und dem geläufigen hierarchisch-patriarchalischer Führungsstil geprägt wird, geht es in der *markentechnischen-Periode* (Zeitraum bis zum Beginn des zweiten Weltkrieges) weniger um die Relation zwischen der Persönlichkeit eines Einzelnen und dem Unternehmen selbst, vielmehr soll die *Unternehmensidentität* durch die *Markenbildung*¹²⁴ bestimmt werden. In dieser Zeit ist zudem der Einzug erster kennzeichnender Inhalte der *Design-Periode* festzustellen. So finden Firmenlogos sowie Gestaltungsempfehlungen für das unternehmerische Erscheinungsbild, Typographie und Grafik erste Berücksichtigungsansätze. Dieser Designaspekt gelangt zu Beginn der 50er verstärkt in den Interessenfokus der Unternehmen. Im Hinblick auf die Schaffung einer individuellen *Identität* und Gestaltung eines ebenso einmaligen Produktdesigns, wird die *Unternehmensidentität* nun vorrangig über Design-Merkmale definiert. Ende der 70er beginnt die bis dato andauernde *strategische Periode*¹²⁵ und somit die wesentliche *Corporate Identity*-Konzeptionierung. *Markenbildung, Design* und *Imagepflege* sind nunmehr unzureichend, um langfristig öffentliche Vertrauensbezüge zu erzielen. Einen entsprechenden Lösungsansatz bildet die Vernetzung der Faktoren *Design, Verhalten* und *Kommunikation*, um eine prägnante *Unternehmensidentität* – die eine hohe Glaubwürdigkeit sowie einen Wiedererkennungswert kennzeichnet – zu erschaffen.¹²⁶ Im Verlauf der 70er festigt sich dieses Verständnis in den unternehmerischen Denkweisen. Es wird daher verstärkt auf die Erschließung einer *Identity*-Strategie abgezielt. Abschließend ist anzumerken, dass dieses Chronologie-Schema nicht auf alle Unternehmen zu projizieren ist, da unternehmenshistorische Verläufe individueller Natur zugrunde liegen.¹²⁷

¹²² Vgl. Wache et al. (1993): Corporate Identity als ganzheitliche Strategie, S. 16.

¹²³ Vgl. Ebd., S. 16-19.

¹²⁴ Def. Markenbildung: um eine individuelle Markenpersönlichkeit z. erlangen, müssen die entsprechenden Markenartikel Bedingungen wie konstante Produktqualität, identische Designzüge sowie eine geschützte Bezeichnung und einen einheitlichen Preis erfüllen. (Vgl. Ebd., S. 17.)

¹²⁵ Vgl. Ebd., S. 16-19.

¹²⁶ Vgl. Silvia Zulauf (2009): Unternehmen und Mythos. Der unsichtbare Erfolgsfaktor. 2., erweiterte Auflage 2009. Wiesbaden: Gabler, S. 21.

¹²⁷ Vgl. Birkigt et al. (1998): Corporate Identity – Grundlagen, S. 36.

3.2 Ausgewählte Begriffsbestimmungen zu Identität und Corporate Identity

Eine generell gültige Begriffsbestimmung der *Corporate Identity* ist nicht zu identifizieren. Je nach wissenschaftlicher Gattung ergeben sich innerhalb der Begriffsfelder spezifische Definitionsschwerpunkte der Autoren.¹²⁸ Folglich ergeben die geführten Diskussionen, was unter *Corporate Identity* und deren Inhalte zu verstehen ist, eine Vielzahl differierender Begriffsdefinitionen.¹²⁹

Infolge der individuellen Fokussierungen und Betrachtungsweisen theoretischer Überlegungen bildeten sich spezifische *Corporate Identity*-Konzepte. WACHE und BRAMMER (1993) nennen als maßgebliche Vertreter *KNEIP*; *ANTONOFF*; *BIRKIGT und STADLER*; *KELLER und WIEDMANN* aufzuführen.^{130; 131}

BIRKIGT, STADLER und FUNK (1998) stützen ihre *Corporate Identity*-Theorie im Sinne eines ganzheitlichen, dynamischen Strategiekonzeptanasatzes auf die wirtschaftliche Praxis – folglich auf den in dieser Arbeit fokussierten Managementansatz:

„[...] Corporate Identity [ist] die strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen und außen auf Basis einer festgelegten Unternehmensphilosophie, einer langfristigen Unternehmenszielsetzung und eines definierten (Soll-)Images – mit dem Willen, alle Handlungsinstrumente des Unternehmens in einheitlichem Rahmen nach innen und außen zur Darstellung zu bringen.“
(BIRKIGT et al. 1998: 18)¹³²

Angesichts des umfangreichen Definitionsspektrums kommt folgend eine Auswahl von Begriffsbestimmungen zum Tragen, welche die *Corporate Identity* dennoch angemessen repräsentiert.

„Jedes Unternehmen hat seine eigene Entwicklung, [...] Geschichte, [...] Markt-, Kunden- und Mitarbeiterbeziehungen, [...] seine eigene Kultur und bildet seine eigene Identität.“
(SCHÖNBORN 2014: 77 f)¹³³

¹²⁸ Vgl. Ebd., S. 18.

¹²⁹ Vgl. Wache et al. (1993): Corporate Identity als ganzheitliche Strategie, S. 7.

¹³⁰ Vgl. Ebd., S. 27-47.

¹³¹ Anm. einer ausführlicheren Thematisierung der CI-Konzepte muss aufgrund der Komplexität, die den Rahmen dieser Arbeit überschreitet, entsagt werden. Es wird auf die ausführlichen Ausführungen v. WACHE und BRAMMER (1993) verwiesen. (Vgl. Ebd.)

¹³² Vgl. Birkigt et al. (1998): Corporate Identity – Grundlagen, S. 18.

¹³³ Vgl. Schönborn (2014): Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor der Corporate Identity, S. 77 f.

Weiterhin führt SCHÖNBORN (2014) auf, dass bereits der *Identitäts-Begriff* einer komplizierten Herleitung unterliegt und bzgl. der Diskussionsansätze „*Identitätsschwierigkeiten*“ (MARQUARD 1996: o. S., zit. n. SCHÖNBORN 2014: 78) besitzt. Selbst erste Annäherungsversuche zur Begriffsdefinition führen eher zu Verwirrung anstatt zu klaren Bezügen, so der Autor. Hinsichtlich der darauf basierenden Begriffsbestimmung der *Corporate Identity* kommt nach SCHÖNBORN (2014) die geläufige Übersetzung ins Deutsche – *Identität* einer Organisation – zur Anwendung. In Bezug auf den unternehmerischen Aspekt wird *Corporate Identity* u. a. mit einer eher statischen Definition verbunden. Diese beschreibt ein ganzheitliches, beständiges und integriertes Konstrukt, das aus dem Korrelationsverhältnis zwischen dem¹³⁴ »*Kommunikationskonzept*« (n. KNEIP)¹³⁵ und dem »*Konzept der strategischen Unternehmensführung*« (n. BIRKIGT und STADLER)¹³⁶ resultiert. Demnach ist *Corporate Identity* als *strategisches Konzept* zur *Identitäts-Positionierung* zu sehen oder als klar systematisiertes und homogenes Unternehmens-Selbstverständnis zu definieren. Das »*Kommunikationskonzept*« stellt dabei die Komponente des »*Konzepts der strategischen Unternehmensführung*« dar. SCHÖNBORN (2014) bezieht sich zudem auf den bereits aufgeführten dynamischen Definitionsansatz nach BIRKIGT, STADLER und FUNK (1998).¹³⁷ Laut Autor wird jedoch deutlich, dass neben der Problematik des *Identitäts-Begriffes* auch »*Corporate Identity*« nicht ohne weiteres abgegrenzt werden kann. So zeigt die Vielzahl der verwendeten Synonyme wie *Unternehmensidentität*, *Unternehmensbild*, *Erscheinungsbild*, *Image*, *Unternehmenspersönlichkeit*, *Leitlinie* bzw. *Leitidee für das Zielsystem des Unternehmens* sowie *Unternehmenskultur* und *Unternehmensphilosophie*, dass auf keine allgemeingültige Definition zu schließen ist.¹³⁸

Die Problematik einer unklar gefassten als auch mehrfachbelegten Begriffsdeutung wird auch von der wirtschaftswissenschaftlichen Auffassung fundiert. Allerdings festigte sich ein Konkretisierungsansatz der *Corporate Identity* neben der schlüssigen Darstellung des Unternehmensselbstbildes, das sich aus den Komponenten *Verhalten*, *Erscheinungsbild* und *Kommunikation* ergibt, auch als »*planbar*« betitelt. Entsprechend kann diese adäquat als Unternehmensstrategie bezeichnet werden.¹³⁹

BÖHRINGER, BÜHLER und SCHLAICH (2008) stellen zur Diskussion, ob sich der Begriff der »*Persönlichkeit*« u. a. auf Unternehmen übertragen lässt. Eine Fragestellung, welche die *Corporate Identity-Definition* aus einer ergänzenden personenbezogenen Perspektive aufgreift. Laut Autoren

¹³⁴ Vgl. Ebd., S. 78.

¹³⁵ Vgl. Wache et al. (1993): *Corporate Identity* als ganzheitliche Strategie, S. 27-30.

¹³⁶ Vgl. Ebd., S. 37-41.

¹³⁷ Anm. dynamischer Strategiekonzeptansatz d. wirtschaftlichen Praxis. Ansatz d. Autoren findet sich im aufgeführten Zitat (s. 3.2, S. 32).

¹³⁸ Vgl. Schönborn (2014): Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor der *Corporate Identity*, S. 78 f.

¹³⁹ Vgl. o. V. (1996): *Corporate Identity*, in Artur Woll (Hrsg.): *Wirtschaftslexikon*. 8., überarbeitete Auflage 1996. München/Wien: R. Oldenbourg Verlag, S. 111.

beschreibt »Corporate Identity« nicht nur das Selbstverständnis eines Unternehmens mit der Zielsetzung, sich intern und extern als geschlossene Einheit zu präsentieren, aufzuführen ist auch die sinngemäße Ausrichtung der unternehmerischen Leitfragen. Diese resultieren aus dem verfassten Leitbild und beinhalten die elementaren Standpunkte, um Zielsetzungen zu erreichen. Im Sinne der Leitfragen wird dabei bewusst der Plural »wir« zur Sprache gebracht. Dieses »Wir-Empfinden« ist eine maßgebliche Voraussetzung für eine erfolgreiche unternehmensbezogene *Corporate Identity*. Angesichts der geschlossenen Einheit, dem »Wir«, ist die Analogie zu einer »Persönlichkeit« berechtigt, so die Autoren.¹⁴⁰

Auch SCHÄFER (2014) greift diese personenbezogene Perspektive auf. So repräsentiere die *Corporate Identity* die Gesamtheit der Individualitäten eines Unternehmens. Das *Corporate Identity*-Konzept basiert auf der Annahme, Unternehmen als soziale Systeme zu verstehen. Analog zu Personen, können Unternehmen demnach ebenso wahrgenommen werden als auch ähnlich agieren. Infolgedessen wird den Unternehmen im übertragenen Sinne eine humane Persönlichkeit zugesprochen. Die Autorin konkretisiert, dass i. d. R. eine Meinungsbildung bzgl. einer *Identität* anhand optischer Erscheinungsbilder und der Sprach- sowie Handlungsweisen erfolgt. Eine derartige *Identität* wird Unternehmen dann zugeschrieben, wenn sie als personale, psychisch reife Akteure wahrgenommen werden. Mittels der strategischen Vorgehensweisen des konsistenten Handelns, Kommunizierens und visuellen Auftretens streben Unternehmen die Schaffung dieser »Persönlichkeit« an. Bilden diesbezüglich die strategisch komplementären Elemente ein einheitliches System, vermittelt dies einen soliden Eindruck und geht einher mit einem unverkennbaren Charakter: *Corporate Identity*.¹⁴¹

Bevor die einzelnen Komponenten der *Corporate Identity* und deren Interaktion detaillierter dargestellt werden,¹⁴² ist zunächst auf die notwendige Abgrenzung als auch Relationsdarstellung zwischen der *Corporate Identity* zum *Corporate Image* einzugehen.¹⁴³

¹⁴⁰ Vgl. Joachim Böhringer, Peter Bühler, Patrick Schlaich (2008): Kompendium der Mediengestaltung für Digital und Printmedien. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage 2008, Band 1. Berlin/Heidelberg: Springer, S. 546 f.

¹⁴¹ Vgl. Schäfer (2014): Erfolgsfaktor Corporate Identity, S. 3.

¹⁴² Vgl. Frohmüller (2016): Profit wird durch Profil erreicht, S. 37-41.

¹⁴³ Vgl. Gabriela M. Biesiadecka (2009): Krisenpräventives Kommunikationsmanagement am Flughafen. Ein Modell der Public Relations für den erfolgreichen Umgang mit Krisen. Veröffentlichte Dissertation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 41. (i. f. Vgl. Biesiadecka (2009): *Krisenpräventives Kommunikationsmanagement am Flughafen*, S.)

3.3 Abgrenzungsansatz – Corporate Identity versus Corporate Image

Im unternehmerischen Kontext ist neben dem Begriff der *Corporate Identity* auch der Wortlaut *Corporate Image* anzutreffen. Das *Corporate Image* ist jedoch als ein eigenständiges, komplexes, mehrdimensionales, verfestigtes System anzusehen. Daher ist eine Unterscheidung zwischen dem Selbst- und dem Fremdbild des Unternehmens bzw. dem *SOLL-Image (Corporate Identity)* und dem *IST-Image (Corporate Image)* vorzunehmen, so BIESIADECKA (2009).¹⁴⁴

Zurücklegend betrachtet gab es nicht immer eine eindeutig differenzierte Begriffsdarstellung. REIN und SIEVERS [2005] führen als Begründung auf, dass eine präzise Unterscheidung bzgl. der separaten Sachverhalte nicht getroffen werden konnte. Gegenwärtig existiert jedoch hinsichtlich der Definition eine übereinstimmende Auffassung.¹⁴⁵ BIESIADECKA (2009) umschreibt diese:

„Während *Corporate Identity* ausdrückt, wie das Unternehmen sich selbst definiert und versteht (*Selbstverständnis*), bezeichnet *Corporate Image* das Bild, das die Öffentlichkeit von diesem Unternehmen hat (*Fremdverständnis*).“ (BIESIADECKA 2009: 52)¹⁴⁶

REGENTHAL (2009) äußert als Relationsansatz, dass aus einer extern wie intern wirkenden *Corporate Identity* das *Corporate Image* als ganzheitliches Unternehmensbild resultiert. Das erzeugte *Image* besinnt sich dabei auf vier Aspekte: Ansehen der Organisation, Vergleichbarkeit mit Konkurrenten, Vorstellbarkeit und Bekanntheit.¹⁴⁷ Bzgl. der Aspekte führt LINNEWEH (1997) zudem die primären Kennzeichen eines wirksam geschaffenen *Images* auf. Entsprechend müssen bspw. eine Unverwechselbarkeit, Prägnanz, Homogenität, Ganzheit und innere Konsistenz (widerspruchsfreier Aussagegehalt der einzelnen Komponenten), Glaubwürdigkeit, Beständigkeit und Authentizität generiert werden.¹⁴⁸ Am Ende ist aus unternehmerischer Sicht ein intern akzeptiertes und ausgelebtes *Image* der Erfolgsfaktor: „Profit durch Profil.“ (REGENTHAL 2009: 158) Und einhergehend eine Profilierung durch die *Corporate Identity*.¹⁴⁹

¹⁴⁴ Vgl. Ebd., S. 41 f.

¹⁴⁵ Vgl. Antje v. Rein, Carla Sievers [2005]: Öffentlichkeitsarbeit und Corporate Identity an Volkshochschulen, 3., überarbeitete Auflage 2005, in Elisabeth Fuchs-Brüninghoff, Wiltrud Gieseke, Klaus Meisel et al. (Hrsg.): Studentexte für Erwachsenenbildung, S. 23. URL: <http://www.die-bonn.de/doks/rein0501.pdf>, [eingesehen: 30. Dezember 2015]. (i. f. Vgl. Rein et al. [2005]: Öffentlichkeitsarbeit und Corporate Identity an Volkshochschulen, S.)

¹⁴⁶ Vgl. Biesiadecka (2009): Krisenpräventives Kommunikationsmanagement am Flughafen, S. 52.

¹⁴⁷ Vgl. Regenthal (2009): Ganzheitliche Corporate Identity, S. 32.

¹⁴⁸ Vgl. Linneweh (1997): Corporate Identity – ein ganzheitlicher Ansatz, S. 14.

¹⁴⁹ Vgl. Regenthal (2009): Ganzheitliche Corporate Identity, S. 158.

Auch WIEN und FRANZKE (2014) folgen diesem Relationsbezug. Demnach basiert das *Corporate Image* auf einer wesenseigenen *Corporate Identity*. Aufgrund ihrer Aufführungen wird zudem deutlich, dass beide Bereiche gleichermaßen stetigen Veränderungen unterliegen. Dennoch ist seitens der Unternehmen, eine Übereinstimmung von Selbst- und Fremdbild anzustreben.¹⁵⁰ Allerdings ist eine vollständige Korrespondenz zwischen Eigenwahrnehmung, angestrebtem *Image* und Fremdwahrnehmung als Idealfall anzusehen (s. Abb. 8), rational betrachtet ist dieser Sachverhalt selten realisierbar, da im Sinne des *Images* immer subjektive Einschätzungen eine Relevanz besitzen, die erwartungsgemäß differenzieren. Die Zielsetzung sollte daher sein, einen bestmöglichen Lösungsansatz bzgl. der Diskrepanz zwischen angestrebtem *Image* und der Fremdwahrnehmung anzuvisionieren, so SCHÄFER (2014).¹⁵¹

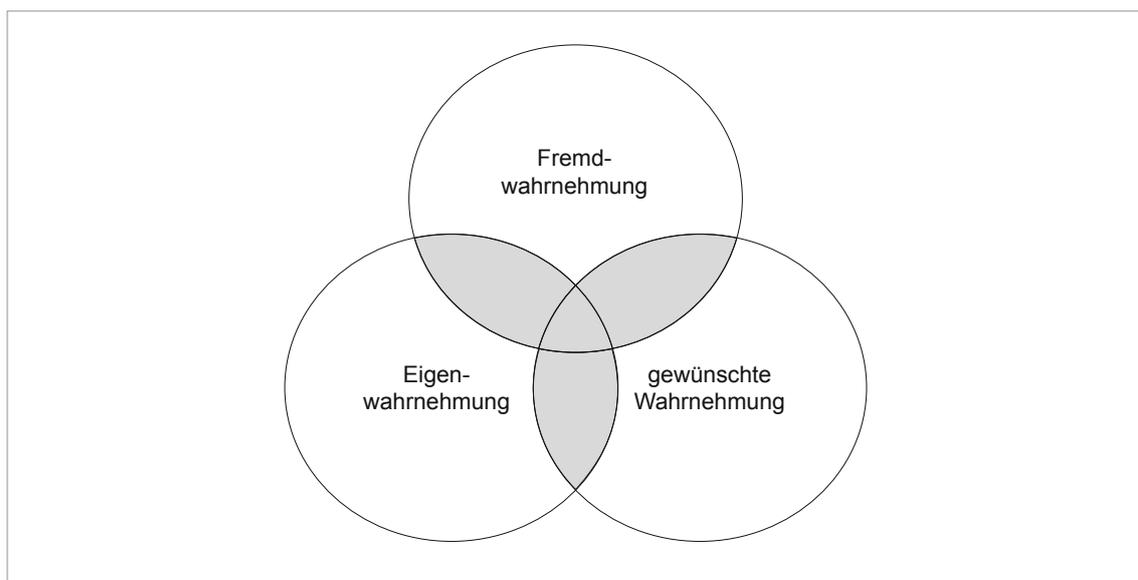


Abb. 8: Perspektiven der Wahrnehmung – Idealfalldarstellung. Eigene Darst. in Anlehnung an Vgl. Schäfer (2014): Erfolgsfaktor Corporate Identity, S. 11.

Nachdem die Differenzierung als auch Relation zwischen der *Corporate Identity* und dem *Corporate Image* abgeschlossen ist, werden folgend die verwandten Begriffe – die Komponenten der *Corporate Identity* – analysiert.

¹⁵⁰ Vgl. Andreas Wien, Normen Franzke (2014): Unternehmenskultur. Zielorientierte Unternehmensethik als entscheidender Erfolgsfaktor. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 100. (i.f. Vgl. Wien et al. (2014): Unternehmenskultur, S.)

¹⁵¹ Vgl. Schäfer (2014): Erfolgsfaktor Corporate Identity, S. 11 f.

3.4 Komponenten der Corporate Identity

Zum System der *Corporate Identity* zählen neben theoretischen Prinzipien auch unternehmerisch festgelegte Normen, die bspw. organisationsbezogene Leitlinien und Kernaussagen aufgreifen. Laut BIESIADECKA (2009) erhält die *Corporate Identity* ihren Wirkungsbezug durch die Unternehmenskultur (*Corporate Culture*), die identitätsorientierte Unternehmenskommunikation (*Corporate Communication*) und das visuelle Erscheinungsbild (*Corporate Design*).¹⁵² REIN und SIEVERS [2005] führen bewusst gelebte Verhaltensweisen seitens der Organisationsmitglieder (*Corporate Behaviour*) als weitere relevante Komponente auf.¹⁵³

REGENTHAL (2009) bezieht sich zudem im Sinne eines erfolgsgenerierenden *ganzheitlichen Identitätsprozesses (GIP)*,¹⁵⁴ neben der Notwendigkeit eines aufeinander abgestimmten, somit barrierefreien Wirkungsverhältnisses der *Corporate*-Komponenten »*Communication*«, »*Design*« und »*Behaviour*«,¹⁵⁵ auch auf deren relevant auszulegende strategische und konzeptionelle Ausrichtung aller spezifischen Einzelmaßnahmen.¹⁵⁶ *Identität* und *Image* eines Unternehmens sind nur dann bewusst zu entwickeln und profitabel einzusetzen, wenn eine ganzheitliche, abgestimmte Vernetzung der *Corporate Identity*-Systematik konstruiert wird. Wirkungshemmende oder gar aufhebende Umstände der Maßnahmen müssen intern sowie extern ausgeschlossen, und der Grundgedanke der Unternehmenskultur zur Profilierung verdeutlicht werden.¹⁵⁷

BIRKIGT, STADLER und FUNCK (1998) äußern, dass der

„[...] *Identitäts-Mix* [...] als *Medium* und *Kanal* für die *Vermittlung* der *Unternehmens-Persönlichkeit* gegenüber dem *sozialen Feld* (= *Zielgruppen intern und extern*) dient: *Ergebnis* ist das *Corporate Image* als *Spiegelbild* der *Corporate Identity* in den *Köpfen* und *Herzen* der *Menschen*, [...] sowohl als *ganzheitliche Gestalt* als auch in den *Wirkungszonen* der *Identitäts-Faktoren* [...].“ (BIRKIGT et al. 1998: 24)¹⁵⁸

¹⁵² Vgl. Biesiadecka (2009): Krisenpräventives Kommunikationsmanagement am Flughafen, S. 41.

¹⁵³ Vgl. Rein et al. [2005]: Öffentlichkeitsarbeit und Corporate Identity an Volkshochschulen, S. 17.

¹⁵⁴ Def. der ganzheitliche Identitätsprozess (GIP), inkl. seiner als Orientierungshilfe auszulegenden aufgeführten Ziele u. Aspekte, unterstützt Unternehmen sich im Zuge einer resultierenden starken Identität u. eines positiven Images erfolgreich organisieren, profilieren u. präsentieren z. können. (Vgl. Regenthal (2009): Ganzheitliche Corporate Identity, S. 38 f.)

¹⁵⁵ Vgl. Regenthal (2009): Ganzheitliche Corporate Identity, S. 31.

¹⁵⁶ Vgl. Ebd., S. 84.

¹⁵⁷ Vgl. Ebd., S. 18.

¹⁵⁸ Vgl. Birkigt et al. (1998): Corporate Identity – Grundlagen, S. 24.

Abb. 9 visualisiert die zuvor aufgeführte zusammenhängende bzw. interagierende Systematik einer ganzheitlichen *Corporate Identity*-Struktur.

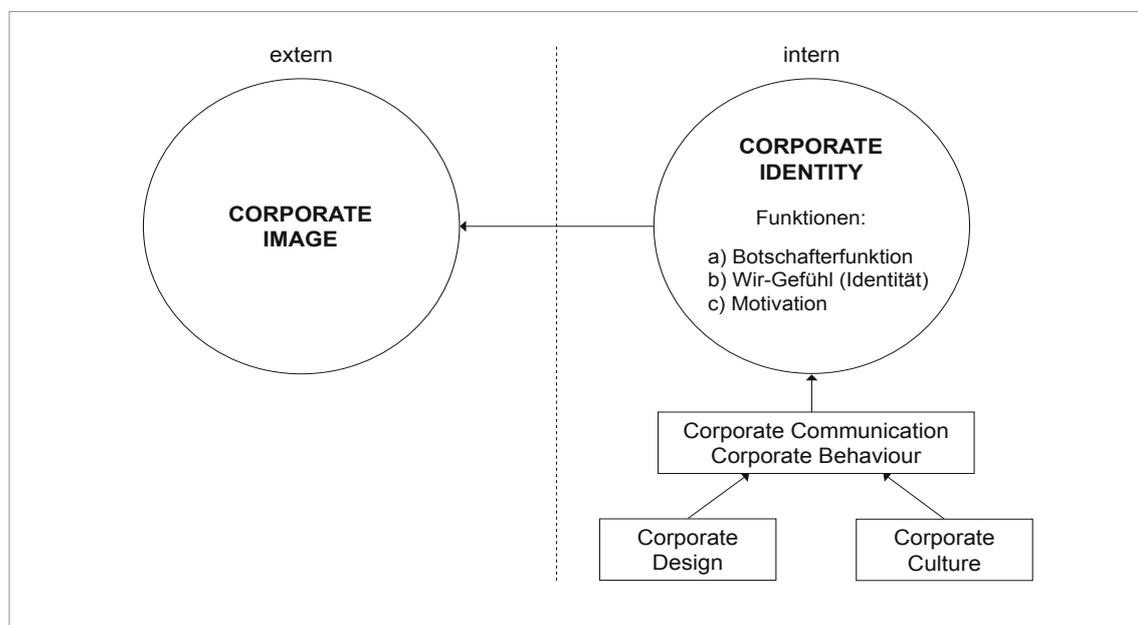


Abb. 9: Strukturmodell für CI. Eigene Darst. in Anlehnung an Vgl. Rein et al. [2005]: Öffentlichkeitsarbeit und Corporate Identity an Volkshochschulen, S. 23.

Wie auch der Begriff der *Corporate Identity* unterliegen die nachstehend aufgeführten Komponenten keiner allgemeingültigen Definition.¹⁵⁹ Entsprechend werden diese ebenfalls durch gewählte Definitions- sowie Kennzeichnungsansätze unreißend aufgeführt, um anschließend die Funktion, Wirkungen und Absichten der *Corporate Identity* zu thematisieren.¹⁶⁰

3.4.1 Corporate Communication – Unternehmenskommunikation

Die strategisch ausgelegte interne als auch externe Unternehmenskommunikation wird als »*Corporate Communication*« definiert. In ihrem Sinne wird u. a. die Beeinflussung sowie Veränderung von Einstellungen der Öffentlichkeit und der Mitarbeiter gegenüber der Organisation bzw. dem Unternehmen selbst angestrebt, so REGENTHAL (2009).¹⁶¹ Zu den eingesetzten Instrumenten zählt WIEDMANN (2009) bspw. die Absatz- und Produkt-, Unternehmens- sowie Personalwerbung, Verkaufsförderung und die Öffentlichkeitsarbeit.¹⁶² Laut

¹⁵⁹ Vgl. Biesiadecka (2009): Krisenpräventives Kommunikationsmanagement am Flughafen, S. 40.

¹⁶⁰ Vgl. Frohmüller (2016): Profit wird durch Profil erreicht, S. 42-47.

¹⁶¹ Vgl. Regenthal (2009): Ganzheitliche Corporate Identity, S. 32.

¹⁶² Vgl. Klaus-Peter Wiedmann (2009): Corporate Identity und Corporate Design, in Manfred Bruhn, Franz-Rudolf Esch, Tobias Langner (Hrsg.): Handbuch Kommunikation. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen. Wiesbaden: Gabler, S. 341. (i.f. Vgl. Wiedmann (2009): *Corporate Identity und Corporate Design*, S.)

HERGER (2006) liegt der Schwerpunkt in der „[...] Verzahnung aller unternehmerischen Kommunikationsmassnahmen sowie [...] Notwendigkeit eines homogenen Unternehmensauftritts [...].“ (HERGER 2006: 72)¹⁶³ Ergänzend bezieht sich LINNEWEH (1997) auf zwei wesentlich verfolgte Zielsetzungen der Corporate Communication. Neben einer unmissverständlichen und prägnanten verbalen Schilderung der sowohl unternehmerischen *Identität* als auch Einzigartigkeit, gilt es den für die *Imagebildung* verantwortlichen Informationsfluss gezielt zu steuern. Infolgedessen können im Sinne der unternehmerischen Handlungsweisen Vertrauen und Sympathie erzeugt, erhalten und verstärkt werden.¹⁶⁴ Charakteristisch ist die duale taktische Einsatzmöglichkeit. So findet die Corporate Communication sowohl planungsorientiert, langfristig-strategisch als auch situationsbedingt ad hoc Anwendung, wodurch sie als flexibelste Komponente gilt.¹⁶⁵

3.4.2 Corporate Behaviour – Unternehmensverhalten

Nach LINNEWEH (1997) beschreibt »*Corporate Behaviour*« das interne und externe Unternehmensverhalten im Kontext zur strategisch durchdachten und operativ eingesetzten Selbstdarstellung des Unternehmens. Kennzeichnend ist eine vergleichsweise kompliziertere, langwierige Erschließung bzw. Veränderung dieser gegenüber den anderen Komponenten. Demnach ist es unproblematischer, das äußere Erscheinungsbild (*Corporate Design*) oder die Unternehmenskommunikation (*Corporate Communication*) zu modifizieren, als das Verhalten aller Charaktere eines Unternehmens, so LINNEWEH (1997).¹⁶⁶ Laut WIEDMANN (2009) muss das gesamte Verhalten in sich schlüssig sein und die widerspruchsfreie Ausrichtung der Verhaltensweisen aller Organisationsmitglieder generieren.¹⁶⁷ BIRKIGT, STADLER und FUNCK (1998) führen auf, dass es daher weder der kommunikative noch der visuelle Aspekt ist, der eine *Identität* ausmacht, vielmehr ist es das *Handeln* selbst. Schlüssiges Agieren etabliert demnach die *Identität*. Aufgrund dieser Gegebenheit ist »*Corporate Behaviour*« als bedeutendste und wirksamste *Corporate Identity*-Komponente der zu identifizieren.¹⁶⁸ HERGER (2006) ergänzend mit dem Angebots-, Preis-, Vertriebs-, Finanz- sowie dem Kommunikations- u. Sozialverhalten die Wirkungsfelder des unternehmerischen Handelns.¹⁶⁹

¹⁶³ Vgl. Nikodemus Herger (2006): Vertrauen und Organisationskommunikation. Identität – Marke – Image – Reputation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Reihe Organisationskommunikation), S. 72. (i. f. Vgl. Herger (2006): *Vertrauen und Organisationskommunikation*, S.)

¹⁶⁴ Vgl. Linneweh (1997): *Corporate Identity – ein ganzheitlicher Ansatz*, S. 20.

¹⁶⁵ Vgl. Birkigt et al. (1998): *Corporate Identity – Grundlagen*, S. 22.

¹⁶⁶ Vgl. Linneweh (1997): *Corporate Identity – ein ganzheitlicher Ansatz*, S. 16.

¹⁶⁷ Vgl. Wiedmann (2009): *Corporate Identity und Corporate Design*, S. 341.

¹⁶⁸ Vgl. Birkigt et al. (1998): *Corporate Identity – Grundlagen*, S. 20 f.

¹⁶⁹ Vgl. Herger (2006): *Vertrauen und Organisationskommunikation*, S. 72 f.

Abschließend ist aufzuführen, dass neben der Organisationsentwicklung auch die Unternehmenskultur (*Corporate Culture*) prägend auf die unternehmerischen Verhaltenszüge wirkt. „Die gelebten Werte und Normen werden bewusst gemacht und mit den Leitbildern [...] als Grundlagen für das gesamte Verhalten der Organisation nach innen und außen formuliert. [...] [Eine] Art Verfassung (Codex) für die Organisation [...]. Grundlage ist ein strategisches Organisationskonzept: die Unternehmensphilosophie/die Unternehmensgrundsätze/das Unternehmensleitbild.“ (REGENTHAL 2009: 31)¹⁷⁰

3.4.3 Corporate Culture – Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur (*Corporate Culture*) bildet die immaterielle Basis der *Corporate Identity*. REIN und SIEVERS [2005] führen auf, dass sie sich aus der gewachsenen und demzufolge unantastbaren Organisationshistorie sowie der zu formulierenden Organisationsphilosophie zusammensetzt. Essenzielle Normen und Werte werden im Sinne der Philosophie verfasst und bilden eine Leitmaxime, der sich die Organisation gegenüber verpflichtet fühlt und durch jene die Identifizierung der Mitarbeiter mit dem Unternehmen erfolgen kann.¹⁷¹ Laut KROEHL (2000) bezieht sich »Kultur« auf unabhängige und andauernde Umstände, deren Beeinflussbarkeit vergleichsweise deutlich komplizierter ist als bei anfallenden ad hoc Situationen. Ferner kann eine Modifikation nur in Folge langfristiger Prozesse stattfinden.¹⁷² Die charakteristisch kompliziert zu imitierenden als auch substituierenden Verfahrensweisen nehmen ungeachtet dessen einen potenziell bedeutsamen Stellenwert im Rahmen einer nachhaltig vorteilhaften Wettbewerbssituation ein, so SCHÖNBORN (2014). Eine gezielte interne und externe Gestaltung ist als ein zentral zu initiiertes Instrument des Managements zu sehen. Die Wirkung ist jedoch abhängig von der ausgelebten und getragenen Ansicht aller Organisationsmitglieder. Wesentlich ist daher der ideelle bzw. kognitive Wert der Unternehmenskultur. Dazu zählen: „[...] Wertvorstellungen, Erwartungen, Überzeugungen, die kollektive Programmierung des menschlichen Verstandes, ein System von Bedeutungen, (relativ überdauernde) Überzeugungen, gewachsene Meinungs-, Norm-, Wertgefüge, Denkhaltungen oder grundlegende Annahmen.“ (SCHÖNBORN 2014: 29)¹⁷³

¹⁷⁰ Vgl. Regenthal (2009): Ganzheitliche Corporate Identity, S. 31.

¹⁷¹ Vgl. Rein et al. [2005]: Öffentlichkeitsarbeit und Corporate Identity an Volkshochschulen, S. 19.

¹⁷² Vgl. Kroehl (2000): Corporate Identity als Erfolgskonzept im 21. Jahrhundert, S. 22.

¹⁷³ Vgl. Schönborn (2014): Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor der Corporate Identity, S. 29.

3.4.4 Corporate Design – Unternehmenserscheinungsbild

Die Komponente *Corporate Design (CD)* ist als *symbolische Identitätsvermittlung* zu verstehen, welche sich diesbezüglich einer taktisch justierten Anwendungen sämtlicher visuellen Elemente der Unternehmenserscheinung (bspw. spezifische Zeichen, Farbwelt, Typografie, Gestaltungsraster, Architektur, Bekleidung) bedient, so WIEDMANN (2009).¹⁷⁴ Zwar unterliegt das Erscheinungsbild laut BIRKIGT, STADLER und FUNCK (1998) einer notwendigen Konsequenz, jedoch impliziert eine Wandlung der gesamten *Identität* zugleich den Wandel des Corporate Designs: wenn die Gestaltung des Erscheinungsbildes autonom agiert, das Unternehmen hingegen einen *Identität*-Wandlungsprozess durchläuft, folglich eine neue *Identität* verkörpert, kann das nicht darauf abgestimmte Corporate Design zum Scheitern der Wandlung führen. Zudem existiere ein Praxisproblem: dem Design-Aspekt wird alleinig bereits eine intendierte bzw. vermeidlich ganzheitliche *Unternehmensidentität* zugeschrieben und im unternehmerischen Kontext deutlich priorisiert oder gar als einzige Komponente behandelt.¹⁷⁵ Dies lässt sich laut LINNEWEH (1997) hinsichtlich menschlicher Erfahrungswerte begründen. Anhand des äußeren Erscheinungsbildes werden erste Rückschlüsse auf Charakterzüge getroffen. Individuelle Präsenzen fixieren sich nicht nur besser im Gedächtnis, sondern werden vorerst als »positiver« beurteilt. Um eine bleibende Wertschätzung zu erlangen, muss sich der Ersteindruck allerdings nachträglich bestätigen. Ein überlegtes, konsequent gestaltetes Gesamterscheinungsbild (intern/extern) verhilft dem Unternehmen zu Prägnanz, Anziehungskraft und optischer Einzigartigkeit: „*Ein solches CD ist Abbild der Übereinstimmung von Unternehmenskonzept, Zielsetzungen, Handeln, Kommunikation und äußere Erscheinung. [...] Es determiniert die thematischen und [...] unthematischen Erlebnisqualitäten des Unternehmens und vermittelt den Symbolwert sowie die Werthaftigkeit seiner Leistungen.*“ (LINNEWEH 1997: 19) Entsprechend erzielen Unternehmen so ein eindeutiges *Profil* und *persönliches Image*, wodurch die Option geschaffen wird, sich positiv im reiz- und informationsüberfluteten Markt hervorzuheben.¹⁷⁶

Nachfolgend werden die beschriebenen Komponenten sowohl mit ihren jeweiligen individuellen Ausprägungen als auch Eigenschaften integrativ und vernetzt im Sinne einer ganzheitlichen *Corporate Identity* betrachtet. Ihre vielfältigen Funktionen, synergetischen Wirkungen und Absichten finden ebenfalls Berücksichtigung.¹⁷⁷

¹⁷⁴ Vgl. Wiedmann (2009): Corporate Identity und Corporate Design, S. 340.

¹⁷⁵ Vgl. Birkigt et al. (1998): Corporate Identity – Grundlagen, S. 21.

¹⁷⁶ Vgl. Linneweh (1997): Corporate Identity – ein ganzheitlicher Ansatz, S. 18 f.

¹⁷⁷ Vgl. Regenthal (2009): Ganzheitliche Corporate Identity, S. 17.

3.5 Funktionen, Wirkungen und Absichten der Corporate Identity

Im Rahmen ihres Beitrags »Corporate Identity – Meinung und Wirkung« befassen sich GUTJAHR und KELLER (1998) ausführlich und aus unterschiedlichen Perspektiven mit den Funktionen, Wirkungen und Absichten einer *Corporate Identity*.¹⁷⁸ Dennoch lässt sich trotz der vielzähligen eingesetzten Maßnahmen, durch die *Corporate Identity* erzielt werden soll, eine Gesamtfunktion identifizieren: „Die Repräsentanz von Tatbeständen, Zuständen, Eigenschaften des betreffenden Unternehmens im Bewusstsein der Öffentlichkeit soll verstärkt oder verändert werden.“ (GUTJAHR et al. 1998: 81) Daraus leiten die Autoren ab, dass *Corporate Identity* somit durch eine wesentliche Kommunikationsfunktion als auch -wirkung gekennzeichnet ist.¹⁷⁹

REGENTHAL (2009) führt ein weites Spektrum an wesentlichen Wirkungen sowie Nutzen auf und äußert zugleich, dass diese spezifisch fortgeführt werden können. Der Autor differenziert zwei Arten des Nutzens einer *Corporate Identity*-Strategie und die daraus resultierenden Wirkungen der geschaffenen *Unternehmensidentität*. Zum einen bezieht er sich auf den *allgemeinen Nutzen*. Diesbezüglich ergibt sich neben dem effektiven Zusammenwirken aller internen Organisationsmitglieder und externen Interaktionspartner (Geschäftsleitung, Führungskräften, Abteilungen, Teams, Mitarbeitern, Kooperationspartnern, Kunden etc.) zudem ein eigens gesetzter Qualitätsanspruch bzgl. der Dienstleistungen, Unternehmensorganisation und -kooperation sowie Kundenkontakte. Des Weiteren profitieren alle internen als auch externen Beteiligten von einem spezifisch ausgelebten *Identitätsbild*. Zuletzt führt der Autor die Entwicklung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses auf, was er als „[...] lernende Organisation [...]“ (REGENTHAL 2009: 18) definiert. Dem gegenüber steht der *spezifische Nutzen*. So resultiert durch die Entwicklung von Leitbildern und Verhaltensgrundsätzen als Unternehmensbasis eine unerlässliche Ergänzung zum eigentlichen Qualitätsmanagementprozess. Neben dem *Synergieeffekt*¹⁸⁰ ergibt sich zudem die Opportunität, alle Einzelwirkungen abzustimmen, um eine profilbildende Gesamtwirkung zu schaffen. Auch verbesserte Kommunikationsstrukturen (bspw. weniger Konflikte u. Störungen) sowie eine gesteigerte Motivation durch eine größere Identifikation mit dem Unternehmen, sind als spezifisch generierte Nutzaspekte zu nennen. Des Weiteren ergibt sich mehr Transparenz bzgl. der Unternehmensziele und -abläufe in den verschiedenen Abteilungen. Als letzten Aspekt führt REGENTHAL (2009) die Profilierung des

¹⁷⁸ Vgl. Gert Gutjahr, Ingrid Keller (1998): Corporate Identity – Meinung und Wirkung, in Klaus Birkigt, Marinus M. Stadler, Hans J. Funck (Hrsg.): Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. 9., völlig überarbeitete Auflage 1998. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie, S. 77-90. (i. f. Vgl. Gutjahr et al. (1998): Corporate Identity – Meinung und Wirkung, S.)

¹⁷⁹ Vgl. Ebd., S. 81.

¹⁸⁰ Def. Synergieeffekt bezeichnet die sinnvolle Verknüpfung aller laufenden Prozesse. (Vgl. Regenthal (2009): Ganzheitliche Corporate Identity, S. 18.) Im Sinne der CI laut WACHE und BRAMMER (1993) besonders bezogen auf die Wirkungen im Bereich der Kostensenkung u. Leistungssteigerung. (Vgl. Wache et al. (1993): Corporate Identity als ganzheitliche Strategie, S. 112.)

Unternehmensimages und damit einhergehende marktbezogene Wettbewerbsvorteile, Marktpositionierung, mehr Umsatz und infolgedessen mehr Erfolg auf.¹⁸¹

„[...] *Corporate Identity* wird [...] bewusst [...] vernetzt und integriert und somit zur synergetischen Wirkung gebracht.“ (REGENTHAL 2009: 17)¹⁸²

Eine exemplarische Darstellung und Systematisierung der Zusammenhänge der vielzähligen synergetischen Wirkungen liefert BOEHM (1998). Seine spezifizierte Abstraktion einer positiven Wirkungsspirale veranschaulicht eine mögliche Form des interagierenden Wirkungsprozesses, der aus einer *Corporate Identity* resultiert (s. Abb. 10).¹⁸³

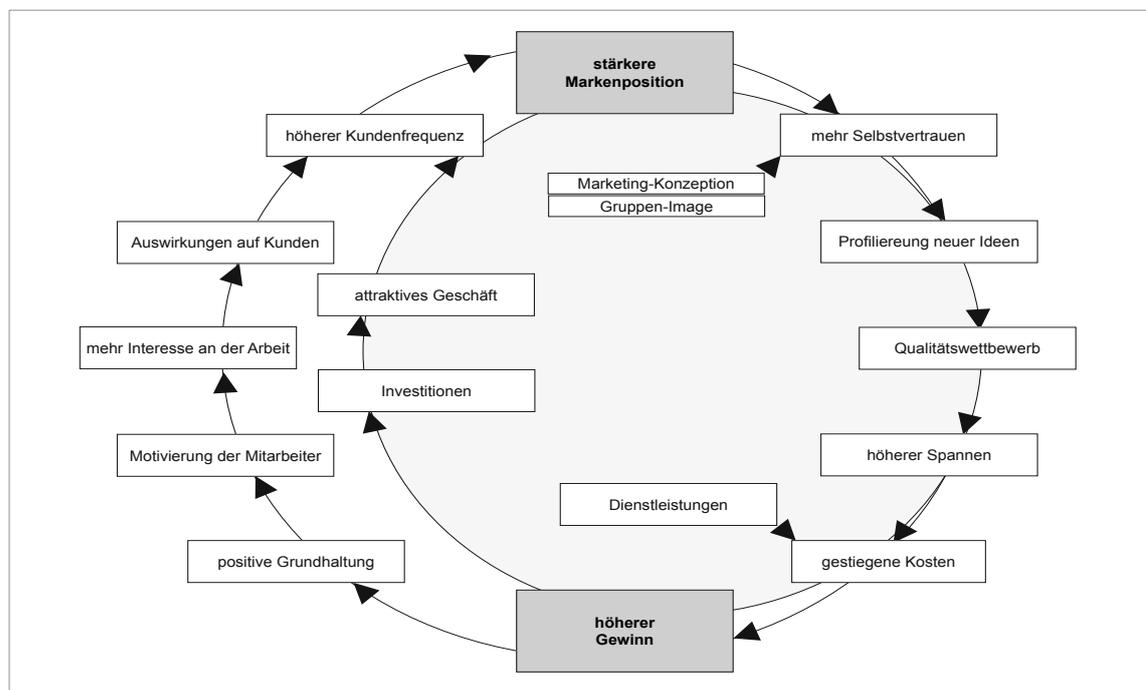


Abb. 10: Positive Wirkungszusammenhänge einer CI-Strategie. Eigene Darst. in Anlehnung an Vgl. Boehm (1998): *Corporate Identity als Erfolgsfaktor in Franchise-Systemen und Verbundgruppen*, S. 242.

Angesichts der langfristigen Verbindlichkeit, die ein Unternehmen mit einer *Corporate Identity* eingeht, wirkt sie laut BIRKIGT, STADLER und FUNCK (1998) zudem als ein Stabilisierungsfaktor. Obgleich interne Veränderungen oder Krisensituationen eintreten, trägt er dazu bei, einer gesetzten

¹⁸¹ Vgl. Regenthal (2009): *Ganzheitliche Corporate Identity*, S. 18 f.

¹⁸² Vgl. Ebd., S. 17.

¹⁸³ Vgl. Hubertus Boehm (1998): *Corporate Identity als Erfolgsfaktor in Franchise-Systemen und Verbundgruppen*, in Klaus Birkigt, Marinus M. Stadler, Hans J. Funck (Hrsg.): *Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele*. 9., völlig überarbeitete Auflage 1998. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie, S. 242. (i. f. Vgl. Boehm (1998): *Corporate Identity als Erfolgsfaktor in Franchise-Systemen und Verbundgruppen*, S.)

Linie zu folgen. Des Weiteren ist *Corporate Identity* als ein neues Partnerschaftsmodell in der Relation eines Unternehmens zu seinen vielfältigen nationalen und internationalen Partnern zu sehen. Es gilt, dieses zu etablieren, um in den Beziehungskonstellationen

- »Arbeitsmarkt zu Mitarbeitern«,
- »Kapitalmarkt zu Kapitalgebern«,
- »Beschaffungsmarkt zu Lieferanten« und
- »Markt der Verwender und Verbraucher zu Konsumenten«,

einmalige Kontakte in permanente Verbindungen zu wandeln und kontinuierliche Handlungsparameter zu entwickeln.¹⁸⁴

Vor allem liegt es nahe, bei der Betrachtung von »*Corporate Identity – Unternehmensidentität als Erfolgsfaktor für Medienunternehmen*«, und bzgl. der gefolgten Definition als wirtschaftliche Unternehmen,¹⁸⁵ die Wirkungsfrage auf das wirtschaftliche Ergebnis zu beziehen. KROEHL (2000) stützt sich diesbezüglich auf Ergebnisse einer *Industrie-Enquete (BERTH (1990))*. Diese ergab im Rahmen einer Befragung von mehr als 400 nationalen Topmanagern, dass zwischen einer wirksamen *Corporate Identity* und dem wirtschaftlichen Erfolg ein indirekter Zusammenhang existiert. Je ne Unternehmen, die sich bewusst einer *Identitäts-Strategie* bedienen, schneiden zudem bei relevanten Indikatoren (bspw. Umsatz- u. Innovationsrendite, Innovationsgeschwindigkeit) fast dreimal so gut ab, wie Organisationen ohne initiierte und realisierte *Corporate Identity-Strategie*.¹⁸⁶

Laut WACHE und BRAMMER (1993) produziert eine erfolgreiche *Corporate Identity-Strategie* ein Gesamtbild des Unternehmens bei Organisationsmitgliedern und Interaktionspartnern, das überwiegend mit der Unternehmenswirklichkeit übereinstimmt. Die Autoren beziehen sich weiterführend auf wesentliche Wirkungszusammenhänge, äußern jedoch zugleich, dass noch keine endgültige Einigkeit bzgl. der einzelnen Wirkungsmechanismen vorliegt. Sie beziehen sich daher auf Wirkungskomplexe, die einer internen und externen Differenzierung zugrunde liegen.¹⁸⁷ Beide tragen dazu bei, den langfristigen Erfolg eines Unternehmens zu sichern.¹⁸⁸

¹⁸⁴ Vgl. Birkigt et al. (1998): *Corporate Identity – Grundlagen*, S. 57 f.

¹⁸⁵ Vgl. Frohmüller (2016): Profit wird durch Profil erreicht, S. 6.

¹⁸⁶ Vgl. Kroehl (2000): *Corporate Identity als Erfolgskonzept im 21. Jahrhundert*, S. 42.

¹⁸⁷ Vgl. Wache et al. (1993): *Corporate Identity als ganzheitliche Strategie*, S. 108.

¹⁸⁸ Vgl. Ebd., S. 5.

3.5.1 Interne Wirkung

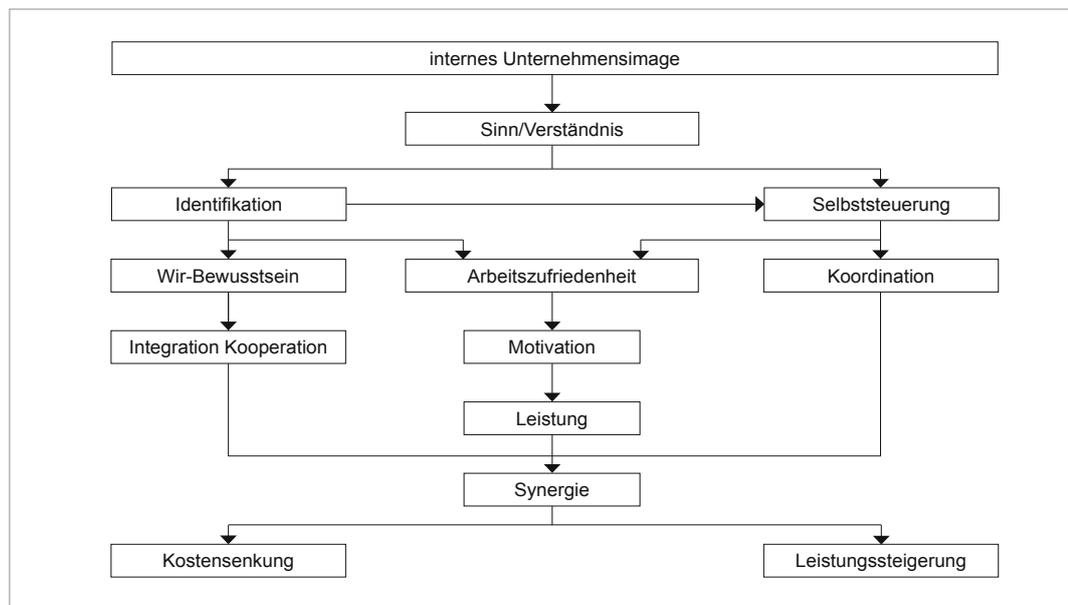


Abb. 11: Interne Wirkungszusammenhänge einer CI-Strategie. Eigene Darst. in Anlehnung an Vgl. Wache et al. (1993): Corporate Identity als ganzheitliche Strategie, S. 109.

„Eine CI-Strategie kann dazu beitragen, die gestiegenen unternehmensinternen Anforderungen aus der Emanzipation der Mitarbeiter und der Partikularisierung der Unternehmen zu bewältigen [...].“ (WACHE et al. 1993: 108)¹⁸⁹

Mittels der *Corporate Identity* soll sowohl die Integrations- als auch Koordinationsfähigkeit eines Unternehmens verbessert werden, um neben kostensenkenden auch leistungssteigernde Synergieeffekte freizusetzen, so WACHE und BRAMMER (1993). Wesentlich ist dafür die Integration von Unternehmensbereichen und Unternehmensmitgliedern, um eine auf die Zielerreichung sowie Flexibilität und Stabilität ausgerichtete Unternehmensbasis zu schaffen. Die eigentliche Integrationsfähigkeit eines Unternehmens ist dabei maßgeblich sowohl von der Bereitwilligkeit als auch der Unterstützung seiner Mitglieder abhängig. Dafür müssen sich die Organisationsmitglieder mit dem Unternehmen identifizieren können. Folglich gilt es, ein »Wir-Bewusstsein« zu schaffen. Mittels der *Corporate Identity* soll daher bei den Mitarbeitern ein akzeptiertes und geschlossenes Unternehmensbild aufgebaut werden, welches den Stellenwert und die Sinnhaftigkeit ihrer Tätigkeit im Unternehmen verdeutlicht. Infolge kann das Anliegen des Unternehmens zu dem des Mitarbeiters werden. Aus der Identifikation des Mitarbeiters mit dem Unternehmen resultiert zudem eine Leistungssteigerung, die mit einer

¹⁸⁹ Vgl. Ebd., S. 108.

verbesserten Arbeitszufriedenheit und der dadurch steigenden Motivation zu begründen ist. Im Rahmen der Koordination von zielorientierten Abstimmungen der individuellen Aktivitäten schafft *Corporate Identity* Transparenz im Unternehmensgeschehen. Organisationsmitgliedern wird es somit ermöglicht, innerbetriebliche Strukturen und Prozesse besser nachvollziehen zu können. Wiederum können sie somit Rückschlüsse auf ihre unternehmerische Rolle ziehen und demzufolge das Verhalten aufweisen, das zum Unternehmen passt. Daraus resultiert, dass die Mitarbeiter ihre Entscheidungen stärker auf das unternehmerische Zielsystem ausrichten. Gleichzeitig können deren Entscheidungsfreiräume erweitert werden, woraus erneut eine Motivationssteigerung resultieren kann. Zudem unterstützt eine *Corporate Identity* letztlich auch die Handhabung potenzieller Konflikte, da bspw. die Zahl der Lösungsalternativen auf solche beschränkt wird, die auch konform zum *Identitätskonzept* stehen (s. Abb. 11, S. 45).¹⁹⁰

3.5.2 Externe Wirkung

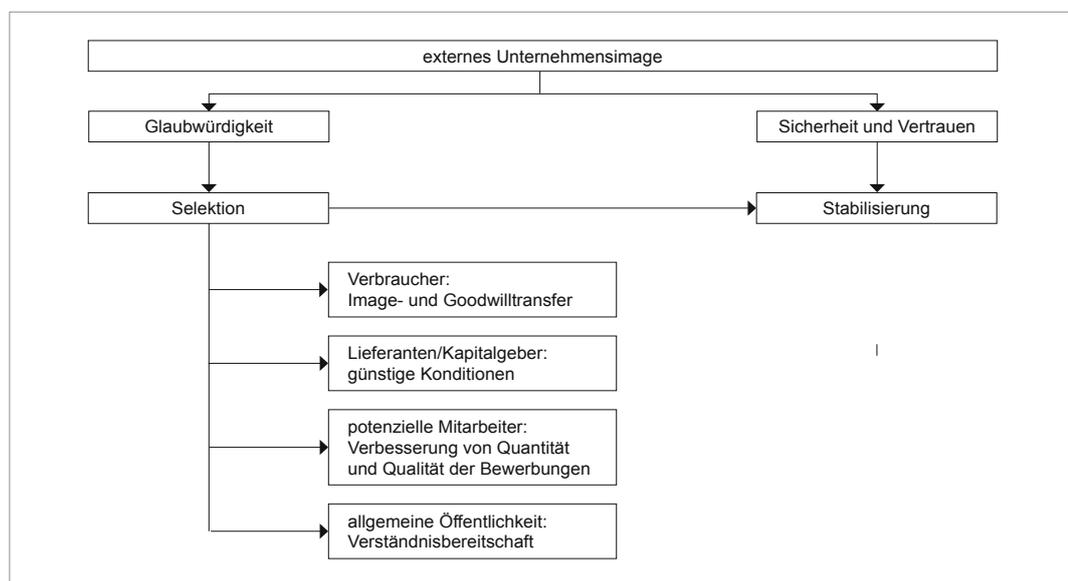


Abb. 12: Externe Wirkungszusammenhänge einer CI-Strategie. Eigene Darst. in Anlehnung an Vgl. Wache et al. (1993): *Corporate Identity als ganzheitliche Strategie*, S. 114.

„Eine CI-Strategie kann helfen, den gestiegenen unternehmensexternen Anforderungen aus der Verschärfung des Wettbewerbs und der Kritik von Seiten der Öffentlichkeit zu begegnen [...].“ (WACHE et al. 1993: 113)¹⁹¹

¹⁹⁰ Vgl. Ebd., S. 108-112.

¹⁹¹ Vgl. Ebd., S. 113.

Nach WACHE und BRAMMER (1993) lassen sich externe Wirkungen vage als Folgeerscheinung einer positiven Unternehmensprofilierung bezeichnen. Dies setzt jedoch voraus, dass Glaubwürdigkeit, Sicherheit und Vertrauen ausgestrahlt werden. Neben der Selektion des Unternehmens durch potenzielle Interaktionspartner kann diesbezüglich eine Stabilisierung bereits bestehender Interaktionsrelationen erzielt werden. Mit Hilfe der *Corporate Identity* sollen potenzielle Partner das Unternehmen als eine identifizierbare, unverwechselbare und ebenso glaubwürdige Einheit wahrnehmen, die als Aktionspartner bzgl. anderer Wettbewerber am geeignetsten erscheint. Darauf aufbauend werden, je nach Relationspartner, differenzierende Folgewirkungen angestrebt: Im Sinne der Kunden gilt es, Erlebniszusammenhänge sog. »Image- und Goodwilltransfer« herzustellen. Daraus ergeben sich neben der Bindung des Kunden an die Marke (bzw. des Herstellers) weitere Vorteile. So wird für den Kunden generell die Attraktivität der Güter und Dienstleistungen erhöht, wodurch sich die unternehmerischen Leistungen gegenüber der Konkurrenz besser abheben. Insbesondere dort, wo Märkte besetzt werden, auf denen relativ homogene Güter und Dienstleistungen angeboten werden, ist dies von Bedeutung. Mit Blick auf die Lieferanten geht es primär um vergünstigte Konditionen, die dem Unternehmen zugutekommen. *Corporate Identity* schafft Vertrauen bzgl. der Erfolgsaussichten eines Unternehmens, was für die Gewinnung von Kapitalgebern ausschlaggebend ist. Nicht zuletzt geht die Darstellung des Unternehmens einher mit einem höheren Bekanntheitsgrad, wodurch eine zunehmende Bewerberzahl zu erwarten ist. Im Sinne »potenzieller Mitarbeiter« führt ein klares *Unternehmensbild* zu einer Vorauslese, da sich folglich nur jene bewerben, die sich auch mit dem Selbstverständnis des Unternehmens identifizieren können. Dies wiederum führt zu einer Reduktion von Fehlbesetzungen. Hinsichtlich der allgemeinen Öffentlichkeit soll die Position des Unternehmens gestützt, die Bekanntheit erhöht sowie ein wesentliches Verständnis für das unternehmerische Handeln geschaffen werden. Eine Stabilisierung der Relationen zwischen dem jeweiligen Partner und Unternehmen findet im Endeffekt nur dann statt, wenn den Aktionspartnern ein sicheres und vertrauenerweckendes Unternehmensbild vermittelt wird. So werden aus einmaligen Beziehungen dauerhafte, wodurch eine Nutzensteigerung für den jeweiligen Austauschpartner resultiert (s. Abb. 12, S. 46).¹⁹²

Um die aufgeführten Funktionen, Wirkungen und Absichten zu erzielen, bedarf es eines strategischen Prozesses.¹⁹³ Entsprechend bildet die Implementierung der *Corporate Identity* den Abschluss des zweiten Themenfelds.

¹⁹² Vgl. Ebd., S. 113-117.

¹⁹³ Vgl. Regenthal (2009): Ganzheitliche Corporate Identity, S. 8.

3.6 Implementierung und Managementprozess der Corporate Identity

Ausgehend vom hier fokussierten Managementansatz nach BIRKIGT, STADLER und FUNCK (1998) wird im Zuge einer *Corporate Identity* ein strategischer, langfristig den Unternehmenskurs angegebender bzw. festlegender Bezugsrahmen erarbeitet.¹⁹⁴ Zudem ist die *Corporate Identity* selbst als ein zentrales operativ eingesetztes Managementinstrument zu sehen.¹⁹⁵

Nach einer zurückliegenden Studie von WACHE und BRAMMER (1993) wird das Topmanagement von 76,4 Prozent der Befragten als »leitende Instanz« im Sinne der Erarbeitung und Realisierung einer *Corporate Identity*-Strategie gesehen. In der Theorie wird dies überwiegend als notwendig erachtet, da es lediglich dem Management obliegt, sowohl für den erforderlichen hierarchischen Nachdruck als auch die notwendige Informationskoordination zu sorgen.¹⁹⁶ KROEHL (2000) fundiert zwar, die *Corporate Identity* im Aufgabengebiet des Topmanagements zu positionieren,¹⁹⁷ da letztlich die Prozessverantwortung der Unternehmensleitung obliegt,¹⁹⁸ jedoch sind am Prozess weitere Akteure beteiligt.¹⁹⁹ Ausführlicher bezieht sich HOLFELDER (2004) auf diese Aussage. Es ist eine kollektive Erarbeitung sowie die Beachtung von internen und externen Anliegen, Erwartungen und Ansprüchen zu verfolgen, um eine ganzheitliche erfolgsversprechende als auch auslebbare *Corporate Identity* zu schaffen. Daher bedarf es insbesondere kooperativer und partizipierender Beiträge diverser Bezugsgruppen. Organisatorisch ist diesbezüglich auf das Projektmanagement zurückzugreifen, da im Zuge der gebildeten Projektgruppe verschiedenste Unternehmensbereiche als auch Personen involviert werden – folglich differierende Ansichten und Ideen einfließen.²⁰⁰

Neben BIRKIGT, STADLER und FUNCK (1998) thematisiert auch KROEHL (2000) Herausforderungen, denen sich das Management gegenüber sieht. Zum einen ist die *Corporate Identity* einer regelmäßigen Kontrolle zu unterziehen.²⁰¹ Zum anderen gilt es, die Dynamik zu reglementieren. *Corporate Identity* reift und variiert²⁰² bspw. durch neue Zielauslegungen und muss im Sinne wandelnder Umweltbedingungen gezielt verändert werden,²⁰³ ohne dabei als Ganzheit auseinanderzubrechen.²⁰⁴ Da allerdings jedes Unternehmen in seiner Markt- und Umweltgegebenheit, Struktur und

¹⁹⁴ Vgl. Birkigt et al. (1998): Corporate Identity – Grundlagen, S. 55.

¹⁹⁵ Vgl. Ebd., S. 33.

¹⁹⁶ Vgl. Wache et al. (1993): Corporate Identity als ganzheitliche Strategie, S. 168 f.

¹⁹⁷ Vgl. Kroehl (2000): Corporate Identity als Erfolgskonzept im 21. Jahrhundert, S. 62.

¹⁹⁸ Vgl. Ebd., S. 143.

¹⁹⁹ Vgl. Ebd., S. 135.

²⁰⁰ Vgl. Christian Holfelder (2004): Corporate Identity Management. Aufbau einer ganzheitlichen Unternehmensidentität. Veröffentlichte Studienarbeit. München: GRIN Verlag, S. 24. (i. f. Vgl. Holfelder (2004): *Corporate Identity Management*, S.)

²⁰¹ Vgl. Kroehl (2000): Corporate Identity als Erfolgskonzept im 21. Jahrhundert, S. 87 f.

²⁰² Vgl. Birkigt et al. (1998): Corporate Identity – Grundlagen, S. 18.

²⁰³ Vgl. Kroehl (2000): Corporate Identity als Erfolgskonzept im 21. Jahrhundert, S. 87.

²⁰⁴ Vgl. Birkigt et al. (1998): Corporate Identity – Grundlagen, S. 18.

Entwicklung einmalig ist, ist die Existenz standardisiert anzuwendender *Corporate Identity*-Konzepte gänzlich auszuschließen, so ACHTERHOLT (1991).²⁰⁵

KROEHL (2000) bestärkt diesen Aspekt. Demnach wird jedes *Corporate Identity*-Projekt durch seine eigene Struktur gekennzeichnet. Es ist stets sowohl von innen heraus als auch individuell zu konzipieren.²⁰⁶ Zwar zitiert der Autor im Sinne der *Corporate Identity*-Agentur HENRION, LUDLOW & SCHMIDT (gegründet 1955, London) *Corporate Identity* als einen strategischen Prozess,²⁰⁷ der sich nach dem hier bedienten Modell von KREUTZER, JUNGEL und WIEDMANN (1986) in fünf Prozessphasen gliedert (s. Abb. 13),²⁰⁸ allerdings äußert KROEHL (2000) ergänzend, dass sich ein Prozessablauf keineswegs strikt linear gestaltet. Vielmehr finden unentwegt parallele, interdependente Prozesse statt, die notwendige Vor- und Rückgriffe erfordern.²⁰⁹ Im Sinne des Autors bildet der standardisierte Prozess lediglich einen Rahmen, innerhalb dessen jedoch konkrete Projektabläufe deutlich variieren.²¹⁰ Es ist als wesentlich zu verstehen, Planungsabläufe im Hinblick des zunehmenden permanenten Wandels zu dynamisieren und angesichts iterativer Strategien für eine kontinuierliche Anpassung an veränderte Voraussetzungen zu sorgen.²¹¹

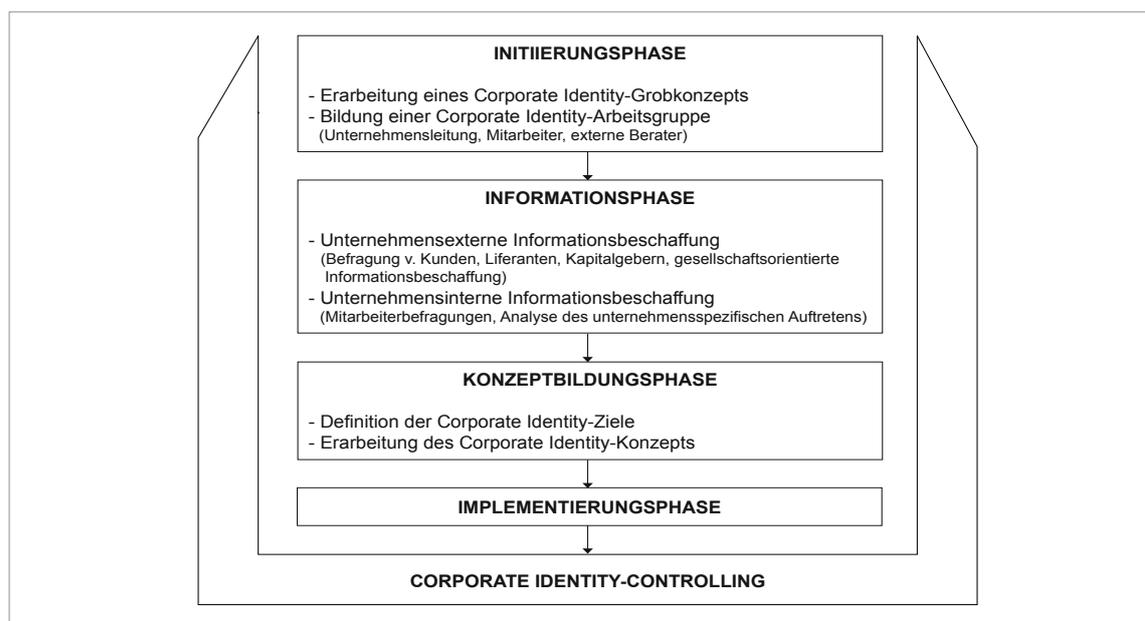


Abb. 13: Phasenmodell d. CI-Strategie n. KREUTZER, JUGEL und WIEDMANN (1986). Eigene Darst. in Anlehnung an Vgl. Wache et al. (1993): *Corporate Identity als ganzheitliche Strategie*, S. 228.

²⁰⁵ Vgl. Achterholt (1991): *Corporate Identity*, S. 55.

²⁰⁶ Vgl. Kroehl (2000): *Corporate Identity als Erfolgskonzept im 21. Jahrhundert*, S. 135.

²⁰⁷ Vgl. Ebd., S. 69.

²⁰⁸ Vgl. Wache et al. (1993): *Corporate Identity als ganzheitliche Strategie*, S. 228.

²⁰⁹ Vgl. Kroehl (2000): *Corporate Identity als Erfolgskonzept im 21. Jahrhundert*, S. 138.

²¹⁰ Vgl. Ebd., S. 136.

²¹¹ Vgl. Ebd., S. 139.

Bevor die einzelnen Phasen des Prozessmodells von KREUTZER, JUNGEL und WIEDMANN (1986) im Sinne von KROEHL (2000) und HOLFELDER (2004) schematisch thematisiert werden, wird zunächst eine bündige Darlegung des Gesamtmodells (s. Abb. 13, S. 49)²¹² den Kontext der Phasen verdeutlichen.

Im Rahmen der voranstehenden *Initiierungsphase* wird mittels einer Grobanalyse und dem daraus resultierenden Basiskonzept primär das Bewusstsein gegenüber der Komplexität des *Corporate Identity*-Vorhabens geschaffen.²¹³ Ferner erfolgt hier die Bildung der Arbeits- bzw. Projektgruppe, welche die Erarbeitung und Implementierung der *Corporate Identity* einzuleiten und Prozesskoordination sowie -kontrolle zu gewährleisten hat.²¹⁴ In der *Informationsphase* gilt es, relevante Informationen zur Erhebung des *IST-Zustandes (CI-Analyse)* zu beschaffen.²¹⁵ Unter Berücksichtigung der Zustandsanalyse wird im Zuge der *Konzeptbildungsphase* ein umfassendes *Corporate Identity*-Konzept ausgearbeitet, welches Ziele und Maßnahmen präzisiert.²¹⁶ Die vierte Phase widmet sich der *Implementierung* der *Corporate Identity*. Der phasenübergreifende, letzaufgeführte Prozess des *Controllings* erfolgt nicht zu einem bestimmten Zeitpunkt. Wesentlicher ist eine konsequente Anwendung im gesamten Prozessverlauf, um rechtzeitig und gezielt auf erforderliche Anpassung zu reagieren.²¹⁷

3.6.1 Initiierungsphase

Als Indizien für den Einsatz eines *Corporate Identity*-Prozess sind laut KROEHL (2000) unternehmensspezifische Krisensituationen festhalten.²¹⁸ HOLFELDER (2004) spricht zudem von einem gänzlich fehlenden »*Identitätsbewusstsein*« als Ursache. Angesichts dieser Tatbestände sieht sich das Management dazu veranlasst, einen ganzheitlichen und systematischen Prozess zu initiieren. Um Erfolg und Akzeptanz der organisatorischen Gesamtheit zu erlangen, muss sich eines kooperativen, partitiven Vorgehens bedient werden: So erfolgt in dieser Phase die Bildung einer *Corporate Identity*-Arbeitsgruppe. Dieser obliegt es, die Erarbeitung und Implementierung der *Corporate Identity* einzuleiten, den Prozess zu steuern sowie ihn zu kontrollieren. Optimal aufgestellte Arbeitsgruppen bestehen zum einen aus der Unternehmensleitung selbst. Sie sorgt u. a. für den hierarchischen Nachdruck und die Definition des Selbstverständnisses, der generellen Leitlinien und Orientierungsmaßstäbe im Sinne der

²¹² Vgl. Wache et al. (1993): *Corporate Identity als ganzheitliche Strategie*, S. 228.

²¹³ Vgl. Kroehl (2000): *Corporate Identity als Erfolgskonzept im 21. Jahrhundert*, S. 137.

²¹⁴ Vgl. Holfelder (2004): *Corporate Identity Management*, S. 25.

²¹⁵ Vgl. Kroehl (2000): *Corporate Identity als Erfolgskonzept im 21. Jahrhundert*, S. 146 ff.

²¹⁶ Vgl. Ebd., S. 148-152.

²¹⁷ Vgl. Ebd., S. 152-156.

²¹⁸ Vgl. Ebd., S. 135 f.

Unternehmensführung. Zudem werden durch die Beteiligung von Organisationsmitgliedern oder repräsentativer Belegschafts-Partizipation (bspw. Betriebsrat) die Belange des sowohl Einzelnen als auch der Mitarbeitergruppierungen berücksichtigt. Zuletzt sind die externen Berater aufzuführen. Sie unterstützen die Konzeption sowie Umsetzung und nehmen zudem eine primäre Stellung durch ihre Funktion als begleitende Initiatoren und Moderatoren ein. Laut HOLFELDER (2004) werden diese im Rahmen ihrer Funktion nicht als »betriebsfremd« wahrgenommen. Vielmehr gelten sie als unabhängige Beobachter, die positive Impulse für das Unternehmen setzen können. Aus dem ersten kollektiven Handlungszug bzw. Zusammentreffen (*Kick-Off-Meeting*), resultiert ein Grob- bzw. Basiskonzept, das die bewusstgemachten Ziele und Erwartungen des *Corporate Identity*-Prozess enthält. Für einen erfolgreichen Projektverlauf und als Basis eines kooperativen Projektverständnisses, werden Vereinbarungen über »*Grundregeln des Zusammenwirkens*«, die sog. »*kollektiven Handlungsmaximen*«, definiert.²¹⁹ Da es sich nach KROEHL (2000) bei einem *Corporate Identity*-Projekt um einen arbeitsintensiven und kostspieligen Prozess handelt,²²⁰ ist abschließend das Hilfsmittel einer Prioritätenliste aufzuführen. Diese dient dazu, die Projektdimensionen festzulegen und bietet somit einen Überblick bzgl. der Projektstruktur und des vorläufigen Kostenrahmens.²²¹

3.6.2 Informationsphase

Im Fokus dieser Phase liegt die Informationsbeschaffung und Analyse des Selbstverständnisses (*IST-Analyse*). „Die Qualität einer *CI-Entwicklung* steht und fällt mit der Qualität der *CI-Analyse*.“ (KROEHL 2000: 148) Primär ist sich dabei an, sich bereits im Zuge der Unternehmenshistorie ergebende, Sekundär- und Materialanalysen zu bedienen, die interne wie auch externe Informationen zutage führen, so KROEHL (2000). Fälschlicherweise wird gegenwärtig weiterhin oft angenommen, den Schwerpunkt vorerst auf die Ausarbeitung neuer Erhebungen legen zu müssen.²²² Jedoch äußert auch HOLFELDER (2004), dass bereits die interne *Stärken-Schwächen-Analyse* als auch externe *Imagestudien* unternehmerische Kompetenzen und Potenziale aufzeigen. Zudem ließen sich so, im Hinblick auf die spätere *Corporate Identity*-Ausgestaltung, bedeutsame Erwartungshaltungen und Anspruchsniveaus ermitteln.²²³ Angesichts dieser Basisquellen lassen sich in der Regel weitestgehend Hypothesen bzgl. des *IST-Zustandes* ableiten. Weiterführende interne und externe Zusatzbefragungen von

²¹⁹ Vgl. Holfelder (2004): *Corporate Identity Management*, S. 25 f.

²²⁰ Vgl. Kroehl (2000): *Corporate Identity als Erfolgskonzept im 21. Jahrhundert*, S. 156.

²²¹ Vgl. Ebd., S. 139.

²²² Vgl. Ebd., S. 146 ff.

²²³ Vgl. Holfelder (2004): *Corporate Identity Management*, S. 26.

Organisationsmitgliedern, Kunden oder anderen relevanten Anspruchsgruppen sollten lediglich zur Absicherung dieser Hypothesen erfolgen. Als elementar wird zudem von KROEHL (2000) die systematische Analyse der visuellen Elemente angesehen. Gerade im Sinne des Marktumfeldes und unabdingbarer Wettbewerbspositionierung gilt es, die Einzigartigkeit des Unternehmens einheitlich und widerspruchsfrei zum Ausdruck zu bringen.²²⁴ Am Ende muss eine Gesamtanalyse resultieren, die sowohl die gegenwärtigen unternehmerischen Stärken und Schwächen als auch zukünftigen Chancen und Risiken für die angestrebte *Corporate Identity* aufzeigt, so HOLFELDER (2004).²²⁵

3.6.3 Konzeptbildungsphase

Ausgehend von den beschafften Informationen und unter Berücksichtigung der Gesamtanalyseergebnisse resultiert im Zuge der *Konzeptbildungsphase* ein umfassendes *Corporate Identity*-Konzept, das nunmehr Ziele und Strategien präzise definiert. KROEHL (2000) äußert, dass dieser Prozessstatus des Präzisierens und Definierens erst dann erreicht wird, wenn zunächst das Basiskonzept anhand der Analyseergebnisse einer Überprüfung und ggf. einer Modifikation unterzogen wurde. Dieser Aspekt zeigt auf, dass die Konzeption und die Analyseprozesse einem starken Wechselverhältnis unterliegen, das die zeitintensive Entwicklung einer *Corporate Identity*-Strategie verdeutlicht. Laut Autor ist eine essenzielle Kernfrage im Rahmen der Strategieentwicklung, ob es lediglich um eine Aktualisierung geht oder ein grundsätzlicher notwendiger Wandel einzuleiten ist.²²⁶ Nach HOLFELDER (2004) liegt die Konzentration des Konzepts insbesondere auf der präzisen Definition der künftigen Ziele. Demnach beschreiben diese den angestrebten *SOLL-Zustand* zum Prozessende, der wiederum für eine Überprüf- und Messbarkeit der gesamten *Corporate Identity*-Entwicklung sorgt. Es gilt somit, im Rahmen der internen Arbeitsgruppe einschließlich des externen Beraters, eine systematische und zielorientierte *Corporate Identity*-Strategie zu formulieren,²²⁷ die alle zentral zu berücksichtigende Elemente umfasst.²²⁸ Wird sie formell verabschiedet, bildet sich ein verpflichtender Bezugsrahmen für alle Prozessbeteiligten.²²⁹ So kann ein verbindliches mittel- und maßnahmenbeschreibendes Konzept erschlossen werden, welches darauf abzielt, sowohl das Erscheinungsbild, das Verhalten als auch die Kommunikation des Unternehmens zu beeinflussen.²³⁰

²²⁴ Vgl. Kroehl (2000): Corporate Identity als Erfolgskonzept im 21. Jahrhundert, S. 146 ff.

²²⁵ Vgl. Holfelder (2004): Corporate Identity Management, S. 27.

²²⁶ Vgl. Kroehl (2000): Corporate Identity als Erfolgskonzept im 21. Jahrhundert, S. 148 ff.

²²⁷ Vgl. Holfelder (2004): Corporate Identity Management, S. 27.

²²⁸ Vgl. Kroehl (2000): Corporate Identity als Erfolgskonzept im 21. Jahrhundert, S. 149.

²²⁹ Vgl. Ebd., S. 152.

²³⁰ Vgl. Holfelder (2004): Corporate Identity Management, S. 27.

3.6.4 Implementierungsphase

KROEHL (2000) sieht eine ausführliche Projektplanung und ein konsequentes Projektmanagement als grundlegend an, um die eigentliche Strategieumsetzung zu initiieren. Dabei liegen je nach dem unternehmerisch individuellen *IST-Zustand* andere Einsatzschwerpunkte des *Corporate Identity*-Konzepts, bspw. der Veränderungsprozess selbst oder dessen kommunikative Vermittlung, vor. Während rückblickend Veränderungsprozesse systematisch auf einzelne Bereiche zum Einsatz kamen, ist angesichts rasant zunehmender Wandlungsaspekte der unternehmerischen Umwelt gegenwärtig eine bereichsübergreifende ganzheitliche Betrachtungsweise erforderlich.²³¹ HOLFELDER (2004) schreibt der formal verabschiedeten Strategie in dieser Phase ebenfalls eine maßgebliche Relevanz zu. Im Sinne des eigentlichen Umsetzungsprozesses der *Corporate Identity*-Strategie fungiert sie als Garanteträger. So soll selbst in kritischen Zeiten nicht nur die Umsetzung konsequent sowie konstruktiv erfolgen, sondern ebenso an der Implementierung und Weiterentwicklung gewirkt werden. Weiterhin äußert der Autor, dass zwar explizit von einer speziellen *Implementierungsphase* gesprochen wird, die Implementierung jedoch im Grunde den gesamten *Corporate Identity*-Prozess begleitet. Dabei wirkt die Arbeitsgruppe als wesentlicher *Erfolgsfaktor*. Durch sie erfolgt von Beginn an eine angemessene Berücksichtigung und Beteiligung der gesamten Belegschaft am Prozess. Ein Aspekt, der gute Voraussetzungen schafft, damit sich das angestrebte veränderte Selbstverständnis entwickeln kann und letztlich die notwendige Akzeptanz findet.²³² Angesichts dessen ist seitens von KROEHL (2000) zu ergänzen, dass gerade aufgrund mangelnder Akzeptanz gegenüber dem Veränderungsvorhaben und innerer Widerständen ein Implementierungsprozess scheitern kann. Dieser Sachverhalt verdeutlicht die Notwendigkeit, Veränderungsprozesse kommunikativ zu begleiten. Folglich wird die Relevanz einer eingebundenen Kommunikationsstrategie im Rahmen der *Corporate Identity*-Entwicklung deutlich.²³³ So obliegt es einerseits der Arbeitsgruppe, die entwickelten Konzepte und Strategien zu präsentieren und den betreffenden Organisationsmitgliedern vorzustellen. Andererseits ist für eine langfristige Akzeptanz zudem wesentlich, dass das Management durch Präsenz und Engagement im Rahmen einer Kommunikationsveranstaltung erneut verdeutlicht, gänzlich und zweifelsfrei hinter dem Konzept zu stehen. Folglich sind „*Rückgrat und Vorbildfunktion der obersten Verantwortungsträger [...]*“ (HOLFELDER 2004: 28) ebenfalls entscheidende *Erfolgsfaktoren* der *Corporate Identity*-Strategie.²³⁴

²³¹ Vgl. Kroehl (2000): Corporate Identity als Erfolgskonzept im 21. Jahrhundert, S. 152 f.

²³² Vgl. Holfelder (2004): Corporate Identity Management, S. 28.

²³³ Vgl. Kroehl (2000): Corporate Identity als Erfolgskonzept im 21. Jahrhundert, S. 154.

²³⁴ Vgl. Holfelder (2004): Corporate Identity Management, S. 27 f.

3.6.5 Corporate Identity-Controlling

Deutlich nimmt KROEHL (2000) Stellung zum phasenübergreifenden Prozess des *Controllings*. Demnach liegt der Schwerpunkt hierbei nicht darin, zu einem bestimmten Zeitpunkt einzusetzen, wesentlicher ist die kontinuierliche Kontrollverfolgung des gesamten *Corporate Identity*-Prozesses, um als Frühwarnsystem rechtzeitig und gezielt auf erforderliche Anpassung zu reagieren. So unterliegt die *Corporate Identity* – auch ohne bewusstes Eingreifen – permanenten Veränderungen, die sowohl positiver aber auch negativer Natur sein können. Im Rahmen des *Controllings* geht zudem die Funktion einer Erfolgskontrolle einher. Durch den Tatbestand, dass *Corporate Identity*-Projekte arbeitsintensiv und kostspielig sind, ist es im Interesse des Managements eine Art „[...] *Return-of-Investment* [...]“ (KROEHL 2000: 156)²³⁵ zu erfassen. Angesichts des vielfältigen Wirkungsspektrums einer *Corporate Identity* gilt es, den Erfolg einzelner Maßnahmen festzustellen. Eine Quantifizierung setzt voraus, Indikatoren zu definieren. Diese sind im Bereich einer *Corporate Identity* ebenso vielfältig wie zugleich problembehaftet. Ob aus Umfrageergebnissen erschlossen oder im Zuge der Messgrößen Umsatz und Gewinn definiert: Das Ausschließen der unabhängigen *Corporate Identity*-Einflüsse bleibt eine ewig beständige Problematik, so der Autor.²³⁶

Resümierend ist festzuhalten, dass der *Corporate Identity*-Prozess die Funktion besitzt, den herausgearbeiteten *IST-Zustand* der angestrebten *SOLL-Situation* gegenüberzustellen, um Spannungsfelder aufzuzeigen und diese mittels planmäßigen Wirkens im Zuge einer entwickelten Strategie, zu beseitigen.²³⁷ Erst durch diese Angleichung wird eine solide, nach innen und außen vermittelbare *Corporate Identity* geschaffen.²³⁸ Folglich ist *Corporate Identity* als ein überaus anmaßender, komplexer, interner und externer Managementprozess anzusehen, der gleichermaßen Absprache und Koordination zwischen allen Beteiligten erfordert.²³⁹

²³⁵ Anm. sinngemäß stellt *Return-on-Investment (ROI)* die Rendite eines eingesetzten Kapitals dar. Durch *ROI* wird eine periodische Bezugsgröße geschaffen, die den finanziellen Erfolg des in einem Unternehmen gebundenen Kapitals beurteilen kann. (Vgl. *Finanz-Lexikon* [2016]: Rendite, *ROI*, in *PaySol Payment Solutions* (Hrsg.): *Finanz-Lexikon.de. Definitionen aus dem Finanz- und Wirtschaftsbereich*. URL: https://www.finanzlexikon.de/rendite,%20roi_420.html, [eingesehen: 10. Februar 2016].) (i. f. Vgl. *Finanz-Lexikon* [2016]: Begriff. URL: [eingesehen:].) Mittels »*Return-of-Investment*« bezieht sich der Autor auf eine mögliche »*Von-Effekt-Analyse*«. Im Sinne des *Controllings* besitzt seine eigens interpretierte *ROI* eine Kontrollfunktion. Diese kann Erkenntnisse liefern, inwieweit *CI-Maßnahmen* den Erfolg reell beeinflussen, um ggf. Anpassungen vorzunehmen.

²³⁶ Vgl. Kroehl (2000): *Corporate Identity* als Erfolgskonzept im 21. Jahrhundert, S. 156.

²³⁷ Vgl. Wolfgang Sarasin (1998): Planung und Durchführung von *CI-Projekten*: Vorgehensweise und Checkliste, in Klaus Birkigt, Marinus M. Stadler, Hans J. Funck (Hrsg.): *Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele*. 9., völlig überarbeitete Auflage 1998. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie, S. 581 f.

²³⁸ Vgl. Wache et al. (1993): *Corporate Identity* als ganzheitliche Strategie, S. 50.

²³⁹ Vgl. Holfelder (2004): *Corporate Identity Management*, S. 24.

4 Erfolgsfaktoren als Determinanten des Unternehmenserfolgs

„Eine [...] Problematik zeigt sich bei der Operationalisierung von Erfolgsfaktoren, einer bei vielen Strategieentwicklungen vernachlässigten Diskussion. Hier kapituliert man häufig vor der Vieldimensionalität der Zusammenhänge und flüchtet sich in einfach Ursache-Wirkungs-Relationen.“
(KROEHL 2000: 56)²⁴⁰

Dennoch veranlasst der unternehmerische Erfolg oder Misserfolg die Betriebswirtschaftslehre dazu, nach den entsprechenden Gründen zu suchen. Nach MAST und BURGSTÄHLER [2001] wird u. a. innerhalb der Insolvenz- und Krisentheorie und des strategischen Managements anhand zahlreicher Studien versucht, Ursachen für den unternehmerischen Erfolg festzustellen. Generell verfolgen alle Forschungen den Leitgedanken, dass eine Anzahl elementarer Faktoren den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens bestimmen. Die Autoren äußern, dass nach Meinung von ADAMER (1994) den primären Einflussfaktoren (*i. F. a. Schlüsselfaktoren*) eine wesentliche Aufmerksamkeit zukommen muss, da diesen eine enorme Bedeutung für das Unternehmensbestehen zuzusprechen ist. Des Weiteren beziehen sie sich auf DASCHMANN (1994). So verdeutlicht dieser, dass sich die Suche nach generell gültigen *Erfolgsfaktoren* sehr kompliziert gestaltet. Es gibt zudem absolut differierende Vorgehensweisen, um nach den jeweiligen unternehmensspezifischen Ausprägungen oder Strukturen zu suchen, die den betrieblichen Erfolg positiv beeinflussen. Letztlich fehlt neben einer schematischen Untersuchungsebene auch ein einheitlicher, betriebswirtschaftlicher Systematisierungsansatz.²⁴¹

Um im Rahmen der vorliegenden Arbeit einen angemessenen Einblick in das komplexe Gebiet der Erfolgsfaktorenforschung zu bieten, werden folgend zunächst ausgewählte Begriffsbestimmungen zu »Erfolg« und »Erfolgsfaktoren« aufgeführt (*s. 4.1, S. 56*). Es ist sinngemäß, eine Gegenüberstellung zu dem oft synonym verwendeten Begriff »Erfolgspotenzial« aufzuführen (*s. 4.2, S. 57*), bevor ein Überblick zur Historie und Zielsetzung der Erfolgsfaktorenforschung erfolgt (*s. 4.3, S. 60*). Nach diesen theoretischen Grundlagen wird auf Methoden und deren grundlegende Anforderungen in der Forschung eingegangen (*s. 4.4, S. 62*), wodurch sich die eigentliche Anwendung der Erfolgsfaktorenforschung im Sinne der *Corporate Identity* ableiten lässt (*s. 4.5, S. 70*). Die kritische Würdigung der Erfolgsfaktorenforschung bildet den Abschluss des dritten Themenfeldes (*s. 4.6, S. 73*).

²⁴⁰ Vgl. Kroehl (2000): Corporate Identity als Erfolgskonzept im 21. Jahrhundert, S. 56.

²⁴¹ Vgl. Claudia Mast, Helga Burgstahler [2001]: Erfolgsfaktor. Interne Unternehmenskommunikation in der Bewertung durch Analysten. Explorative Studie zur Rolle von Nonfinancials im Kontext moderner Managementkonzepte, S. 16. URL:

http://www.burgstahler.biz/download/burgstahler_com_studie.pdf, [eingesehen: 26. Januar 2016]. (*i. f. Vgl. Mast et al. [2001]: Erfolgsfaktor, S.*)

4.1 Ausgewählte Begriffsbestimmungen zu Erfolg und Erfolgsfaktoren

MAST und BURGSTAHLER [2001] definieren »Erfolg« als

„[...] das Streben nach Realisierung einer Erfolgsgröße, die sich im möglichst günstigen Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag (= Wirtschaftlichkeit) manifestiert.“
(MAST et al. 2001: 16)

Zudem beziehen sich diese u. a. auf den betriebswirtschaftlichen Definitionsansatz von NÖCKER (1999), der im Sinne von »Erfolg« von einem *Erfolgsziel* spricht, das ein Spektrum von Zielen innehält, die es seitens des Unternehmens in Einklang zu bringen gilt. So bestehen im Rahmen des Unternehmens einerseits heterogene und andererseits abweichende Ziele der am Erfolg interessierten Personen. Zudem findet der betriebswirtschaftliche Ansatz von GRUBER (2000) Aufführung. Dieser bezieht sich auf den in der Erfolgsrechnung dokumentierten Gewinn als primäres Unternehmensziel. Allerdings schafft dieser autonome Betrachtungsansatz keine Basis für die unternehmensbezogene Lebens- und Entwicklungsfähigkeit. So ist erst durch eine qualitative Veränderung ein positiver Wandel zu erzielen, so der Autor.²⁴²

Hinsichtlich der Definition zu »Erfolgsfaktor« lassen sich laut RÖDERSTEIN (2009) in der Literatur neben dem Wortlaut des *Erfolgsfaktors* synonyme Begriffe wie *Erfolgsdeterminante*, *Erfolgspostition*, *Erfolgskomponente* und *Wettbewerbsfaktor* wiederfinden.²⁴³ MAST und BURGSTAHLER [2001] äußern, dass sich die erste Definition von *Erfolgsfaktoren* auf RONALD DANIEL (1961) zurückführen lässt. Der Ursprung des Begriffs findet sich somit im Management. Demnach waren die Bedürfnisse, die Datenvielfalt zu reduzieren und zugleich das Unternehmen anhand von Schlüsselinformationen führen zu können, ausschlaggebende Aspekte. So sollte mittels *Erfolgsfaktoren* der Informationsbedarf des Managements auf jene Faktoren zentralisiert werden, die einen maßgeblichen Erfolgsbeitrag leisten. Im Sinne der Autoren können somit *Erfolgsfaktoren* sowohl Ursache des Unternehmenserfolges als auch Zielgrößen der Unternehmensführung sein. Ihnen kommt zudem eine dreifache Funktion zuteil. Demzufolge dienen diese zur Erklärung des Unternehmenserfolges (*Explikationsfunktion*), unterstützen die Unternehmensführung bei der Auswahl und Beschränkung auf wesentliche Größen (*Selektionsfunktion*) und erfüllen die Aufgabe als *Dispositionsfunktion* der

²⁴² Vgl. Ebd.

²⁴³ Vgl. René Röderstein (2009): Erfolgsfaktoren im Supply Chain Management der DIY-Branche. Veröffentlichte Dissertation. Wiesbaden: Gabler, S. 33. (i. f. Vgl. Röderstein (2009): *Erfolgsfaktoren im Supply Chain Management der DIY-Branche*, S.)

Unternehmensführung.²⁴⁴ Des Weiteren werden *Erfolgsfaktoren* vorwiegend in die zwei Gattungen »messbare« und »nicht-messbare« Faktoren unterteilt:

„Diese Dichotomie der Messbarkeit setzt sich oft fort in Bezeichnungen wie ‚quantitative, finanzielle, materielle oder harte‘ Faktoren einerseits und ‚qualitative, nicht-finanzielle, immaterielle oder weiche‘ Faktoren andererseits.“ (MAST et al. 2001: 17)

Die im Zitat aufgeführten Adjektive werden laut MAST und BURGSTAHLER [2001] überwiegend synonym verwendet und obgleich ihnen eine immense Komplexität zuzuschreiben ist, reicht in der Literatur diese »oberflächliche« Beschreibung aus, um Schlüsselfaktoren (*i. F. a. primäre Einflussfaktoren u. Hauptfaktoren*) zu definieren und entsprechend einzuordnen.²⁴⁵

4.2 Abgrenzungsansatz – Erfolgsfaktoren versus Erfolgspotenzial

Zwar wird zuvor bereits eine Auswahl an Begriffsbestimmungen aufgeführt, jedoch erachtet RÖDERSTEIN (2009) weiterführend eine begriffliche Differenzierung zwischen »Erfolgsfaktor« und »Erfolgspotenzial« als sinnvoll, da diese in der Literatur teils synonym verwendet werden. Entsprechend wird die vom Autor vorgenommene Begriffsabgrenzung und Relation umreißend aufgeführt²⁴⁶ und durch Bezugsaspekte von MAST und BURGSTAHLER [2001] sinngemäß ergänzt.²⁴⁷

Nach RÖDERSTEIN (2009) gilt »Erfolg« im Sinne der Erfolgsfaktorenforschung generell als abhängige Variable. Diese soll über eine Steuerung der unabhängigen Variablen »Erfolgsfaktoren«, im Verständnis einer positiven Erfolgsentwicklung beeinflusst werden. »Erfolg« ist dabei sowohl als Erfolg der Unternehmung insgesamt sowie im Sinne spezifischer Entscheidungen, wie bspw. neuer Produktinnovationen oder der Implementierung einer *Corporate Identity*, zu verstehen. Demzufolge sind unter »Erfolgsfaktor« vorerst alle Variablen zu verstehen, die direkt oder indirekt auf die zuvor erläuterten Erfolgsarten einwirken. Der Autor bezieht sich zudem auf eine denkbare analoge Differenzierung zwischen *positiver* und *negativer* Erfolgsfaktorenforschung zu *positiven* und *negativen* Erfolgsfaktoren. In diesem Kontext beeinflusst ein *positiver Erfolgsfaktor* bei zunehmender

²⁴⁴ Vgl. Mast et al. [2001]: Erfolgsfaktor, S. 16 f.

²⁴⁵ Vgl. Ebd., S. 17.

²⁴⁶ Vgl. Röderstein (2009): Erfolgsfaktoren im Supply Chain Management der DIY-Branche, S. 35.

²⁴⁷ Vgl. Mast et al. [2001]: Erfolgsfaktor, S. 17.

Ausprägung den Erfolg positiv, wohingegen die negative Aufführung das Gegenteil zur Folge hat.²⁴⁸ Des Weiteren äußert RÖDERSTEIN, dass eine hohe Anzahl von Einflussfaktoren zu verzeichnen ist die sich auf den Unternehmenserfolg auswirken. Hinsichtlich der Erfolgsfaktorenforschung ist eine Operationalisierung der Erkenntnisse nur zu ermöglichen, wenn aus der Vielzahl die wesentlichen Faktoren identifiziert werden. Ferner kann das Management die Steuerung entsprechender Einflussgrößen nur erfolgreich ausüben, wenn die relevanten *Erfolgsfaktoren* extrahiert wurden. RÖDERSTEIN (2009) führt fort, dass sich im »Konzept der strategischen bzw. kritischen Erfolgsfaktoren« dieser Kerngedanke äußert. Entsprechend fokussieren sich ihre Analysen darauf, zentrale Einflussfaktoren zu identifizieren. Dieses Verständnis resultiert aus der Erkenntnis, dass *Erfolgsfaktoren* in ihrer Bedeutung nicht zu generalisieren sind. Folglich ist eine Reduktion der hochkomplexen Relationen unumgänglich.

Im Sinne der *Erfolgsfaktoren* bezieht sich der Autor abschließend auf die nach AMBERG und WIENER (2005) vorgenommene Klassifizierung der *Erfolgsfaktoren* in vier Faktor-Dimensionen:

- *Interne versus externe:* während interne Faktoren Bezug auf das Unternehmen selbst nehmen, beziehen sich externe Faktoren auf Anbieter bzw. auf die Zusammenarbeit mit Abnehmern und Anbietern.
- *Statische versus dynamische:* Eigenschaften oder Zustände kennzeichnen statische Faktoren, hingegen verstehen sich unter dynamischen Faktoren Aktivitäten.
- *Taktische versus strategische:* kurz- oder mittelfristigen Charakter kennzeichnen taktische, langfristigen Charakter die strategischen Faktoren.
- *Organisationale versus technische:* ob der Faktor Bezug auf organisationale oder technische Fragestellungen nimmt, kann zusätzlich durch die vierten Dimension unterschieden werden.

Den *strategischen Erfolgsfaktoren* gegenüber steht der Begriff des *strategischen Erfolgspotenzials*, welcher sich in der Literatur zum strategischen Management wiederfindet. Der Aufbau eines Erfolgspotenzials ist nicht kurzfristig möglich, dieser bedarf somit einer zeitintensiven und langfristigen Planung. Unternehmerische Erfolgspotenziale sind laut RÖDERSTEIN (2009) bspw. „[...] Produktentwicklungen, der Aufbau von Produktionskapazitäten, der Auf- und Ausbau von Marktpositionen oder der Aufbau von kostengünstig funktionierenden Organisationen.“ (RÖDERSTEIN 2009: 37) Zwar lässt sich »Erfolgspotenzial« als eine unternehmerische Option verstehen, einen konkreten

²⁴⁸ Anm. RÖDERSTEIN (2009) bezieht sich im Sinne des Unterteilungsansatzes ergänzend auf die Herleitung des »Konzepts der kritischen bzw. strategischen Erfolgsfaktoren« samt der Typologie v. Erfolgsfaktoren. Auf diese wird jedoch lediglich verwiesen, da der Kontext nicht v. primärer Bedeutung für die vorliegende Arbeit ist. (Vgl. Röderstein (2009): Erfolgsfaktoren im Supply Chain Management der DIY-Branche, S. 34 f.)

Erfolg zu realisieren, jedoch bietet jene diesbezüglich keine Garantie. Es liegt am operativen Management selbst, in welchem Ausmaß es sich Erfolgspotenziale de facto zu Nutze macht. Zugleich liegt eine Rückkopplung vor: Selbst ein überaus funktionales operatives Management kann lediglich reell vorhandene Erfolgspotenziale ausschöpfen.²⁴⁹

Den Kontext der Begriffsabgrenzung vervollständigen Ergänzungen von MAST und BURGSTAHLER [2001], die sich auf die Aufführungen von GRUBERS (2000) und NÄTHER (1993) stützen. Demnach ist die wesentliche Differenz die zeitliche Komponente. *Erfolgsfaktoren* beeinflussen die gegenwärtigen Unternehmensaktivitäten. Hingegen sind Erfolgspotenziale lediglich Opportunitäten im Rahmen künftiger unternehmerische Betätigungen, so GRUBERS (2000). Wie auch RÖDERSTEIN (2009) zuvor aufführt, muss vorerst das Managementmaßnahmen zur Erschließung dieser Potenziale einleiten, sodass die daraus resultierenden *Erfolgsfaktoren* einen tatsächlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten können. Im Sinne von NÄTHER (1993) kann eine Differenzierung von Erfolg und Erfolgspotenziale allerdings lediglich auf die jeweilige, Individualfallfokussierte Relation aufrechterhalten werden. Letztlich stützt der Autor den Aspekt, dass Erfolgspotenziale „als Vorsteuergrößen zukünftiger Erfolge“ (NÄTHER 1993: 23, zit. n. MAST et al. 2001: 17) zu verstehen sind.²⁵⁰

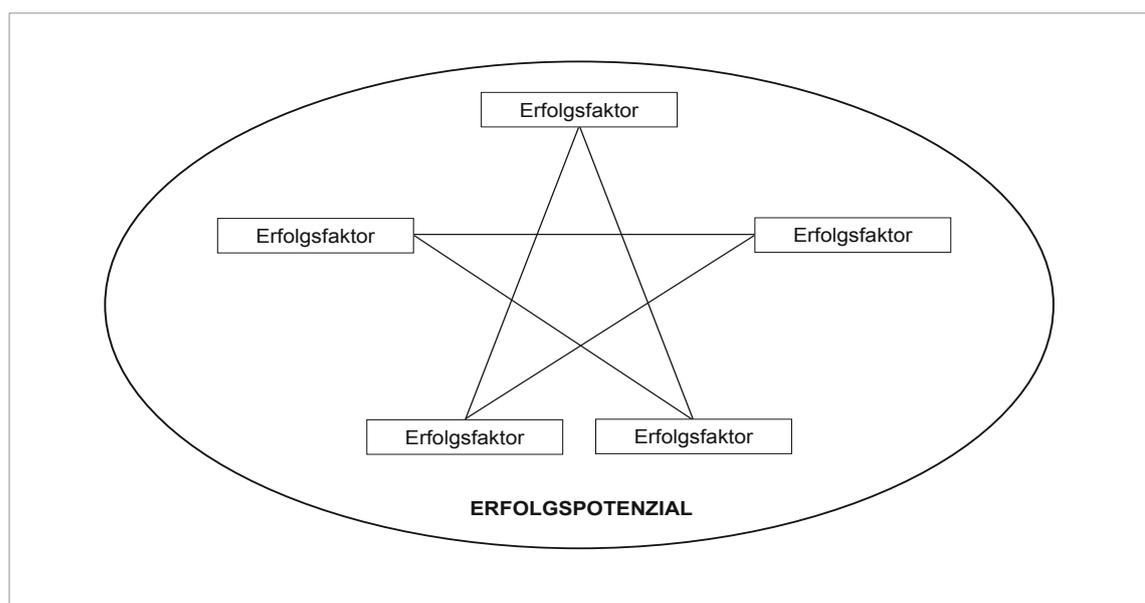


Abb. 14: Erfolgspotenzial als Wirkungssystem von Erfolgsfaktoren. Eigene Darst. in Anlehnung an Vgl. Röderstein (2009): Erfolgsfaktoren im Supply Chain Management der DIY-Branche, S. 38.

²⁴⁹ Vgl. Röderstein (2009): Erfolgsfaktoren im Supply Chain Management der DIY-Branche, S. 35 ff.

²⁵⁰ Vgl. Mast et al. [2001]: Erfolgsfaktor, S. 17.

RÖDERSTEIN (2009) bezieht sich bzgl. der Relation von *strategischen Erfolgsfaktoren* zum *strategischen Erfolgspotenzial* zunächst auf die eigentliche Entwicklung der Erfolgspotenziale. Demnach erfolgt dies im Rahmen des strategischen Managements mittels der zielorientierten Steuerung der beeinflussbaren *strategischen Erfolgsfaktoren*. Infolge des direkten Einflusses auf diese obliegt es dem Management, langfristige Erfolgspotenziale aufzubauen. Erfolgspotenziale verstehen sich im Sinne des Autors somit als ein »*Gesamtsystem von erfolgsrelevanten Erfordernissen*«, das zu dem Zeitpunkt, zu dem der Erfolg realisiert werden soll, bestehen muss. Präzisierend wird in diesem Kontext DASCHMANN (1994) erwähnt, der von einem »*Wirkungssystem der Gesamtheit an Erfolgsfaktoren*« spricht, die dem Erfolgspotenzial zugrunde liegen (s. Abb. 14, S. 59). In diesem Wirkungssystem kann es auch Korrelationen innerhalb der *Erfolgsfaktoren* geben. Analog zu Zielrelationen können diese zueinander komplementär (gegenseitig verstärkend), konkurrierend (gegenseitig abschwächend) oder neutral sein.²⁵¹

Bevor jedoch direkt auf entsprechende Methoden der Erfolgsfaktorenforschung eingegangen wird,²⁵² Bietet ein umreißender Überblick zur Historie und Zielsetzung zunächst eine Heranführung an das methodische Feld der Erfolgsfaktorenforschung.

4.3 Überblick zur Historie und Zielsetzung der Erfolgsfaktorenforschung

Nach FORSMANN, HAENECKE und ZERRES [2012] zielt die Erfolgsfaktorenforschung darauf ab, jene Determinanten (*Erfolgsfaktoren*) zu ermitteln, die den Erfolg oder den Misserfolg eines Unternehmens langfristig beeinflussen.²⁵³ RÖDERSTEIN (2009) ergänzt, dass, obgleich eine Vielzahl von Einflussfaktoren verzeichnet wird, die Grundannahme der Erfolgsfaktorenforschung darauf basiert, dass lediglich eine wenige Faktoren über den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens entscheiden.²⁵⁴ Basis jeder Untersuchung von *Erfolgsfaktoren* bildet laut FORSMANN, HAENECKE und ZERRES [2012] stets die Bestimmung jener Variablen, mit denen der Erfolg quantifiziert werden kann. Bezeichnet werden diese Größen als sog. »*Erfolgsindikatoren*«. Typische bzw. oftmals bestimmte Indikatoren sind *Gewinn*, *Rentabilität* oder *Umsatz*. Anschließend wird untersucht,

²⁵¹ Vgl. Röderstein (2009): Erfolgsfaktoren im Supply Chain Management der DIY-Branche, S. 37 f.

²⁵² Vgl. Frohmüller (2016): Profit wird durch Profil erreicht, S. 62-69.

²⁵³ Vgl. Daniel Forsmann, Henrik Haenecke, Christopher Zerres et al. [2012]: Erfolgsfaktorenforschung. Geänderte Version 2012, S. 3. URL: <http://bookboon.com/de/erfolgsfaktorenforschung-ebook>, [eingesehen: 26. Januar 2016]. (i. f. Vgl. Forsmann et al. [2012]: Erfolgsfaktorenforschung, S.)

²⁵⁴ Vgl. Röderstein (2009): Erfolgsfaktoren im Supply Chain Management der DIY-Branche, S. 33.

welche bestimmten Variablen auf den Erfolgsindikator einwirken bzw. diesen beeinflussen. Diese extrahierten Variablen werden letztlich als *Erfolgsfaktoren* bezeichnet.²⁵⁵

Zurückverfolgen lässt sich der Ursprung der Erfolgsfaktorenforschung auf die betriebswirtschaftliche Praxis. RÖDERSTEIN (2009) führt auf, dass bereits 1961 Managementinformationssysteme entwickelt wurden, denen es oblag, Auskunft über *Erfolgsfaktoren* zu geben. Diese sind zurückzuführen auf den *McKinsey-Berater DANIEL (1961)*. Durch das »Profit Impact of Marketing Strategies« Programm (*PIMS*) keimte die Erfolgsfaktorenforschung weiter aus. Seit den 60ern wird im Rahmen des Programms davon ausgegangen, dass der unternehmerische Erfolg im Wesentlichen von den Dimensionen der *Marktstruktur*, *Wettbewerbsposition* und *verfolgten Strategie* abhängig ist. Ferner werden systematisch Unternehmensdaten erfasst, welche Aufschluss über denkbare, prinzipielle *Erfolgsfaktoren* geben sollen.²⁵⁶ Nach JACOBS (1992) besitzt das *Erfolgsfaktorenkonzept* zudem eine enge Bezugnahme zur *SWOT-Analyse (Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Profil)* und findet zu einem späteren Zeitpunkt ebenfalls Berücksichtigung in der Portfolio-Konzeption. Im Rahmen der Analyse strategischer Geschäftsbereiche und der Planung geeigneter Grundstrategien konzentriert sich das *Erfolgsfaktorenkonzept* verstärkt auf einige zentrale *Erfolgsfaktoren*.²⁵⁷

Nach den Aufführungen von MAST und BURGSTAHLER [2001], wirkte sich das Wettbewerbsgeschehen und die Suche nach Erklärungen für diverse Unternehmenserfolge in den 80er Jahren positiv auf die Entwicklung der Erfolgsfaktorenforschung aus. Dem Forschungsbereich wurde eine zunehmende Beachtung zuteil und fand verstärkt Anwendung.²⁵⁸ JACOBS' (1992) Bezüge bilden eine Ergänzung dieser Aussage. So wird laut Autor in dieser Ära die Erfolgsfaktorenforschung geprägt durch das »Konzept der kritischen bzw. strategischen Erfolgsfaktoren«. Dieses beruht auf der Annahme, dass lediglich einige wenige, langfristig gültige Einflussfaktoren existieren, die den Erfolg primär bedingen, auch wenn gleich eine prinzipielle »*Mehrdimensionalität von Erfolg*« vorliegt. Zudem kann das Konzept als bis dato umfassendster Ansatz der Erfolgsfaktorenforschung bezeichnet werden, da im Rahmen dessen sowohl die »*harten*« als auch die »*weichen*«²⁵⁹ *Erfolgsfaktoren* im Untersuchungsverlauf Berücksichtigung finden.²⁶⁰ MAST und BURGSTAHLER [2001] führen fort, dass das wesentliche Forschungsziel nunmehr darin besteht, den Einfluss von Wettbewerbsstrategien auf den Unternehmenserfolg aufzuzeigen. Diesbezüglich gilt es, jene Determinanten zu bestimmen,

²⁵⁵ Vgl. Forsmann et al. [2012]: Erfolgsfaktorenforschung, S. 3.

²⁵⁶ Vgl. Röderstein (2009): Erfolgsfaktoren im Supply Chain Management der DIY-Branche, S. 33.

²⁵⁷ Vgl. Siegfried Jacobs (1992): Strategische Erfolgsfaktoren der Diversifikation. Veröffentlichte Dissertation. Wiesbaden: Gabler (Reihe neue betriebswirtschaftliche Forschung (nbf), Bd. 88), S. 29. (i. f. Vgl. Jacobs (1992): *Strategische Erfolgsfaktoren der Diversifikation*, S.)

²⁵⁸ Vgl. Mast et al. [2001]: Erfolgsfaktor, S. 17.

²⁵⁹ Def. die Begriffe »harte« u. »weiche« Erfolgsfaktoren wurden bereits im Kontext v. MAST und BURGSTAHLER [2001] definiert (s. 4.1, S. 57).

²⁶⁰ Vgl. Jacobs (1992): Strategische Erfolgsfaktoren der Diversifikation, S. 31 f.

die als »kritische Faktoren« für den Unternehmenserfolg zu identifizieren sind. „Als Wenn-Dann-Hypothese sollen Erfolgsfaktoren zu Aussagen führen, die möglichst Allgemeingültigkeit im Sinne genereller ‚Marktgesetze‘ besitzen.“ (MAST et al. 2001: 17 f)²⁶¹

Abschließend sind FORSMANN, HAENECKE und ZERRES [2012] aufzuführen. Die Autoren äußern, dass entgegen aller Mängel und Kritik, die der Erfolgsfaktorenforschung zuteilwerden,²⁶² diese dennoch Indizien bzgl. relevanter Variablen liefert. Es ist allerdings zu beachten, dass die gelieferten Aussagen einen vergangenen Status repräsentieren. Folglich gelte es, die Ergebnisse generell an gegenwartsnahen Erfahrungen zu reflektieren. Zudem ist eine sinngemäße Anwendung an Bedingungen gebunden: Einerseits ist die Wahl der Methode der Erfolgsfaktorenforschung wesentlich, andererseits gilt es, parallel verschiedenste Anforderungen der Forschungsanwendung zu berücksichtigen. Am Ende sind die theoretischen, methodisch korrekt abgeleiteten Erkenntnisse mit den aus der Praxis gewonnenen Erfahrungen abzugleichen und zu ergänzen, so die Autoren.²⁶³

Ein Einblick in das komplexe Themengebiet der methodischen Vorgehensweisen, zur Erschließung der *Erfolgsfaktoren* wird nachstehend gegeben. Sinngemäß finden ebenso die an Erfolgsfaktorenforschung gestellten Anforderungen Berücksichtigung.

4.4 Methoden und grundlegende Anforderungen der Erfolgsfaktorenforschung

Erfolgsfaktoren sind auf verschiedenste Art und Weise ermittelbar, so JACOBS (1992). Demzufolge können diese aus Plausibilitätsüberlegungen, Erfahrungswerten von Entscheidungsfragen, theoretischen Erkenntnissen als auch aus Ergebnissen empirischer Untersuchungen abgeleitet werden. Wie die eigentliche Validität sowie Reliabilität der Ergebnisse zu bewerten ist, hängt davon ab, inwieweit die Einsichten über die *Erfolgsfaktoren* erzielt wurden. Infolgedessen sind diese entweder sog. »Alltags- bzw. Laientheorien« oder »wissenschaftlichen Theorien« zuzuschreiben. Im Rahmen der Erstgenannten basieren *Erfolgsfaktoren* eher auf den persönlichen, überwiegend durch Erfahrung geprägten Vorstellungen von Gründen des unternehmerischen Erfolgs. Obgleich diesen Theorien durchaus Zuspruch von Experten zuteilwird, sind sie nicht zu generalisieren. Es fehlt ihnen an einer nachvollziehbaren empirischen Basis, demnach an wissenschaftlicher Substanz.

²⁶¹ Vgl. Mast et al. [2001]: Erfolgsfaktor, S. 17 f.

²⁶² Anm. die Kritik gegenüber der Erfolgsfaktorenforschung wird z. einem späteren Zeitpunkt ausführlicher thematisiert (s. 4.6, S. 73 f).

²⁶³ Vgl. Forsmann et al. [2012]: Erfolgsfaktorenforschung, S. 3.

„Während Alltagstheorien also primär auf persönlichen Erfahrungen beruhen, die – in meist nicht nachprüfbarer Weise – vom Einzelfall abgeleitet verallgemeinert werden (induktive Methode), stützen sich die wissenschaftlichen Erfolgstheorien demgegenüber auf theoretisch fundierte Modelle von möglichst allgemeingültigem Charakter (deduktive Methode).“ (JACOBS 1992: 31)

Laut Autor ist die Erfolgsfaktorenforschung zwar dem zuletzt aufgeführten Typus zuzusprechen, jedoch handelt es sich dabei keineswegs um ein geschlossenes Konzept. Folglich ist der Gültigkeitsanspruch der vorhandenen Forschungskonzepte durch zeitliche und räumliche Aspekte maßgeblich eingeschränkt. Daher kann in diesem Kontext höchstens von theoretischen Ansätzen gesprochen werden.²⁶⁴

RÖDERSTEIN (2009) nimmt in seinen Ausführungen Bezug auf den Ansatz von HAENECKE (2002), der in seiner Arbeit die Kritik an der Erfolgsfaktorenforschung aufgreift. Der Autor unternimmt den Versuch, die Erfolgsfaktorenforschung zu systematisieren und methodologische Empfehlungen für diese abzuleiten (s. Abb. 15, S. 64). Nach HAENECKE (2002) sind fünf differente Methoden der Erfolgsfaktorenforschung aufzuführen:

- *Methodisch gestützte Expertenbefragung,*
- *methodisch als auch materiell gestützte Expertenbefragung,*
- *qualitative Ansätze,*
- *quantitativ-explorative Ansätze*
- *sowie quantitativ-konfirmatorische Ansätze,*

die wiederum anhand von sechs Kriterien (*Aufdecken der Kausalstruktur, Berücksichtigung aller Perspektiven, Berücksichtigung qualitativer u. quantitativer Erfolgsfaktoren, Überprüfung der zeitlichen Stabilität, Objektivität u. Reliabilität*) zu bewerten sind.²⁶⁵ Im Rahmen des akademischen Artikels »Erfolgsfaktorenforschung« führt HAENECKE selbst – im Zusammenwirken mit FORSMANN und ZERRES [2012] – sowohl explizitere Angaben bzgl. dieser Methoden als auch Kriterien auf. Die Autoren beziehen sich zudem auf eine exemplarische Darstellung des Kriteriums der Kausalstruktur, um die diversen Methoden zu bewerten. Nachstehend werden die angesprochenen Aufführungen thematisiert.²⁶⁶

²⁶⁴ Vgl. Jacobs (1992): Strategische Erfolgsfaktoren der Diversifikation, S. 30 f.

²⁶⁵ Vgl. Röderstein (2009): Erfolgsfaktoren im Supply Chain Management der DIY-Branche, S. 43 f.

²⁶⁶ Vgl. Forsmann et al. [2012]: Erfolgsfaktorenforschung, S. 4-9.

4.4.1 Analytischer Ansatz der Methoden

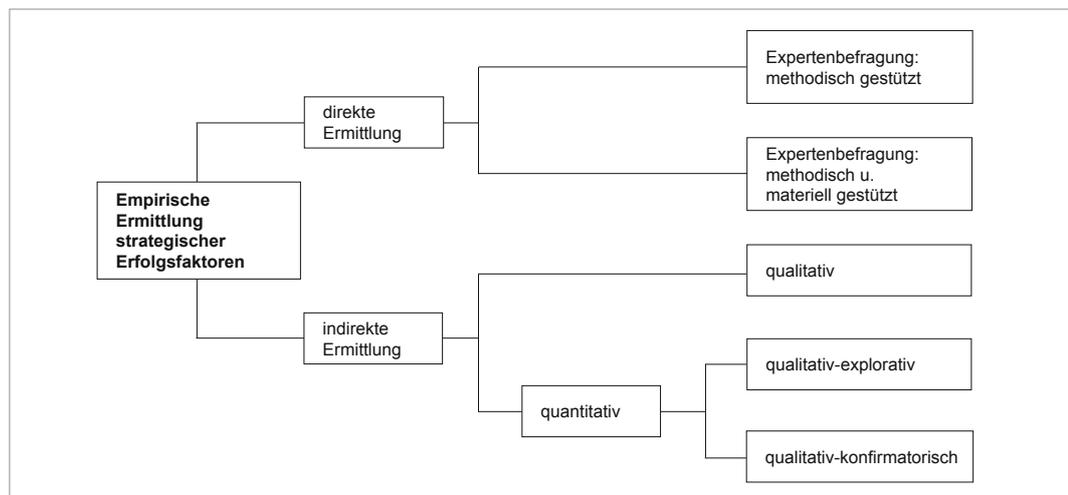


Abb. 15: Methoden zur Identifikation von Erfolgsfaktoren. Eigene Darst. in Anlehnung an Vgl. Röderstein (2009): Erfolgsfaktoren im Supply Chain Management der DIY-Branche, S. 44.

Zunächst beziehen sich FORSMANN, HAENECKE und ZERRES [2012] auf die Methoden (s. Abb. 15). Neben der bereits erwähnten methodologischen Systematisierungs-Empfehlung werden zugleich spezifische Eigenschaften dieser aufgeführt. Im Rahmen von empirischen *Erfolgsfaktorenstudien* ist demnach zunächst eine Differenzierung zwischen einer *direkten* und *indirekten Ermittlung* der *Erfolgsfaktoren* vorzunehmen. Bei der *direkten Ermittlung* wird im Zuge von Expertenbefragungen *direkt* nach den Erfolg beeinflussenden Variablen gefragt. Unter »*Experten*« sind sowohl interne (bspw. Organisationsmitglieder) als auch externe Experten (u. a. Kunden, Händler, Lieferanten, Konkurrenten, Wissenschaftler etc.) zu verstehen. Laut den Autoren wird dieser Ermittlungsform von *Erfolgsfaktoren* in letzter Zeit eine zunehmende Praxisbedeutung zugesprochen. Eine *direkte* Ermittlung kann entweder *methodisch gestützt* oder (a. in Kombination) *materiell gestützt* erfolgen. Neben Kreativitätstechniken, wie dem Brainstorming, können als relevante Methoden im Sinne der *methodisch gestützten Ermittlung* ebenso besondere Befragungstechniken oder tiefenpsychologische Interviews genannt werden. Eine *materielle* Stützung kann zusätzlich bspw. durch Checklisten oder gesetzte Bezugsrahmen erfolgen, welche potenzielle *Erfolgsfaktoren* vorgeben, die wiederum im Rahmen einer empirischen Erhebung systematisch abgefragt werden. Zudem gilt ein aus Hypothesen über *Erfolgsfaktoren* strukturierter Fragebogen, der als Leitfaden für Experteninterviews Anwendung findet, als materielle Stütze. Hingegen wird anhand von statistischer Verfahren oder gedanklicher Analysen im Sinne einer *indirekten Ermittlung* erforscht, welche Faktoren den Erfolg wirksam beeinflussen. Es erfolgt hier keine direkte Nachfrage nach Erfolgsursachen. Bei dieser Form der *Erfolgsfaktorenstudien* wird je nach Art der

Erhebung eine Klassifizierung in *qualitative* und *quantitative* Untersuchungen vorgenommen. Hierbei setzen *qualitative Studien* den Fokus auf *qualitative* Aussagen. Als Exempel nennen die Autoren eine Erfolgsstudie, welche im Rahmen einer nicht standardisierten Befragung und mittels offener Fragestellungen zu den Ursachen des unternehmerischen Erfolgs erhoben wird. Ferner beziehen sie sich auf *PETERS und WATERMANN (o. J.)*, deren Arbeit als »zentral« im Sinne dieser Untersuchungsmethode gilt. Anhand von Kriterien wählten diese Unternehmen aus, welche sie als »erfolgreich« definierten. Folgend wurden diese Unternehmungen auf gemeinsame Charakteristika hin untersucht und letztlich die erschlossenen Gemeinsamkeiten als *Erfolgsfaktoren* interpretiert. In *quantitativen Studien* wiederum werden *quantifizierte Unternehmensdaten* erhoben. Welcher Anteil am Unternehmenserfolg diesen zuzusprechen ist, wird durch mathematischer Analysemethoden ermittelt. Aufgrund der Art des Untersuchungsansatzes erfolgt überdies eine Differenzierung der *quantitativen Studien* in *explorative (kausalstrukturentdeckende)* und *konfirmatorische (kausalstrukturüberprüfende)* Forschungen. In *quantitativ-explorativen Studien* wird mittels bewährter Methoden (Korrelations-, Regressions- u. Faktoranalysen) darauf abgezielt, unter den vielzähligen mutmaßlich erfolgswirksamen Variablen diejenigen zu identifizieren, die den Erfolg reell beeinflussen. Hingegen werden *quantitativ-konfirmatorische Studien* bereits auf theoretisch, empirisch solide untersuchten Korrelationen mittels kausalanalytischer Verfahren überprüft. Angesichts der Tatsache, dass auf ein tiefgreifendes Verständnis der Kausalstruktur zurückgegriffen wird, werden vergleichsweise wenig Variablen betrachtet. Hier ist nach FORSMANN, HAENECKE und ZERRES [2012] die Dissertation von *KUBE (o. J.)* als »zentral« im deutschsprachigen Raum anzusehen: Dieser entwickelte auf der Grundlage einer Metaanalyse verschiedener *Erfolgsfaktorenstudien* im Einzelhandel ein Hypothesensystem, das anschließend kausalanalytisch überprüft wurde.²⁶⁷

4.4.2 Analytischer Ansatz der Kriterien

Um eine hohe Aussagekraft über Ursache-Wirkungs-Beziehungen zu erhalten, sind nach FORSMANN, HAENECKE und ZERRES [2012] zudem sechs grundlegende Kriterien bei einer *Erfolgsfaktorenstudie* zu beachten. Nachstehend werden diese nicht nur stichpunktartig aufgeführt, sondern zugleich wird zur Diskussion gestellt, inwieweit die zuvor beschriebenen Methoden die einzelnen Anforderungen erfüllen können.²⁶⁸

²⁶⁷ Vgl. Ebd., S. 4 f.

²⁶⁸ Vgl. Ebd., S. 6-9.

Erstes Kriterium – Aufdecken der Kausalstruktur: Erfolgsfaktorenstudien sind dem sozialwissenschaftlichen »Konzept der Kausalität« zu unterziehen, um Unternehmenserfolgsursachen identifizieren zu können. Im Sinne des Konzepts sind Ursache-Wirkungs-Relationen nicht messbar, es können lediglich Versuche unternommen werden, Hypothesen bzgl. kausaler Beziehungen zu falsifizieren. Werden Hypothesen im Zuge mehrfacher Überprüfungen nicht widerlegt, gelten diese als »bewährt«. Folglich gibt es somit keine ausreichende, sondern nur eine erforderliche Bedingung für Kausalität. Kausale Zusammenhänge unterliegen dabei den zu erfüllenden Bedingungen der *empirischen Korrelation* (Variablen zeigen eine gemeinsame Variation), *zeitlichen Asymmetrie* (zwischen der Variation der Ursachen- u. der Wirkungsvariablen kommt es zu einer Zeitverzögerung) sowie *ausbleibenden Drittvariableneffekte* (Variation der Variablen ergibt sich nicht durch die Beziehung zu einer weiteren Variable) und nicht zuletzt der *theoretischen Begründung* (Kausalhypothese ist theoretisch begründet). Laut den Autoren bedeutet dies wiederum, dass eine Erfolgsursache niemals direkt nachweisbar ist. Vielmehr bieten Erfolgsstudien lediglich die Opportunität, Erfolgsursachen zu identifizieren.²⁶⁹

BEWERTUNG DER METHODEN BEZÜGLICH DES KRITERIUMS AUFDECKEN VON KAUSALSTRUKTUREN					Bewertung des Potentials	
Methode	Empirische Korrelation	Zeitliche Asymmetrie	Keine Drittvariableneffekte	Theoretische Begründung		
					● Gut	
					◐ Befriedigend	
					○ Mangelhaft	
Methode	Empirische Korrelation	Zeitliche Asymmetrie	Keine Drittvariableneffekte	Theoretische Begründung	Aufdecken der Kausalstruktur	
Methodisch gestützte Expertenbefragung	○	○	○	◐	○	
Methodisch und materiell gestützte Expertenbefragung	○	◐	◐	●	◐	
Qualitativ	○	◐	◐	●	◐	
Quantitativ-explorativ	●	◐	◐	●	◐	
Quantitativ-konfirmatorisch	●	◐	●	●	●	

Abb. 16: Bewertung der Methoden bzgl. des Kriteriums »Aufdecken von Kausalstrukturen«. Vgl. Forsmann et al. [2012]: Erfolgsfaktorenforschung, S. 7.

Weiterführend äußern FORSMANN, HAENECKE und ZERRES [2012], dass sich die Methoden keineswegs gleichermaßen eignen, um die Kausalstruktur des Unternehmenserfolgs aufzudecken. Folglich beziehen sie sich als Exempel auf die Bewertung der Methoden anhand des Kriteriums »Aufdecken von Kausalstrukturen« (s. Abb. 16).

²⁶⁹ Vgl. Ebd., S. 6.

Dabei zeigt sich, dass lediglich bei den *quantitativen Methoden* eine gute Opportunität bzgl. der Untersuchung von Korrelation und der zeitlichen Asymmetrie gegeben ist. Wiederum liefern *quantitativ-konfirmatorische Studien* gute Voraussetzungen, um Drittvariableneffekte aufzuzeigen. Letztlich bieten jedoch alle Methoden – bis auf die formal gestützte *direkte Ermittlung* der *Erfolgsfaktoren* – die Möglichkeit einer theoretisch begründbaren Kausalität. Anhand der Methodenbewertung können, aus der obigen Diskussion ergänzend, Forderungen abgeleitet werden, die sich an eine entsprechende Studie stellen. Nur wenn diese erfüllt werden, ist die Kausalstruktur des Unternehmenserfolgs zufriedenstellend aufzudecken. Schließlich sind die vorliegenden Ergebnisse und theoretischen Erkenntnisse in die Analyse der *Erfolgsfaktoren* mit einzubeziehen. Aus den vorliegenden Informationen ist ein ganzheitlicher Bezugsrahmen zu entwickeln, der mit Hypothesen über kausale Zusammenhänge gefüllt wird. Die Hypothesen sind anschließend empirisch zu überprüfen.

Zweites Kriterium – Berücksichtigung aller Perspektiven: Eine *Erfolgsfaktorenstudie* muss alle Perspektiven berücksichtigen. Es gilt nicht nur ausschließlich Mitarbeiter zu befragen, sondern andere Perspektiven (z. B. die der Kunden) ebenfalls zu berücksichtigen.

Drittes Kriterium – Berücksichtigung qualitativer und quantitativer Erfolgsfaktoren: Weder der strategische Erfolg noch dessen Erfolgsursachen können stets in *direkt* messbaren *quantitativen Größen* ausgedrückt werden. Oftmals wurden insbesondere in *quantitativen Erfolgsfaktorenstudien* solche qualitativen Aspekte unzureichend berücksichtigt. Die Erfolgsfaktorenforschung muss daher der Forderung nachkommen, sich in der Analyse nicht nur auf die leicht operationalisierbaren »harten« *Erfolgsfaktoren* zu beschränken, sondern auch qualitative »weiche Größen« in die Untersuchung einzubeziehen. In *qualitativen* Arbeiten können *weiche* Faktoren leicht erfasst werden. Solche Variablen können ebenso in der *quantitativen* Arbeit mit Hilfe von Faktorenanalysen untersucht werden. Direkt gemessene Variablen werden dabei verdichtet, um abstraktere Inhalte (*weiche Faktoren*) zu operationalisieren.

Viertes Kriterium – Überprüfung der zeitlichen Stabilität: Bedingt durch die kontinuierlichen Wandlungen der Unternehmens- und Umweltbedingungen, muss in vielen Märkten davon ausgegangen werden, dass die *Erfolgsfaktoren* im Verlauf der Zeit variieren. Die Bedeutung eines *Erfolgsfaktors* ist daher regelmäßig hinsichtlich seiner Stärke (Wirkungsintensität) und Kausalstruktur (Wirkungsinteraktion) zu überprüfen.²⁷⁰

²⁷⁰ Vgl. Ebd., S. 6 f.

Fünftes Kriterium – Objektivität: Das Ergebnis einer *Erfolgsfaktorenstudie* darf nicht von der Durchführung selbst beeinflusst werden. Durch das vielfach zur Anwendung kommende »*monopersonale Erhebungskonzept*« (Datenerhebung bei lediglich einem Experten pro Unternehmen) ist bspw. diese Objektivität unzureichend gewährleistet. Neben der Beschreibung der Tätigkeit wird ferner die Ergebnisbewertung der ausgeübten Tätigkeit erfragt. Hierdurch kann sowohl eine bewusste Färbung als auch eine unbewusste Verzerrung (bspw. durch Fehlwahrnehmungen) der Urteile resultieren. Folglich ist die Objektivität zu überprüfen oder einer monopersonalen Erhebung zu entsagen.

Sechstes Kriterium – Reliabilität: Eine *Erfolgsfaktorenstudie* sollte bei einer erneuten Durchführung der Analyse identische Ergebnisse liefern. Es ist demnach unerlässlich, Zufallsfehler weitestgehend auszuschließen.²⁷¹

ZUSAMMENFASSENDE BEWERTUNG DER METHODEN							Bewertung des Potentials	
Methode	Kausalstruktur aufdeckend	Berücksichtigung aller Perspektiven	Qualitative und quantitative Faktoren	Überprüfung der zeitlichen Stabilität	Objektivität	Reliabilität	Gesamtwertung	
Methodisch gestützte Expertenbefragung	○	◐	◐	◐	◐	◐	◐	
Methodisch und materiell gestützte Expertenbefragung	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐	
Qualitativ	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐	
Quantitativ-explorativ	◐	●	●	●	●	●	◐	
Quantitativ-konfirmatorisch	●	●	●	●	●	●	●	

Abb. 17: Zusammenfassende Bewertung der Methoden. Vgl. Forsmann et al. [2012]: Erfolgsfaktorenforschung, S. 9.

RÖDERSTEIN (2009) resümiert, dass bereits HAENECKE (2002) angesichts des ebenso gelegten Kausalitäts-Schwerpunkts zu einer besonders guten Bewertung der *quantitativen Ansätze* gelangte (s. Abb. 17). Es sollte in *Erfolgsfaktorenstudien* zudem nicht nur theoriegeleitet vorgegangen, sondern ein *konfirmatorisches* anstatt *exploratorisches* Vorgehen gewählt werden. Nach der theoretischen Ableitung der Faktoren erfolgt hierbei anschließend eine Überprüfung mittels gebildeter bzw. bestehender Hypothesen. Der Autor ergänzt, dass für zweckgerichtete Studien zu empfehlen ist, den Fokus bzgl. der Ermittlung von *Erfolgsfaktoren* auf bestimmte Branchen oder Fragestellungen zu legen.

²⁷¹ Vgl. Ebd., S. 8.

Diese Empfehlungen finden sich im »dimensionalen Ansatz« zur Erfolgsfaktorenforschung von TROMMSDORFF (1990).²⁷² Während FORSMANN, HAENECKE und ZERRES [2012], die Methodenbewertung am Ende auf ein fokussiertes Kriterium stützen,²⁷³ ermöglicht vergleichsweise TROMMSDORFFS (1990) Ansatz eine dimensionale Bewertung von Erfolgsfaktorenuntersuchungen mittels der Kriterien *Spezifität*, *Präzision* und *Kausalität*. *Spezifität* beschreibt hier die Bandbreite zwischen allgemeinen und speziellen *Aussagen* unter Berücksichtigung situativer Faktoren sowie des fokussierten Branchenbezugs bzw. der konkreten Fragestellungen. *Präzision* und *Kausalität* dieser Aussagen, sollten hier ebenfalls hoch ausfallen. Entsprechend muss ein *quantitatives* bzw. *qualitatives* Vorgehen gewählt werden, um eine hohe *Präzision* zu erzielen. Durch die Analyse von Aussagen diverser Kontrastgruppen wird bspw. eine hohe *Kausalität* ermöglicht. Folglich ist der »dimensionale Ansatz« nicht nur als eine konkrete Handlungsempfehlung zu verstehen, sondern ebenfalls als Hilfsmittel, das eine Ergebnisübertragung auf anderweitige Situationen ermöglicht.²⁷⁴

JACOBS (1992) bietet mit seiner zurückliegenden Arbeit eine abschließende resümierende Version des methodischen Vorgehens bzgl. empirischer *Erfolgsfaktorenforschung*. Der Autor differenziert ebenfalls zwischen den Forschungsansätzen »quantitativer« und »qualitativer« Erfolgsfaktorenforschung, die jeweils unterschiedlichen Analysemethoden zugrunde liegen. Der quantitative Ansatz zielt via standardisierte Erhebungsmethoden darauf ab, „[...] *quantifizierbare Daten über die interessierenden Unternehmen sowie über deren Umweltsituation zu erfassen und auf statistischem Wege [...] auszuwerten.*“ (JACOBS 1992: 31) Hierdurch sollen quantifizierbare Wirkungszusammenhänge zwischen Unternehmensmerkmalen und der Umwelt einerseits und messbaren Erfolgsgrößen andererseits aufgedeckt werden. Hingegen bedient sich die qualitative Erfolgsfaktorenforschung überwiegend explorativer Experteninterviews. Hier werden primäre Hauptindikatoren mittels Fallstudien erforscht. Insbesondere Indikatoren wie die Unternehmensleitlinien, -philosophie und -kultur sowie Führungsprinzipien wird hierbei wissenschaftlich nachgegangen.²⁷⁵

Angesichts des Bestrebens dieser Arbeit, u. a. eine wissenschaftlich theoretische Basis für potenzielle zeitgemäße Studien der Primärforschungen zum Aspekt »*Corporate Identity als Erfolgsfaktor von Medienunternehmen*« zu bilden, kann JACOBS (1992) zuletzt aufgeführtem *qualitativen* Ansatz folglich eine primäre Relevanz zugesprochen werden. Nachfolgend wird u. a. dieser forschungsbezogene Zuspruch expliziter thematisiert und belegend begründet.

²⁷² Vgl. Röderstein (2009): Erfolgsfaktoren im Supply Chain Management der DIY-Branche, S. 44 ff.

²⁷³ Vgl. Frohmüller (2016): Profit wird durch Profil erreicht, S. 66.

²⁷⁴ Vgl. Röderstein (2009): Erfolgsfaktoren im Supply Chain Management der DIY-Branche, S. 44 ff.

²⁷⁵ Vgl. Jacobs (1992): Strategische Erfolgsfaktoren der Diversifikation, S. 30 f.

4.5 Anwendung der Erfolgsfaktorenforschung im Sinne der Corporate Identity

Mittels einer exemplarischen Auswahl von Autoren und deren anerkannten Arbeiten wird zunächst aufgezeigt, inwieweit die Erfolgsfaktorenforschung im Sinne der *Corporate Identity* sowohl rückblickend als auch zeitgemäßer agiert. Anschließend gilt es plausibel und begründend Opportunitäten für diesbezügliche Forschungsvorhaben abzuleiten.

Diverse Autoren bedienen sich unterschiedlicher Ansätze und setzen zudem auch differierende perspektivische Schwerpunkte im Sinne eines *Erfolgsfaktors* bzw. der *Corporate Identity* selbst.²⁷⁶ So äußern WACHE und BRAMMNER (1993), dass die Anzahl an Publikationen die *Corporate Identity* als ein »erfolgsversprechendes Strategie-Konzept« verstehen zunimmt und zudem aufschlussreiche Studienergebnisse vorliegen, die diesen Zuspruch bestärken. Allerdings führen die Autoren diesbezüglich lediglich anreißend eine länderübergreifende Erhebung auf, welche von GUTJAHR (1988) analysiert wurde.²⁷⁷ Weiterführend beziehen sich WACHE und BRAMMNER (1993) auf eher differenzierende thematische Studien bzgl. einer *Corporate Identity*.²⁷⁸

Während im Sinne dieser Arbeit zudem die *Unternehmensidentität* als Gesamtkonstrukt unter dem Aspekt eines *Erfolgsfaktors* betrachtet wird, analysieren hingegen sowohl WIEN und FRANZKE (2014) mit »Unternehmenskultur. Zielorientierte Unternehmensethik als entscheidender Erfolgsfaktor«²⁷⁹ als auch SCHÖNBORN (2014) mit seinem Werk »Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor der *Corporate Identity*«²⁸⁰ einzelne Komponenten der *Corporate Identity* bzw. explizit die *Corporate Culture*. Des Weiteren beziehen sich Autoren wie MAST und BURGSTAHLER [2001] im Rahmen ihrer explorativen Studie »Erfolgsfaktor. Interne Unternehmenskommunikation in der Bewertung durch Analysten« auf noch spezifischere Segmente der jeweiligen *Corporate Identity*-Komponenten.^{281,282} Nicht zuletzt gibt es zudem praxisbezogene Arbeiten, die diesbezüglich medien-spezifischen Sektoren analysieren. So z. B. WOLF (2006), der sich angesichts seiner empirischen Analyse auf ökonomisch interne sowie externe *Erfolgsfaktoren* privater Fernsehanstalten fokussiert.²⁸³

²⁷⁶ Anm. dies begründet sich angesichts der in dieser Arbeit verwendeten Literatur, die im Rahmen dieses Kapitels noch z. Sprache kommt.

²⁷⁷ Anm. auf die erwähnte Erhebung wird z. einem späteren Zeitpunkt angesichts des relevanten Themenschwerpunkts u. einer im Rahmen dieser Arbeit verwendeten aktualisierten Auflage v. 1998 näher eingegangen (s. 5, S. 75 f).

²⁷⁸ Vgl. Wache et al. (1993): *Corporate Identity als ganzheitliche Strategie*, S. 1 f.

²⁷⁹ Vgl. Frohmüller (2016): *Profit wird durch Profil erreicht*, S. VI.

²⁸⁰ Vgl. Ebd., S. VII.

²⁸¹ Vgl. Ebd., S. XI.

²⁸² Anm. hier i. S. d. *Corporate Communication*.

²⁸³ Vgl. Ebd., S. X.

eine Rentabilitäts- oder Gewinnsteigerung nicht nur auf die *Corporate Identity*-Wirkung zurückführen lassen,²⁸⁶ wodurch sich ableiten lässt, dass diese demnach nicht als »harter« sondern »weicher« Faktor zu identifizieren ist. Die Annahme eines »weichen« Faktors wird u. a. von JACOBS (1992) Ausführungen begünstigt. Dieser äußert, dass im Sinne von »weichen« Faktoren bereits Unternehmensleitlinien, -philosophie und -kultur im Zuge qualitativer Erfolgsfaktorenforschung untersucht wurden.²⁸⁷ Wie in dieser vorliegenden Arbeit mittels Literatur erschlossen, basiert die *Corporate Identity* auf der Unternehmensphilosophie und der Unternehmenskultur – es sind Komponenten dieser. Folglich lässt sich die *Corporate Identity* abermals²⁸⁸ adäquat der Gattung der »weichen« Faktoren zuordnen.²⁸⁹

Aufgrund bereits vorliegender Aufführungen von FORSMANN, HAENECKE und ZERRES [2012] lässt sich die Methodenwahl ableiten. Mittels *direkter methodischer* und *materiell gestützter Expertenbefragungen* können Experten (interne sowie externe) direkt nach den Erfolg beeinflussenden Variablen gefragt werden. Insbesondere in der Praxis wird dieser Ermittlungsform von *Erfolgsfaktoren* eine zunehmende Bedeutung zugesprochen. Bei der zweiten Opportunität hingegen wird im Sinne einer *indirekten Ermittlung* mittels gedanklicher Analysen erforscht, welche Faktoren den Erfolg wirksam beeinflussen. Hier erfolgt *keine direkte* Nachfrage bzgl. der Erfolgsursachen, primär setzen *qualitative Studien* den Fokus auf die qualitativ zu vergleichenden Aussagen. So kann angesichts von Expertenaussagen erforscht werden, ob *Corporate Identity* als Faktor den Unternehmenserfolg wirksam beeinflusst. Orientierung bietet diesbezüglich *PETERS und WATERMANN (o. J.)* Forschungsarbeit: Zunächst sind mittels zuvor spezifizierter Kriterien angemessene *Medienunternehmen* sowie Experten dieser auszuwählen. Weiterführend sind die Experten auf Basis einer nicht standardisierten Befragung und mittels offener Fragestellungen zu den Ursachen des unternehmerischen Erfolgs, unter Berücksichtigung des *Corporate Identity*-Aspekts, zu interviewen. Abschließend werden die erschlossenen Indizien interpretiert und können somit ggf. die *Corporate Identity* als *Erfolgsfaktor* identifizieren.²⁹⁰

Ob dieses methodische Vorgehen sinnvoll ist, wird sich jedoch erst in der Auswertung der ggf. durchgeführten Studien und dessen Diskussionsdarstellungen zeigen.

²⁸⁶ Vgl. Ebd., S. 60; S. 64 f.

²⁸⁷ Vgl. Jacobs (1992): Strategische Erfolgsfaktoren der Diversifikation, S. 31.

²⁸⁸ Anm. die Zuordnung z. Gattung »weicher Faktoren« erfolgte bereits im Sinne v. MEFFERT (2000) u. ACHTERHOLT (1991) (s. 1, S. 1).

²⁸⁹ Vgl. Frohmüller (2016): Profit wird durch Profil erreicht, S. 32; S. 37 ff; S. 40.

²⁹⁰ Vgl. Ebd., S. 64 f.

4.6 Kritische Würdigung der Erfolgsfaktorenforschung

MAST und BURGSTAHLER [2001] sowie RÖDERSTEIN (2009) führen in ihren Arbeiten kritische Stimmen gegenüber der Erfolgsfaktorenforschung auf.^{291; 292} Weder von Kritik oder einer Würdigung, vielmehr von einem Scheitern sprechen NICOLAI und KIESER (2002). Diese ziehen laut RÖDERSTEIN (2009) im Zuge ihrer Arbeit die Erkenntnis, dass bis dato kein als gesichert und geltend zu betrachtendes Ergebnis seitens der Erfolgsfaktorenforschung vorliegt. Ebenso legen diese sich, angesichts der Wirkungslosigkeit die von generell bekannten als auch kopierbaren *Erfolgsfaktoren* ausgeht, auf den »Widerspruch der Erfolgsfaktorenforschung in sich« fest.²⁹³

Nach MAST und BURGSTAHLER [2001] ist grundsätzlich festzustellen, „[...] dass die Kataloge der Faktoren [...]“ (MAST et al. 2001: 19) bzgl. ihrer Anzahl und Inhalte immens variieren. Sie beziehen sich zudem auf eine Untersuchung von FRITZ (1990), die erkennen ließ, dass ein Zwischenfeld von zwei bis hin zu 76 Determinanten vorliegt und im Durchschnitt sechs *Erfolgsfaktoren* aufgeführt werden.²⁹⁴ RÖDERSTEIN (2009) zitiert diesen. So beschreibt FRITZ (1989) die Erfolgsfaktorenforschung „...als eine bunte Mischung von oberflächlicher Geschichtenerzählerei, Folklore, Rezeptverkauf, Jagen und Sammeln sowie einigen wenigen Bemühungen um ernstzunehmende eigenständige Forschung...“ (FRITZ 1989: 15, zit. n. RÖDERSTEIN 2009: 41 f)²⁹⁵ Neben den unterschiedlichen Ansätzen und Ebenen der Studien ist zudem von branchenabhängigen und länderspezifischen Schlüsselfaktoren auszugehen.²⁹⁶

Die von MAST und BURGSTAHLER [2001] aufgeführte Äußerung von DASCHMANN (1994) beinhaltet den Aspekt einer Diskrepanz im Sinne von »leicht« und »schwer« quantifizierbaren Variablen. So stehen aufgrund der einfacheren Vorgehensweise leicht quantifizierbare Variablen im Vordergrund. Hingegen kommt den schwer quantifizierbaren Faktoren (bspw. Qualität des Managements, Mitarbeitermotivation) lediglich mindere Beachtung zu. Neben der generellen Schätz- und Messproblematik der Variablen stellt auch deren subjektive Einschätzung einen kritikaufrufenden Aspekt dar. Neben DASCHMANN (1994) finden ebenfalls FICHTERS (1998) deutlich kritisierende Worte Berücksichtigung. Demnach ist laut FICHTER (1998) die bisherige Erfolgsfaktorenforschung äußerst negativ geprägt. Ihre Ergebnisse sind, bedingt durch Tatsachen als widersprüchlich, vielfältig und vergänglich anzusehen, wie ihr Forschungsgegenstand selbst. Neben einer fehlenden

²⁹¹ Vgl. Mast et al. [2001]: Erfolgsfaktor, S. 19.

²⁹² Vgl. Röderstein (2009): Erfolgsfaktoren im Supply Chain Management der DIY-Branche, S. 41 f.

²⁹³ Vgl. Ebd., S. 42.

²⁹⁴ Vgl. Mast et al. [2001]: Erfolgsfaktor, S. 19.

²⁹⁵ Vgl. Röderstein (2009): Erfolgsfaktoren im Supply Chain Management der DIY-Branche, S. 41 f.

²⁹⁶ Vgl. Mast et al. [2001]: Erfolgsfaktor, S. 19.

theoretischen Fundierung, fehlt es an einer reellen Auseinandersetzung mit dem Erfolgsbegriff. »Erfolg« wird primär als systemisches Zusammenspiel diverser Faktoren gesehen, ohne dabei vom Markt unabhängige Einflussfaktoren wie Medien, Behörden und Umweltgruppen zu berücksichtigen. Ohne eine diesbezügliche Modifizierung attestiert FICHTER (1998) der Erfolgsfaktorenforschung die „Erfolgslosigkeit“. (FICHTER 1998: 186 f, zit. n. MAST et al. 2001: 19) Die Worte DELLMANN'S (1991) thematisieren einen großen Kritikpunkt. So finden rückblickend lediglich erfolgreiche Unternehmen in den Studien Beachtung. Deren extrahierte *Erfolgsfaktoren* statuieren sich als »Erfolgsgesetze« und projizieren sich in künftige Unternehmensären. Laut Autor bleibt dabei die Dynamik externer Einflüsse außen vor. Zur Erschließung neuer Erfolgspotenziale müssen diese jedoch zwingend einbezogen werden.²⁹⁷

Entgegen aller Kritik verzeichnet der Bereich der Erfolgsfaktorenforschung eine erhebliche Anzahl von Publikationen. Laut RÖDERSTEIN (2009) gibt es darunter jedoch auch populärwissenschaftliche Veröffentlichungen, die mitunter als nicht wissenschaftlich repräsentativ gelten. Dennoch lässt sich ein großer kommerzieller Erfolg feststellen. Der Autor bezieht sich diesbezüglich weiterführend auf DILLER und LÜCKING (1993). Diese setzten sich mit der Frage auseinander, weshalb sich insbesondere das Management von Großunternehmen die Publikationen der Erfolgsfaktorenforschung aneignet. Die Autoren stützen ihre Erkenntnisse auf das »Konzept der begrenzten Rationalität«. Demnach stehen Managern nicht nur eingeschränkte Informationen zur Verfügung, zugleich schließen es begrenzte Ressourcen und zeitliche Einschränkungen aus, als »Entscheider« sämtliche Alternativen ermitteln und bewerten zu können. Aus dieser Perspektive erhält die Erfolgsfaktorenforschung angesichts ihrer Eigenschaft, komplexe Wirkzusammenhänge zu reduzieren bzw. die Unternehmenswirklichkeit auf einige wenige *Erfolgsfaktoren* zu fixieren einen nützlichen Stellenwert. Die Suggestion eines Kausalkontextes von *Erfolgsfaktoren* zu »garantiertem Erfolg« wirkt jedoch obskur. Folglich hat jede ernsthafte Publikation im Bereich der Erfolgsfaktorenforschung ein wissenschaftlich fundiertes Vorgehen anzustreben und die geübte Kritik zu reflektieren, so RÖDERSTEIN (2009).²⁹⁸

Nachdem ein themagestützter Ansatz in das komplexe und kritisch beurteilte Feld der Erfolgsfaktorenforschung geboten wurde, kann nunmehr auf das letzte theoretische Schwerpunktfeld übergeleitet werden. Zeitlich umgreifende Autorenäußerungen sowie Studienergebnisse fungieren als einleitende Positionierung der »Corporate Identity als Erfolgsfaktor in Medienunternehmen«.

²⁹⁷ Vgl. Ebd.

²⁹⁸ Vgl. Röderstein (2009): Erfolgsfaktoren im Supply Chain Management der DIY-Branche, S. 42.

5 Corporate Identity als Erfolgsfaktor in Medienunternehmen

„Eine CI-Strategie ist kein Selbstzweck, sondern eine Investition in die Zukunft des Unternehmens.“
(JACOB 1993: IX)²⁹⁹

Ungeachtet des klaren Zuspruchs im vorherigen Zitat von JACOBS (1993) gibt es Anfang der 90er deutlich differente Meinungen. Während einige Autoren die *Corporate Identity* als einen »zu undefinierten Begriff« verstehen, der beliebig ausgelegt wird und dem infolgedessen keinerlei inhaltliche Bedeutung zugesprochen werden kann, äußern andere, dass es sich hierbei um keine Innovation handelt, sondern lediglich bereits bekannte Aspekt in einer »modernisierten Form« ausgelegt werden. Als »innovativ« wird sie von jenen Autoren angesehen, die in ihr ein bis dato nicht genutztes, jedoch wirksames Instrument des Managements und der Unternehmenspolitik sehen.³⁰⁰ Wie bereits im Sinne von WACHE und BRAMMER (1993) aufgeführt, stehen den kritischen Bezügen jedoch zunehmend Publikationen gegenüber, die »Corporate Identity« als ein »erfolgsversprechendes Strategie-Konzept« verstehen. Des Weiteren werden diese Zusprüche zudem durch Studienergebnisse empirische bestärkt.^{301; 302}

So analysierte GUTJAHR (1998) eine repräsentative internationale Studie von 80 Dienstleistungsunternehmen, welche im Sinne »Corporate Identity als Erfolgsfaktor für Medienunternehmen« eine fundiert abzuleitende empirische Bestätigung liefert. Im Zuge der Studie, die Unternehmen hinsichtlich verschiedener Aspekte bzgl. der *Corporate Identity* und des *Unternehmenserfolgs* untersuchte, ergab sich eine statistisch signifikante, positive Korrelation der Variablen. Somit wurde der empirische Nachweis des Zusammenhangs zwischen einer konstanten ausgeprägten *Corporate Identity* und dem *Unternehmenserfolg* entscheidend geboten. Als »erfolgreich« stellten sich diesbezüglich jene Unternehmen heraus, „[...] die ein systematisch geplantes, konsequent gestaltetes äußeres Erscheinungsbild und eine klare interne und externe Kommunikation besaßen, gleichfalls waren es Unternehmen, die durch Maßnahmen interner psychologischer Organisationsentwicklung [...], Motivation und Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und seinen Dienstleistungen gefördert haben [...].“ (GUTJAHR 1998: 113) Letztlich liquidieren die Ergebnisse die noch oftmals vertretene Meinung, dass es sich bei *Corporate Identity* lediglich um einen Randfaktor des Unternehmenserfolgs handelt, dessen ursächliche Relation angeblich nicht mit dem betriebswirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens nachzuweisen ist, so GUTJAHR (1998).³⁰³

²⁹⁹ Vgl. Herbert Jacob (1993): Geleitwort, in Thies Wache, Dirk Brammer (Hrsg.): *Corporate Identity als ganzheitliche Strategie*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, S. IX. (i. f. Vgl. Jacob (1993): *Geleitwort*, S.)

³⁰⁰ Vgl. Wache et al. (1993): *Corporate Identity als ganzheitliche Strategie*, S. 1 f.

³⁰¹ Vgl. Frohmüller (2016): *Profit wird durch Profil erreicht*, S. 70.

³⁰² Anm. da die Autoren im Rahmen ihrer eigenen Studie kein eindeutiges medienunternehmerisches Indiz aufführen u. eine entsprechende Herleitung angesichts thematisch stimmigeren Studien ungemäß erscheint, bleibt ihre Studie außen vor. Es ist jedoch auf den sehr erkenntnisreichen empirischen Teil ihrer Arbeit z. verweisen. (Vgl. Wache et al. (1993): *Corporate Identity als ganzheitliche Strategie*, S. 147-224.)

³⁰³ Vgl. Gutjahr (1998): *Corporate Identity – Analyse und Therapie*, S. 113.

Eine zeitnähere von PAULMANN (2012) publizierte Studie stützt nicht nur die zuvor aufgeführte Auslegung von GUTJAHR (1998), vielmehr bezieht sie sich zudem expliziter auf die Medienbranche. 2012 hat das *corporate identity institut* drittmalig eine onlinebasierende Umfrage innerhalb von Unternehmen durchgeführt. Diese orientierte sich wesentlich an den Fragestellungen der bereits 2010 erhobenen Studie, um nicht nur den bis dato aktuellen Stand der *Corporate Identity* in der Praxis darzustellen, sondern zugleich auch mögliche Entwicklungstendenzen aufzuzeigen. Angefragt wurden ca. 900 Unternehmen, die mittels gesetzter Kriterien so ausgewählt wurden, dass eine möglichst hohe Branchenbandbreite und repräsentative Unternehmensgröße resultieren. Die Erkenntnisse der Studie basieren letztlich auf 104 nachgekommenen Anfragen.³⁰⁴ Aus insgesamt 21 erschlossenen Branchenfeldern sind *Medienunternehmen* die zweithäufigste vertretende Branche, mit einer geringen Differenz (3 Prozent) zur Erstvertretenden. PAULMANN (2012) führt weiterhin auf, dass 43 Prozent der teilnehmenden Unternehmen mehr als 5.000 Mitarbeiter beschäftigen. Der Anteil von Organisationen, die dabei lokal und national agieren liegt gesamt bei nur 28 Prozent, 62 Prozent sind im Jahr 2012 bereits international aktiv.³⁰⁵ Die Studie ergab, dass »*Corporate Identity*« als relevantes Element des Unternehmenserfolges verstanden wird. 88 Prozent der Probanden stufen ihre Bedeutung für den Erfolg des Unternehmens als »hoch« bzw. »sehr hoch« ein. Bereits 2010 lag dieser Wert bei 84 Prozent. Obgleich der *Corporate Identity* eine enorme Wertschätzung zuteilwird, bedienen sich im Vergleich zum Jahr 2010 (62 Prozent) 2012 lediglich 49 Prozent der Unternehmen einer *Corporate Identity* als strategisches Führungsinstrument. Von welcher Relevanz dieser Aspekt jedoch ist, zeigt sich bei der Betrachtung des hiermit erzielten unternehmerischen Erfolges: 63 Prozent (73 Prozent 2010) der erfolgreichen Unternehmen gaben an, *Corporate Identity* als wichtiges strategisches Führungsinstrument zu sehen und ebenso zu nutzen.³⁰⁶

Teilweise entgegen den Aussagen von WACHE und BRAMMER (1993)³⁰⁷ äußern BIRKIGT, STADLER und FUNCK (1998), dass kritische Stellungnahmen zur *Corporate Identity* Mitte der 90er seitens der Fach-Publizistik kaum zu verzeichnen sind. Die Autoren betrachten dies als ein sicheres Indiz für die künftig zunehmende Einsatzprofilierung des strategischen Managements. Folglich wird die *Corporate Identity* als ein essenzieller strategischer Faktor im Sinne des unternehmerischen Erfolgspotentials anerkannt und erhält somit einen aktualisierten Stellenwert innerhalb der Unternehmenspolitik. BIRKIGT, STADLER und FUNCK (1998) führen fort, dass die Projektion der *Corporate Identity* in die unternehmerische Umwelt (*Corporate Image*) ein Erfolgspotenzial darstellt, das zur Erreichung der unternehmerischen Ziele (bspw. Finanzierung, Markterfolg, Mitarbeitergewinnung etc.) maßgeblich beiträgt. Des Weiteren

³⁰⁴ Vgl. Paulmann [2012]: *Corporate Identity: Status Quo 2012*, S. II.

³⁰⁵ Vgl. Ebd., S. 9.

³⁰⁶ Vgl. Ebd., S. VI.

³⁰⁷ Vgl. Frohmüller (2016): *Profit wird durch Profil erreicht*, S. 75.

eröffnet sich die Opportunität, selbst in anonymen Marktsegmenten überdurchschnittliche Ergebnisse zu erzielen – gesetzt den Fall, es wird sich einer marktgerechten Kombination aus technischer Produkt-Konzeption, langfristiger Produktdesign-Politik, umfassender Kommunikation und letztlich strategisch eingesetzter *Corporate Identity* bedient. Konstante Kennzeichen und die Koordinierung sowie Rationalisierung aller Äußerungen zum Markt bewirken „[...] eine Addierung in der Wirkung [...]“ (BIRKIGT et al. 1998: 32) und werden schließlich vom Gegenüber als Elemente der Zuverlässigkeit, Sicherheit und Kompetenz sowohl erkannt als auch anerkannt.³⁰⁸

Der reelle Beitrag, den eine entwickelte *Corporate Identity* zum unternehmerischen Gesamtergebnis zu-steuert, ist nach KROEHL (2000) jedoch nicht ohne Weiteres zu quantifizieren. Der Autor bezieht sich in dieser Hinsicht auf drei wesentlich zu bewertende und zu berücksichtigende Einflussfaktoren, die über den Erfolg oder Misserfolg der Wirkung einer *Corporate Identity*-Strategie entscheiden. Im Sinne eines positiv zu vermittelnden internen *Images* ist die MitarbeiterEinstellung aufzuführen. Von der Motivation der Organisationsmitglieder hängt nicht nur der unternehmerische Leistungsstand ab, vielmehr trägt motiviertes Personal maßgeblich zu einer Reduktion von Kostenpositionen bei. So werden durch »Motivation« u. a. Fehlzeiten reduziert, verringerter Ausschuss produziert und Impulse für Produktinnovationen generiert. Die beiden weiteren Faktoren betreffen Bereiche des positiv nach außen zu projizierenden unternehmensbezogenen *Images*. Neben den Zielgruppen, die angesichts der geübten Leistungsfähigkeits- und Zuverlässigkeitseinschätzung des Unternehmens einen unmittelbaren Einfluss auf die unternehmerische Auftragslage ausüben, ist auch die generelle Öffentlichkeit ein relevanter Faktor. Laut KROEHL (2000) stehen diese internen und externen imagebezogenen Faktoren in einer enormen Wechselwirkung zueinander. Demzufolge resultieren vielzählige Mechanismen, die sich differierend auf das Unternehmen auswirken. Daraus lässt sich erkennen, dass es sich bei der Bewertung von *Corporate Identity*-Maßnahmen um eine komplexe Vernetzung von Wirkungen handelt. Ungeachtet dessen gelten diese als messbar,³⁰⁹ wie es bspw. angesichts der bereits erwähnten *Industrie-Enquete* (BERTH (1990)) bestätigt werden kann.³¹⁰

Folglich gilt es im Sinne der »*Corporate Identity als Erfolgsfaktor in Medienunternehmen*«, nicht nur den Einfluss der *Corporate Identity*-Wirkungen (s. 5.1, S. 78) expliziter zu analysieren, sondern auch aufzuführen, welche internen und externen Opportunitäten bestehen, eine *Unternehmensidentität* zu operationalisieren, um Erfolgsmessungen durchführen zu können (s. 5.2, S. 101). Abschließend wird der eigentliche Bedeutungsgrad einer *Corporate Identity* für *Medienunternehmen* thematisiert (s. 5.3, S. 109).

³⁰⁸ Vgl. Birkigt et al. (1998): *Corporate Identity – Grundlagen*, S. 32 f.

³⁰⁹ Vgl. Kroehl (2000): *Corporate Identity als Erfolgskonzept im 21. Jahrhundert*, S. 42 f.

³¹⁰ Vgl. Frohmüller (2016): *Profit wird durch Profil erreicht*, S. 44.

5.1 Einfluss der Corporate Identity in Medienunternehmen

Eine umfangreiche literarische Aufführung der vielfältigen synergetischen *Corporate Identity*-Wirkungen, die im Zuge einer Vernetzung der Komponenten resultieren, fand bereits Berücksichtigung.³¹¹ Nachfolgend gilt es, den Einfluss einer *Corporate Identity* auf gewählte Unternehmensbereiche eines *Medienunternehmens* aufzuzeigen und zugleich die jeweiligen Relationen darzustellen.³¹²

5.1.1 Auf die Organisationskultur

In der Organisationsforschung wird der Begriff der Unternehmenskultur seit 1980 näher analysiert. Mit »Unternehmenskultur« bzw. »Organisationskultur« werden zwei differierende Begrifflichkeiten verwendet, die jedoch Identisches beschreiben. Nach WIEN und FRANZKE (2014) sind die vielzähligen Konzepte, Modelle sowie die Herangehensweise zur Unternehmens- und Organisationskultur in ihren Grundschemas überwiegend deckungsgleich. Folglich können beide Begriffe synonym zur Anwendung kommen.³¹³ ZIELOWSKI (2006) ergänzt diesbezüglich, dass in der Organisationstheorie der Begriff »Organisationskultur« überwiegt, wohingegen in der Managementlehre eher der Begriff »Unternehmenskultur« zum Tragen kommt.³¹⁴ Wie bereits analysiert, bildet die Unternehmenskultur die immaterielle Basis der *Corporate Identity* und setzt sich aus einer gewachsenen, unantastbaren Organisationshistorie sowie der zu formulieren Organisationsphilosophie zusammen.³¹⁵

Nach LUX (1998) lässt sich dabei eine Relation zwischen »*Corporate Identity*« und »*Unternehmenskultur*« eindeutig identifizieren. Zum einen kann im Zuge des *Corporate Identity*-Prozesses die Vereinigung der materiellen Erscheinungsformen der Unternehmenskultur (bspw. Betriebsgebäude, Rituale, Zielsysteme) mit den immateriellen Kulturgrundgedanken (Wertehaltungen, Normen, Denkmuster etc.) zu einer »*identitätsvermittelnden Ganzheit*« erfolgen. Zum anderen zeigt sich der Zusammenhang im Sinne der beiderseits langfristigen unternehmerischen Entwicklungsperspektive. So geht »*Kultur*« einher mit einem langfristigen Anpassungsprozess, der sich aus Anforderungen der Außenwelt sowie betriebsinternen Wandlungen ergibt. Wenn sich jedoch im Rahmen der gelebten Unternehmenskultur und den

³¹¹ Vgl. Ebd., S. 42-47.

³¹² Anm. die Auswahl der Bereiche lässt sich anhand der zuvor aufgeführten Autorenäußerungen und Studienergebnissen ableiten (s. 5, S. 75 f).

³¹³ Vgl. Wien et al. (2014): Unternehmenskultur, S. 11.

³¹⁴ Vgl. Christian Zielowski (2006): Managementkonzepte aus Sicht der Organisationskultur. Auswahl, Ausgestaltung und Einführung. Veröffentlichliche Dissertation, in Ulrich Bauer, Hubert Biedermann, Josef W. Wohinz (Hrsg.): Techno-ökonomische Forschung und Praxis. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, S. 43. (i. f. Vgl. Zielowski (2006): Managementkonzepte aus Sicht der Organisationskultur., S.)

³¹⁵ Vgl. Frohmüller (2016): Profit wird durch Profil erreicht, S. 40.

Zukunftsbestreben der Unternehmung eine gravierende Diskrepanz abzeichnet, ist eine kritische Revision der Kultur bzgl. ihrer zukünftigen Eignung im Sinne der angedachten Unternehmensentwicklung notwendig. Hier bietet die identitätsorientierte Perspektive der *Corporate Identity*-Konzeption und ihr entsprechender Prozess die Opportunität, eine ebenso identitätsvermittelnde Unternehmenskultur herauszubilden, welche langfristig die erforderliche Abstimmung zwischen den internen und externen Anforderungen gewährleisten kann.³¹⁶

KROEHL (2000) ergänzt diese Relation. So ist festzustellen, dass die Konzepte von *Corporate Identity* und der Unternehmenskultur nicht nur komplementär zueinander stehen, vielmehr sind diese somit gleichermaßen kontinuierlichen Wandlungen ausgesetzt. Es gilt, diesen Wandlungen zu begegnen. Folglich ist die Pflege dieser Konzepte als eine wesentlich zentrale Aufgabe zu verstehen.³¹⁷ Ebenfalls stützen SCHÖNEBORNS (2014) Ausführungen den Bezug zu den komplementären Einflüssen. So ist bzgl. ihrer Relation sogar verstärkt von einer „[...] *Kultur-Identität* [...]“ (SCHÖNEBORN 2014: 279) zu sprechen, die zugleich als differenzierender Wettbewerbsfaktor verstanden wird.³¹⁸

Eine Unternehmens- bzw. Organisationskultur stellt demnach (u. a.) im immateriellen Sinne das »Wertklima« des Unternehmens dar. Laut REIN und SIEVERS [2005] werden essenzielle Normen und Werte im Sinne der Unternehmensphilosophie verfasst, woraus sich infolgedessen eine Leitmaxime bildet, der gegenüber sich die Organisation selbst verpflichtet fühlt, und worüber eine Identifizierung der Mitarbeiter mit dem Unternehmen erfolgen kann.³¹⁹ Aufgrund dieses Wertklimas, das laut WIEN und FRANZKE (2014) durch alle Organisationsmitglieder gleichermaßen getragen wird, kann die Unternehmenskultur somit als »*Persönlichkeit des Unternehmens*« bezeichnet werden.³²⁰

Einer Organisationskultur werden zudem verschiedene Funktionen zugesprochen. Nach den Ausführungen von ZIELOWSKI (2006) liegen die internen funktionalen Effekte dieser „[...] *im reduzierten Regelungsbedarf, in der rascheren Entscheidungsfindung und -umsetzung, im geringeren Kontrollaufwand und in einer höheren Motivation der Mitarbeiter* [...]“ (ZIELOWSKI 2006: 50).³²¹ Daraus lässt sich ableiten, dass die Unternehmenskultur ebenfalls

³¹⁶ Vgl. Peter G. C. Lux (1998): Durchführung von Corporate Identity-Programmen, in Klaus Birkigt, Marinus M. Stadler, Hans J. Funck (Hrsg.): *Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele*. 9., völlig überarbeitete Auflage 1998. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie, S. 596 ff.

³¹⁷ Vgl. Kroehl (2000): *Corporate Identity als Erfolgskonzept im 21. Jahrhundert*, S. 25 f.

³¹⁸ Vgl. Schönborn (2014): *Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor der Corporate Identity*, S. 279.

³¹⁹ Vgl. Rein et al. [2005]: *Öffentlichkeitsarbeit und Corporate Identity an Volkshochschulen*, S. 19.

³²⁰ Vgl. Wien et al. (2014): *Unternehmenskultur*, S. 21.

³²¹ Vgl. Zielowski (2006): *Managementkonzepte aus Sicht der Organisationskultur*, S. 50.

in enger Verbindung mit der Personalpolitik steht.³²² Laut WIEN und FRANZKE (2014) bestehen eindeutige Wechselwirkungen zwischen der *Personalentwicklung* und der Unternehmenskultur. Demzufolge stellt eine positiv erlebte Unternehmenskultur das entscheidende Element für die Mitarbeitermotivation dar, die wiederum Voraussetzung für den unternehmerischen Erfolg am Markt ist.³²³ Letztlich formen zudem Organisationsmitglieder die *Corporate Identity* und werden gleichermaßen von ihr geformt, so SCHÖNBORN (2014).³²⁴

„Führungspersönlichkeiten schaffen Kultur und müssen sie lenken und manchmal auch verändern.“ (SCHEIN 1995: 171)³²⁵

Welche Relation zwischen der Unternehmenskultur und dem Personal aus Sicht der Führungsebene von *Medienunternehmen* besteht und welche Einflussgröße diese für den unternehmerischen Erfolg darstellt, wird durch SCHOLZS (2006) Ausführungen ersichtlich. Besonders angesichts der krisenbehafteten Zeit der Medienbranche verdeutlicht ein Auszug aus einem geführten Interview mit GUNTER THIELEN (*1942), Vorsitzender des Vorstands der Bertelsmann AG, was krisenbeständige erfolgreiche *Medienunternehmen* auszeichnet:

„Bertelsmann ist stolz auf seine ‚Unternehmer im Unternehmen‘. [...] Unsere Mitarbeiter sind hervorragend. Wir trauen ihnen eine Menge zu, binden sie in Entscheidungen ein und beteiligen sie am unternehmerischen Erfolg. Diese partnerschaftliche Unternehmenskultur setzt große Kräfte frei. Das zeigt unter anderem unsere Innovations- und Wachstumsinitiative, die wir früher als andere gestartet haben. Weltweit werden rund einhundert neue Projekte bearbeitet – mit einem eindrucksvollen Umsatzpotential. Kein Medienunternehmen ist internationaler ausgerichtet und hat ein so breites Portfolio wie wir. Dadurch können wir schwache Phasen in einzelnen Regionen oder Segmenten leichter ausgleichen.“
(THIELEN o. J.: o. S., zit. n. SCHOLZ 2006: 3)³²⁶

Wie noch ausführlicher zur Sprache kommen wird,³²⁷ bezieht sich SCHÖNBORN (2014) in seiner Arbeit auf den gestiegenen Bedeutungsgrad der *Corporate Culture*. Laut Autor rückt

³²² Vgl. Frohmüller (2016): Profit wird durch Profil erreicht, S. 87-90.

³²³ Vgl. Wien et al. (2014): Unternehmenskultur, S. 175.

³²⁴ Vgl. Schönborn (2014): Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor der Corporate Identity, S. 279.

³²⁵ Vgl. Edgar H. Schein (1995): Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt/Main; New York: Campus Verlag, S. 171.

³²⁶ Vgl. Christian Scholz (2006): Interview mit Gunter Thielen, in Christian Scholz (Hrsg.): Handbuch Medienmanagement. Berlin/Heidelberg: Springer, S. 3.

³²⁷ Vgl. Frohmüller (2016): Profit wird durch Profil erreicht, S. 113 f.

die *Corporate Identity*-Komponente verstärkt in den Fokus der Unternehmen, da diese eine Einflussnahme auf die mitarbeiterbezogene Leistungsbereitschaft besitzt und somit auf die unternehmerische Wettbewerbsfähigkeit einwirkt.³²⁸ WIRTZ (2006) später aufgeführtes Exempel bzgl. der Fusion zwischen AOL und *Time Warner*³²⁹ bestärkt zugleich die weiteren Ausführungen SCHÖNEBORNS (2014). Nach diesem liegen durch Fusionen oder Zukäufe auch in *Medienunternehmen* große Veränderungsprozesse vor, die zu einer Wandelung der Unternehmenskultur und demnach der *Corporate Identity* führt.³³⁰ Laut WIRTZ (2006) ist die Medienbranche bis dato insbesondere von zwei Faktoren des kontinuierlichen Wandels geprägt worden. Neben einer zunehmenden Internationalisierung der Unternehmensaktivitäten gibt es zudem verstärkte Intentionen, durch unternehmerische Fusionen und Übernahmen, integrierte *Medienunternehmen* zu bilden (*Unternehmenskonvergenz*).³³¹ Zwar besitzen derartige *Integrationsstrategien* im Medien-, Kommunikations- und Internetbereich Vorteilspotenziale (bspw. Absatzsteigerungspotenziale durch vergrößerte Angebotsspanne; Expansionspotenziale durch Integration neuer Geschäftsfelder), diese stehen jedoch gleichzeitig *Integrationsrisiken* gegenüber. Eine dieser Risiken besteht aufgrund unterschiedlicher Unternehmenskulturen, die im Zuge einer Fusion differierender Unternehmen aufeinandertreffen. WIRTZ (2006) bezieht sich diesbezüglich auf Studien zur *Post Merger Integration*, welche die erheblichen Erfolgsrisiken bei Fusionen belegen. So ergab die Untersuchung der Unternehmensberatung *AT Kearney* Misserfolgsquoten von ca. 60 Prozent bei *Megamergers*.³³² Als ein grundlegendes Problem identifiziert sich die »*Kulturproblematik*«. Allerdings zeichnen sich insbesondere *Medienunternehmen* durch ausgeprägte Unternehmenskulturen aus. Deutlich wird dies anhand der Fusion zwischen AOL und *Time Warner*. Hier traf eine eher aggressive (AOL) auf eine eher traditionelle, konservativ geprägte Unternehmenskultur (*Time Warner*). In einem Interview äußerte der Vorstandsvorsitzende von *Time Warner*:³³³

„Ich war überrascht, wie schwierig es sein würde, die New-Media-Kultur von AOL mit der Old-Media-Kultur von Time Warner unter einen Hut zu bringen.“

(PARSONS o. J.: o. S., zit. n. WIRTZ 2006: 695)³³⁴

³²⁸ Vgl. Schönborn (2014): Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor der Corporate Identity, S. 28 f.

³²⁹ Vgl. Wirtz (2006): Medien- und Internetmanagement, S. 695.

³³⁰ Vgl. Schönborn (2014): Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor der Corporate Identity, S. 28.

³³¹ Vgl. Wirtz (2006): Medien- und Internetmanagement, S. 46.

³³² Def. *Megamergers* bezeichnet wirtschaftliche Megafusionen, d. h. Zusammenschlüsse zweier bereits großer z. einem noch größeren i. d. R. marktbeherrschenden Unternehmen. Der Begriff »Mergers« wird diesbezüglich mit »Fusion« übersetzt. Ab welchem Wert *Megamergers* vorliegen, ist nicht zentral definiert. I. d. R. handelt es sich um Unternehmensverschmelzungen im Millionen- u. Milliardenbereich. (Vgl. Finanz-Lexikon [2016]: *Megamergers*. URL: https://www.finanz-lexikon.de/megamergers_4075.html, [eingesehen: 10. Februar 2016].)

³³³ Anm. Richard Dean Parsons (*1948) (Vgl. Richard Parsons [2005]: *Ich habe einen Traum*, in Cicero (Hrsg.): *Magazin für politische Kultur*. URL: <http://www.cicero.de/kapital/ich-habe-einen-traum/36750>, [eingesehen: 29. Februar 2016].)

³³⁴ Vgl. Wirtz (2006): Medien- und Internetmanagement, S. 694 f.

Gerade im Zuge eines sog. »*multimedialen Konvergenzsektors*« deutet alles darauf hin, dass die Konvergenzentwicklung im Kontext von Telekommunikation, Informationstechnologie und klassischen Medien sich nicht mehr lediglich auf einzelne Unternehmen beschränken wird. Es sind generelle Konvergenztendenzen zu erkennen, die auf die gesamte Medienbranche Bezug nehmen, so WIRTZ (2006). Der Autor spricht diesbezüglich von einer »*finalen Konvergenzstufe*« die sukzessiv zur Auflösung ehemaliger Branchengrenzen führt. Wie sein aufgeführtes Exempel verdeutlicht, sind bei derartigen Unternehmenskonvergenzen die möglichen Schwierigkeiten bzgl. des Integrationsprozesses zu berücksichtigen. Wird von der Grundannahme ausgegangen, dass im Konvergenzsektor grundsätzlich eine Komplementarität der Produkte und der Dienstleistung besteht, kann demnach auch eine Analogie anderer Unternehmensressourcen, wie eine Unternehmenskultur, den Zusammenschluss positiv unterstützen, um u. a. die damit verbundenen Zielvorstellungen zu erreichen.³³⁵ Dieser möglichen, durch die differierenden Unternehmenskulturen bedingten *Integrationskrise*³³⁶ kann im Zuge einer *Corporate Identity*, welche, wie durch WACHE und BRAMMER (1993) bestätigt, die Integrations- als auch Koordinationsfähigkeit eines Unternehmens verbessert, begegnet werden.³³⁷

Resümierend ist festzuhalten, dass die Unternehmenskultur zum einen die immaterielle Basis der *Corporate Identity* bildet. Zum anderen setzt sich diese aus einer gewachsenen unantastbaren Organisationshistorie sowie der zu formulierenden Organisationsphilosophie zusammen und ist dadurch gekennzeichnet, dass sie sich nicht kurzfristig modifizieren lässt.³³⁸ Zwar gilt sie im Sinne eines individuellen Entwicklungsprozesses als ein strategischer Aspekt, jedoch muss dieser einen dynamischen und flexiblen Ansatz aufweisen, um die weitere Kulturentwicklung zu gewährleisten.³³⁹ Insbesondere angesichts der bestehenden Konvergenztendenzen der Medienbranche kann eine gesteuerte und positive Unternehmenskultur (indirekt) zum Unternehmenserfolg beitragen.³⁴⁰ Wie auch im Zuge einer starken *Corporate Identity*³⁴¹ wird nicht nur intern das Selbstbewusstsein und das »*Wir-Gefühl*« aller Organisationsmitglieder gestärkt, sondern zudem eine hohe Kompetenz nach außen projiziert.³⁴² Abschließend äußert REGENTHAL (2009) treffend:

³³⁵ Vgl. Ebd., S. 45 f.

³³⁶ Vgl. Ebd., S. 695.

³³⁷ Vgl. Frohmüller (2016): Profit wird durch Profil erreicht, S. 45 f.

³³⁸ Vgl. Ebd., S. 40.

³³⁹ Vgl. Wien et al. (2014): Unternehmenskultur, S. 471.

³⁴⁰ Vgl. Frohmüller (2016): Profit wird durch Profil erreicht, S. 81 f.

³⁴¹ Vgl. Ebd., S. 45 f.

³⁴² Vgl. Wien et al. (2014): Unternehmenskultur, S. 471.

„Eine Kultur ist nur dann stabil, innovationsfähig, profiliert und tragfähig, wenn sie eine ausgleichende Balance [...] zwischen den unterschiedlichen Anforderungen von mitarbeiterorientierten- und leitungsorientierten und organisations- und gesellschaftsspezifischen Elementen [schafft] und sie nicht als Pole versteht, die einander ausschließen, sondern sie [...] zu einer starken spezifischen Identität [integrieren kann].“ (REGENTHAL 2009: 69)³⁴³

5.1.2 Auf das Zielsystem

Corporate Identity und ihre eigentliche Realisierung beruhen auf der Basis der festgelegten Philosophie eines Unternehmens. Diese baut wiederum auf einer langfristigen Unternehmenszielsetzung und einem definierten (*SOLL-*)*Image* des Unternehmens auf.³⁴⁴ Nach FRIEDRICHSEN, GRÜBLBAUER und HARIC (2015) manifestiert diese neben der Leitidee der Unternehmen zudem deren Positionierungsziele in politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Kontexten.³⁴⁵ Ferner sind das unternehmensspezifische Wertesystem, die weltanschauliche Grundlage des Managements und deren normative Vorgaben (warum, wozu, wie tun wir es) wesentliche Aussagen. Die normativen Festlegungen sind wesentlich für eine *Corporate Identity*-Strategie, da sie eine Beschreibung der angestrebten Unternehmenskultur inne tragen. Somit bildet die Unternehmensphilosophie sowohl den Ausgangspunkt als auch den Rahmen für das strategische sowie operative Management und beeinflusst dementsprechend das gesamte Planungsbild des Unternehmens. Damit die Unternehmensphilosophie explizit vorliegt, Fehleinschätzungen und daraus resultierend Problemfelder entsprechend vermieden werden, findet eine Konkretisierung der Philosophie durch Unternehmensgrundsätze (*i. F. a. Unternehmensverfassung*) statt, so WACHE und BRAMMER (1993).³⁴⁶

„Ohne Zielsetzung verläuft man sich [...].“ (REGENTHAL 2009: 224)³⁴⁷

Nach REGENTHAL (2009) ist die Summe der *Corporate Identity*-Maßnahmen (interne u. externe) auf die Unternehmensgrundsätze ausgerichtet. Sie stellen im Sinne einer Verfassung die Basis der Unternehmensentwicklung dar.³⁴⁸ WACHE und BRAMMER (1993) sehen im Sinne der *Corporate Identity* jedoch noch eine weitere Funktion der Unternehmensgrundsätze.

³⁴³ Vgl. Regenthal (2009): Ganzheitliche Corporate Identity, S. 69.

³⁴⁴ Vgl. Schönborn (2014): Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor der Corporate Identity, S. 80.

³⁴⁵ Vgl. Friedrichsen et al. (2015): Strategisches Management von Medienunternehmen, S. 50.

³⁴⁶ Vgl. Wache et al. (1993): Corporate Identity als ganzheitliche Strategie, S. 51 ff.

³⁴⁷ Vgl. Regenthal (2009): Ganzheitliche Corporate Identity, S. 224.

³⁴⁸ Vgl. Ebd., S. 38.

Sie bilden demnach ein Instrument der »*unternehmenskulturellen Transformation*«. Demnach festigen die Unternehmensgrundsätze die generellen Vorstellungen des Unternehmens bzgl. seiner Aufgaben und Tätigkeiten. Diese beiden Indikatoren sind zugleich auch Betrachtungsgegenstand der Unternehmenskultur. Dies macht die unmittelbare Vernetzung der drei Elemente (*Unternehmenskultur, Unternehmensphilosophie, Corporate Identity*) deutlich. Allerdings besteht ein wesentlicher Unterschied: So manifestiert sich in den Grundsätzen das erwünschte und in der Kultur das wirkliche Verständnis des Unternehmens. Eine absolute Deckungsgleichheit ist zwar möglich, jedoch ist i. d. R. eine Diskrepanz festzustellen.³⁴⁹ Laut Autoren initiieren die Unternehmensgrundsätze folglich eine Transformation der kulturellen Aspekte und wirken in dreifacher Weise: Zum einen wird im Rahmen der Grundsätze die angestrebte Unternehmenspositionierung konkretisiert, um übereinstimmende Handlungsweisen zu fundamentieren und abweichenden Ansichten entgegenzuwirken. Im Sinne der formellen Verfassung selbst resultiert eine symbolische Wirkung, *ein Kodex*, der in Zweifelsfragen zur Entscheidung verhilft und zugleich als Basiskonsens zur Aufhebung von Konfliktspekten beiträgt. Dementsprechend wird durch die Grundsätze eine gemeinsame Sprache geschaffen, die sich positiv auf die interne Unternehmenskommunikation auswirkt.³⁵⁰

Der Einfluss einer *Corporate Identity* auf das Zielsystem im Sinne der öffentlichen Wirkung und zugleich die Relation zwischen der *Corporate Identity* und der Unternehmensphilosophie verdeutlichen sich zudem anhand der exemplarischen Darstellung von REGENTHAL (2009). Laut Autor sind auch Unternehmen auf der Suche nach ihrem »*Sinn*« – ihrer Unternehmensphilosophie. Das primäre unternehmerische Ziel liegt darin, profitabel zu sein. Allerdings kann das Ziel »*Profit*« lediglich durch vorangestellte Ziele erfolgen. Es bedarf demnach einer genauen Differenzierung des Unternehmens anhand spezifischer Grundsätze (was tun u. wer sind wir), um einen tiefgehenden Sinn und folglich eine *Identität* zu erzielen, die ein noch klareres Unternehmensprofil schafft. Der Autor führt u. a. die Marken *Nike* und *Coca-Cola* auf, die sich dem gegenwärtigen Nutzen einer Philosophie und *Identität* bewusst sind. Diese setzen die Aspekte so erfolgreich ein, dass die Konsumenten ihrer Produkte den Sinn der Unternehmensphilosophie als Teil ihres Lebenssinnes ansehen. Es lässt sich somit feststellen, dass die *Identität* des Unternehmens auf die *Identität* des *Individuums* »*abfährt*«. Dieser Tatbestand verdeutlicht wesentlich, welche Verantwortung der *Corporate Identity*-Konstruktion zuteilwird, so der Autor.³⁵¹

³⁴⁹ Anm. die i. d. R. vorliegende Diskrepanz wurde bereits thematisiert u. visuell dargestellt (s. 3.5, S. 35 f).

³⁵⁰ Vgl. Wache et al. (1993): *Corporate Identity als ganzheitliche Strategie*, S. 62.

³⁵¹ Vgl. Regenthal (2009): *Ganzheitliche Corporate Identity*, S. 247.

Im Rahmen des Kapitels »Von der Unternehmensphilosophie zur Strategiebildung« führen FRIEDRICHSEN, GRÜBLBAUER und HARIC (2015) zeitgemäße medienunternehmerische Fallbeispiele auf. U. a. findet *Bertelsmann* Berücksichtigung. Angesichts dieses Exempels wird die Vorgehensweise zur Ausgestaltung und Fixierung der aus der Unternehmensphilosophie konkretisierten *Unternehmensgrundsätze*³⁵² verdeutlicht.^{353;354} Laut den Autoren muss ein Unternehmen bzw. das Management sich zunächst übergeordneten relevanten Fragen stellen, die auf den eigentlichen unternehmerischen Zweck abzielen und aus deren Antworten zusammengefasst die Grundsätze der Unternehmensführung (sog. »Corporate Governance«) resultieren:

- „Welche Eigentümerinteressen gibt es? Soll das Unternehmen eine ‚money machine‘ im Sinne eines Instruments zur Generierung überdurchschnittlicher Rendite des eingesetzten Eigentümerkapitals sein? Oder gibt es über diesen Zweck hinaus noch eine gesellschaftlich-wirtschaftliche Bedeutung im Sinne der Befriedigung von gesellschaftlichen und ökonomischen Bedürfnissen?
- *Führungsphilosophie (Managementphilosophie): Welches Menschenbild liegt dem Unternehmen zugrunde? Welches Organisationsbild liegt den Management-Philosophien zugrunde?*“ (FRIEDRICHSEN et al. 2015: 50)

REINHARD MOHN (*1921; †2009), Gründer und langjähriger geschäftsführender Eigentümer von *Bertelsmann*, fasste in den 80ern diese Grundsätze in einer bis heute gültigen Form für das Unternehmen als »Unternehmensverfassung« mit folgender Überzeugung zusammen: „Die Unternehmensverfassung ist der Spiegel des Selbstverständnisses des Unternehmens“ (MOHN 1986: 136 ff, zit. n. FRIEDRICHSEN et al. 2015: 50).³⁵⁵

Wie auch bereits im Sinne von WACHE und BRAMMER (1993) aufgeführt wurde,³⁵⁶ ist die Führungsphilosophie die normative Basis, um die Führungsentscheidungen auszugestalten.³⁵⁷ Laut FRIEDRICHSEN, GRÜBLBAUER und HARIC (2015) enthält die Verfassung somit bereits Ziele, welche bedeutsam für die Vision des Unternehmens sind.

³⁵² Anm. werden v. *Bertelsmann* mit den Begriffen der Unternehmensverfassung u. der Führungsphilosophie definiert.

³⁵³ Vgl. Friedrichsen et al. (2015): Strategisches Management von Medienunternehmen, S. 50-74.

³⁵⁴ Anm. im Rahmen dieser Arbeit lediglich ansatzweise.

³⁵⁵ Vgl. Ebd., S. 50.

³⁵⁶ Vgl. Frohmüller (2016): Profit wird durch Profil erreicht, S. 83.

³⁵⁷ Anm. entsprechende Tabellen finden sich in den Anlagen: Tab. 7 stellt die Unternehmensfassung in der bis heute gültigen Form dar. Die sich in den 80er Jahren entwickelten Führungsleitsätze v. *Bertelsmann* werden in Tab. 8 dargestellt. Tab. 9 stellt die Führungsprinzipien für diese Aufgabenverteilung u. sonstige operative u. organisatorische Fragen gegenüber. Tab. 10 zeigt auf, was *Bertelsmann* hinsichtlich des Führungsverhaltens v. Vorgesetzten konkret erwartet (s. Anlage 1 a, b, c, d, S. XVIII f).

Weiteführend beziehen sich die Autoren auf den Philosoph und Ökonom *PETER DRUCKER* (*1909; †2005), der wesentliche Fragen definierte, die das Management diesbezüglich zu beantworten hat:^{358; 359} „1. Was ist unsere Mission? 2. Was ist unser Plan? 3. Was sind unsere Ergebnisse?“ (*FRIEDRICHSEN et al. 2015: 50, 53*)³⁶⁰

In einem diesbezüglichen Kontext, führt *KROEHL* (2000) den Begriff »Visionen« auf, den er in einer engen Relation zur *Corporate Identity* und zu den Unternehmensgrundsätzen sieht. Im Sinne des Autors stellen die Visionen das *Leitbild*³⁶¹ dar, auf dem die Grundsätze aufbauen. Während jedoch die Grundsätze die Routine bestimmen, weisen hingegen »Visionen« den künftigen Weg.^{362; 363}

Resümierend ist festzuhalten, dass sowohl die Unternehmensphilosophie als auch die darauf basierende *Corporate Identity* u. a. die langfristigen und generellen unternehmerischen Zielsetzungen beinhalten bzw. berücksichtigen.³⁶⁴ Darauf aufbauend lässt sich ein Zielsystem konstruieren, welches einen konkreten zeitlichen Bezug aufweist und auch hinsichtlich des Ausmaßes der Ziele klar spezifiziert ist.³⁶⁵ Letztlich ist jedes Unternehmen als ein zweckgerichtetes soziales System mit wirtschaftlicher Zielsetzung zu verstehen, das sich durch die generellen Kennzeichen *Zwecksetzung* und *Zielsystem* (Basis des unternehmerischen Handelns) sowie *Integration* und *Interaktion* (operative, planmäßige Bereitstellung v. Opportunitäten z. Realisierung) charakterisiert. Folglich existieren in jedem Unternehmen sowohl interne Interessenlagen als auch externe Anforderungen und Erwartungshaltungen der unternehmerischen Umwelt.³⁶⁶ Bei den differenten Interessengruppen sind generelle Konflikte sowie Zielkonflikte nicht vollends auszuschließen. Im Sinne des führungsorientierten Ansatzes, als *Leitlinie für das Zielsystems des Unternehmens*,³⁶⁷ als *Basis für die Integration der Systemmitglieder* sowie als *Steuerungsinstrument der internen und externen Interaktionen*,³⁶⁸ können mittels einer entsprechend formulierten und richtungsweisenden *Corporate Identity* Konfliktsituation verringert werden.³⁶⁹

³⁵⁸ *Ann. Bertelsmann hat im Zuge der aufgeführten Tabellen (s. Anlage 1 a, b, c, d, S. XVIII f) diese Fragen beantwortet (s. Anlage 2, S. XIX).*

³⁵⁹ *Vgl. Friedrichsen et al. (2015): Strategisches Management von Medienunternehmen, S. 50.*

³⁶⁰ *Vgl. Ebd., S. 50; S. 53.*

³⁶¹ *Ann. eine CI beinhaltet die sinngemäße Ausrichtung der unternehmerischen Leitfragen. Diese resultieren aus dem verfassten Leitbild u. beinhalten die elementaren Standpunkte, um Zielsetzungen z. erreichen (s. 3.2, S. 34).*

³⁶² *Vgl. Kroehl (2000): Corporate Identity als Erfolgskonzept im 21. Jahrhundert, S. 22.*

³⁶³ *Ann. aufgrund der arbeitsüberschreitenden Komplexität ist für den weiterführenden bzw. vollständigen Exempel-Bezug auf FRIEDRICHSEN, GRÜBLBAUER und HARIC (2015) z. verweisen. (Vgl. Friedrichsen et al. (2015): Strategisches Management von Medienunternehmen, S. 50-74.)*

³⁶⁴ *Vgl. Frohmüller (2016): Profit wird durch Profil erreicht, S. 32.*

³⁶⁵ *Vgl. Ebd., S. 48-54.*

³⁶⁶ *Ann. intern bspw. Unternehmensfunktionäre u. Gesamtheit der Organisationsmitglieder; extern u. a. allgemeine Öffentlichkeit u. Markt.*

³⁶⁷ *Vgl. Birkigt et al. (1998): Corporate Identity – Grundlagen, S. 39 f.*

³⁶⁸ *Vgl. Ebd., S. 41 f.*

³⁶⁹ *Vgl. Ebd., S. 40.*

5.1.3 Auf die Personalpolitik

Findet sich rückblickend die betriebliche Personalpolitik lediglich im primären Aufgabenbereich der Personalverwaltung wieder, wird ihr nunmehr eine zunehmende Aufmerksamkeit durch die Unternehmenspolitik zuteil. Laut BARTELS (1998) lässt sich diese Entwicklung auf nationaler Ebene angesichts einander bedingender, unternehmerischer Veränderungsprozesse begründen.³⁷⁰ Sein umfassender Beitrag »Corporate Identity und betriebliche Personalpolitik«³⁷¹ verdeutlicht diesbezüglich den unternehmerischen Stellenwert von qualifiziertem Personal. Demnach wird den Mitarbeitern im Rahmen des wirtschaftlichen Erfolgs eine maßgebliche und auch entscheidende Funktion zugesprochen.³⁷²

„Media is people business“

(BURDA o. J.: o. S., zit. n. SCHUMANN et al. 2006: 82).

Mit nur wenigen Worten verdeutlicht HUBERT BURDA (*1940) welcher Anspruch von dem Faktor »Personal« im Sinne der *Medienunternehmen* ausgeht, so SCHUMANN und HESS (2006).³⁷³

In *Medienunternehmen* zählt das Personal zu den relevantesten immateriellen Vermögensgegenständen.³⁷⁴ So sind diese u. a. von zentraler Bedeutung für die Leistungserstellung und -vermarktung.³⁷⁵ Das Beschaffen und Erhalten von qualifizierten Mitarbeitern ist für Unternehmen somit zu einer bedeutsamen und wesentlichen personalpolitischen Aufgabe geworden.³⁷⁶ Laut WIRTZ (2006) ist im Mediensektor die Verfügbarkeit materieller Ressourcen als unproblematisch anzusehen. Deutlich komplizierter sieht es hingegen im Personalbereich aus. So bedarf die gesamte Medienbranche vor allem kreativer Mitarbeiter, die durch ihr produktives Wirken maßgeblichen Einfluss auf die Qualität und Attraktivität der Inhalte ausüben.³⁷⁷ Darüber hinaus decken *Medienunternehmen* den Bedarf von Arbeitskräften nicht mehr nur über Festeinstellungen ab, vielmehr verzeichnet sich u. a. ein zunehmender Einsatz von freien Mitarbeitern. Diese bringen zusätzlich persönlich, eigenverantwortlich und fachlich

³⁷⁰ Vgl. Gerhard Bartels (1998): Corporate Identity und betriebliche Personalpolitik, in Klaus Birkigt, Marinus M. Stadler, Hans J. Funck (Hrsg.): Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. 9., völlig überarbeitete Auflage 1998. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie, S. 129. (i. f. Vgl. Bartels (1998): Corporate Identity und betriebliche Personalpolitik, S.)

³⁷¹ Vgl. Ebd., S. 127-146.

³⁷² Vgl. Ebd., S. 129.

³⁷³ Vgl. Schumann et al. (2006): Grundfragen der Medienwirtschaft, S. 82.

³⁷⁴ Vgl. Wirtz (2006): Medien- und Internetmanagement, S. 63.

³⁷⁵ Vgl. Zydorek (2013): Einführung in die Medienwirtschaftslehre, S. 192.

³⁷⁶ Vgl. Bartels (1998): Corporate Identity und betriebliche Personalpolitik, S. 129.

³⁷⁷ Vgl. Wirtz (2006): Medien- und Internetmanagement, S. 96.

unabhängig geistig ideelle Leistungen ein.³⁷⁸ Infolge dieser Kombination individueller Fähigkeiten entsteht ein Kollektiv, das zu einer verbesserten Leistungserstellung und auf diese Weise zu Wettbewerbsvorteilen der *Medienunternehmen* führt.³⁷⁹

Angesichts dieser Aspekte steht laut BARTELS (1998) die Bedeutung der Personalpolitik als eine der wesentlichsten Teilpolitiken der Unternehmenspolitik gänzlich außer Frage. Laut Autor wird „Die *Corporate Identity* [...] sowohl direkt – durch gezielte, CI-relevante Maßnahmen der Unternehmenspolitik, als auch [...] indirekt – durch die abgeleitete Wirkung der Gesamtheit aller unternehmenspolitischen Maßnahmen charakterisiert.“ (BARTELS 1998: 129) Es resultiert ein Wechselwirkungsprozess (s. Abb. 19): Demnach bestimmt die Unternehmenspolitik die *Corporate Identity*, wodurch wiederum die *Corporate Identity* Einfluss auf die Personalpolitik im *Medienunternehmen* gewinnt.³⁸⁰

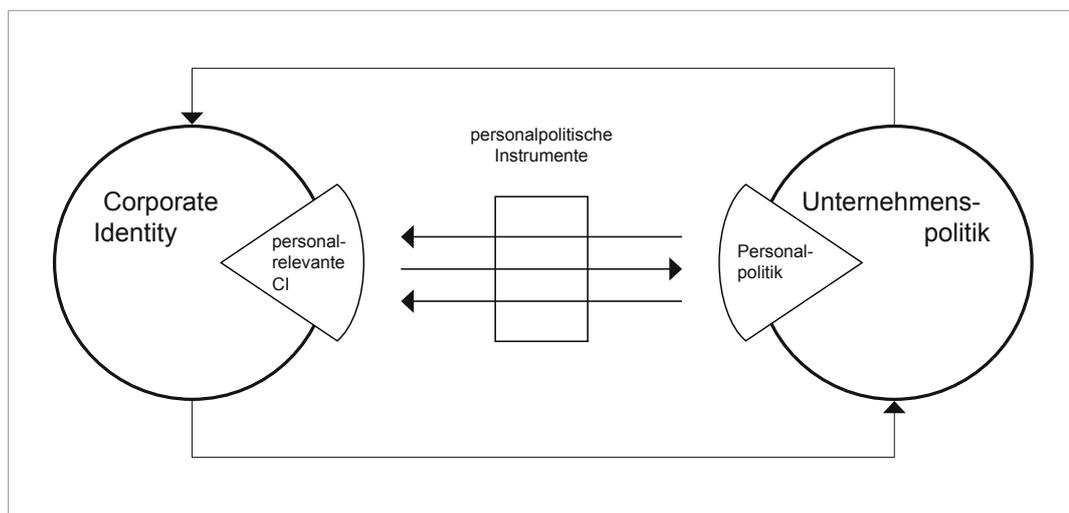


Abb. 19: Wechselwirkung zwischen CI u. Unternehmenspolitik. Eigene Darst. in Anlehnung an Vgl. Bartels (1998): Corporate Identity und betriebliche Personalpolitik, S. 130.

Laut BARTELS (1998) zeichnet sich eine gute Personalpolitik durch ein vielfältiges und qualifizierendes Ausbildungs- und Weiterbildungsangebot aus, wodurch sich das Beziehungsverhältnis zwischen Mitarbeitern zum Unternehmen, gerade in Zeiten anonymisierter Arbeitswelten und »unpersönlicher« Unternehmen, verdichten soll. Gegenüber den neuen Mitarbeitern wird im Rahmen der Maßnahmen zugleich die *Corporate Identity* profiliert. Insbesondere im Hinblick auf neues Personal, das sich vorerst noch in einem unbekanntem

³⁷⁸ Vgl. Ebd., S. 131.

³⁷⁹ Vgl. Ebd., S. 63.

³⁸⁰ Vgl. Bartels (1998): Corporate Identity und betriebliche Personalpolitik, S. 129 f.

Unternehmensumfeld bewegt, bieten die Maßnahmen einerseits eine Orientierungshilfe, und andererseits bildet die *Corporate Identity* die Opportunität, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren.³⁸¹

Ebenso thematisieren SCHUMANN und HESS (2006) den Aspekt der Personalentwicklung und führen diesbezüglich zentrale Maßnahmen auf. Die Autoren weisen darauf hin, dass letztlich alle Maßnahmen auch für die *Medienunternehmen* selbst von Bedeutung sind. So haben sich vor allem im Mediensektor nicht nur die Aufgaben stark gewandelt, sondern sich zudem neue Funktionsbereiche (bspw. Multimediasektor) gebildet. Demnach ist auch die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter entsprechend zu prägen.³⁸² Nach WIRTZ (2006) nutzen *Medienunternehmen* zudem Möglichkeiten, ihren internen Nachwuchs auszubilden. So unterhalten *Burda, Gruner + Jahr, Springer, Holtzbrinck, WAZ* und *RTL* eigene Journalistenschulen, während sich mittelständische Unternehmen Möglichkeiten einer betrieblichen unternehmensübergreifenden Ausbildung wie Seminaren bedienen, die in Kooperation mit anderen Verlagen erarbeitet und angeboten werden. Des Weiteren sind die Medien-Berufsakademien aufzuführen. Diese bieten die Option, im Rahmen des dualen Studiensystems ein wissenschaftliches Studium an einer staatlichen Hochschuleinrichtung mit einer praxisbezogenen Ausbildung im Unternehmen zu verbinden.³⁸³ Darüber hinaus kann die *Corporate Identity*, die dementsprechend „[...] durch das Merkmal einer ‚soliden Ausbildungspolitik‘ gekennzeichnet ist, [...]“ (BARTELS 1998: 130) eine positive Ausstrahlung auf den Arbeitsmarkt ausüben und somit zur profilierenden Mitarbeitergewinnung beitragen.³⁸⁴

Personalpolitik und *Corporate Identity* haben zudem eine wesentliche Gemeinsamkeit: Um das Handeln des Unternehmens auf lange Sicht methodisch und zielgemäß festzulegen, werden beide langfristig angelegt.³⁸⁵ Eine weitere Verbindung besteht im Rahmen des *Personal-Images* des Unternehmens. Nach BARTELS (1998) reflektiert es den personalrelevanten Bereich der *Corporate Identity* und wird aus personalwirtschaftlicher Sicht als die »Art und Weise« des Zusammenarbeitens aller Organisationsmitglieder verstanden. Es unterliegt einem immensen Einfluss durch Einstellungen und Meinungen sowohl gegenwärtiger, ehemaliger als auch zukünftiger Mitarbeiter. Wesentliche Komponente des *Personal-Images* ist das Betriebsklima. Im Sinne der Arbeitszufriedenheit als Produkt des Betriebsklimas äußern sich

³⁸¹ Vgl. Ebd., S. 130.

³⁸² Vgl. Schumann et al. (2006): Grundfragen der Medienwirtschaft, S. 91.

³⁸³ Vgl. Wirtz (2006): Medien- und Internetmanagement, S. 133.

³⁸⁴ Vgl. Bartels (1998): Corporate Identity und betriebliche Personalpolitik, S. 130.

³⁸⁵ Anm. im Sinne der Personalpolitik auf personale Sektoren u. im Rahmen der CI als das Ergebnis des Zusammenwirkens unterschiedlichster Faktoren. (Vgl. Ebd.)

positive oder negative Verhaltenstendenzen der Organisationsmitglieder. Ein gutes Betriebsklima zeichnet sich bspw. durch eine geringe Mitarbeiterfluktuation, geringe Fehlzeiten und Kooperation im fachlich-sozialen Bereich aus. Folglich führt ein schlechtes Betriebsklima zu den negativen Tendenzen dieser Verhaltensweisen. Infolge eines betrieblich positiven Klimas steigen Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter und deren Identifikation mit dem Unternehmen und dessen Zielsetzungen. Ihre positive Haltung gegenüber dem Unternehmen und ihrer Tätigkeit wirkt sich als Rückkopplung auf die Ausgangslage des Betriebsklimas aus. So wie ein positives Betriebsklima ein wesentlicher Bestandteil eines ebenso positiven *Images* ist, ist laut BARTELS (1998) dieses wiederum ein wesentliches Merkmal einer gelungenen *Corporate Identity*.³⁸⁶

Weiterführend bezieht sich der Autor auf den personalpolitischen Schwerpunkt. Demnach steht die Erzielung einer adäquaten unternehmerischen Leistung bei gleichzeitiger Personalszufriedenheit im Fokus der Personalpolitik. Die entsprechenden Zielsetzungen werden mittels methodischer Konzepte, sog. »*personalpolitischer Instrumente*«, die analog zu den absatzpolitischen Instrumenten entwickelt werden, erreicht. Allerdings kongruieren wirtschaftliche Zielsetzungen des Unternehmens und die individuellen Ziele der Mitarbeiter nicht grundsätzlich, wodurch Konfliktfelder entstehen. Als Exempel ist hier die sich häufig widersprechende Lohn- und Gehaltsfestlegung zu nennen. Eine *Corporate Identity*-Strategie ermöglicht es, Einfluss auf die einzelnen Instrumente der Personalpolitik auszuüben und im Zusammenwirken möglichen Konfliktfeldern zu begegnen.^{387; 388}

Resümierend lässt sich somit ein interdependentes Zusammenwirken zwischen der *Corporate Identity* und der betrieblichen Personalpolitik feststellen (s. Abb. 19, S. 88): So beeinflusst die Personalpolitik personalrelevante Bereiche der *Corporate Identity* (generell als auch individuell). Parallel nutzt sie diese in Kombination mit personalpolitischen Instrumenten, um ihre wesentliche Funktion zu erfüllen: Die Beschaffung und Erhaltung qualifizierter Mitarbeiter, die wiederum erwarten, sich als Individuum mit dem Arbeitsplatz, dem unternehmerischen Umfeld und dem Unternehmen selbst, positiv identifizieren zu können. Dies jedoch ist nur mittels einer entsprechenden unternehmensspezifischen *Corporate Identity* möglich, so BARTELS (1998).³⁸⁹

³⁸⁶ Vgl. Ebd., S. 131 f.

³⁸⁷ Vgl. Ebd., S. 134 ff.

³⁸⁸ Anm. aufgrund der arbeitsüberschreitenden Komplexität ist hier auf die detaillierten Ausführungen der jeweiligen Instrumente u. Wirkungsverhältnisse n. BARTELS (1998) z. verweisen. (Vgl. Ebd., S. 136-141.)

³⁸⁹ Vgl. Ebd., S. 146.

5.1.4 Auf das Marketing

Die Bedeutung des Marketings für *Medienunternehmen* wird u. a. angesichts der Publikationen von BREYER-MAYLÄNDER und SEEGER (2006)³⁹⁰ sowie BEYER und CARL (2004),³⁹¹ die sich alleinig oder sehr umfassend mit dem Medienmarketing auseinandersetzen, deutlich. Anhand der ausführlichen Arbeiten wird ein angemessener Einblick in das weitläufige Gebiet des Medienmarketings, dessen Besonderheiten, Aufgaben, Strategien und Instrumente geboten.³⁹² Die Relation zwischen »Marketing« und »Corporate Identity« wird u. a. mittels der Aufführungen von KROEHL (2000) dargelegt, der in diesem Kontext unmissverständlich von „[...] zwei Seiten einer Medaille [...]“ (KROEHL 2000: 90) spricht.³⁹³ Bevor jedoch expliziter auf die relevanten Bezugfelder der Medienmarketingbereiche und dem Relationsgefüge eingegangen wird, ist es zweckmäßig, auf die bestehenden Fehlinterpretationen sowohl bzgl. der Relation als auch Einzelfunktion der beiden Bereiche hinzuweisen.

KROEHL (2000) Aufführungen zeigen, dass zu Beginn des 21. Jahrhunderts noch häufig die fälschliche Auffassung vertreten wird, dass »Corporate Identity« ein Teilbereich des Marketings bzw. ein Instrument dessen darstellt. Der Autor weist jedoch unmissverständlich darauf hin, dass es sich hierbei um zwei zu unterscheidende, komplementäre Faktoren handelt, die als übergreifende Unternehmenskonzepte zu verstehen sind, die systematisch ineinandergreifen. »Marketing« und »Corporate Identity« differenzieren sich unverkennbar in der jeweiligen spezifischen Unternehmensfunktion: Während die *Corporate Identity* das Unternehmen, dessen Ressourcen und Potenziale zum Gegenstand hat, sich folglich nach innen richtet, stellt das Marketing die Orientierung des Unternehmens hinsichtlich der Bedürfnisse des Marktes dar und richtet sich somit nach außen auf die Marktumwelt, so KROEHL (2000).³⁹⁴

Da die *Corporate Identity* bereits als Schwerpunktfeld ausführlich dargelegt wurde,³⁹⁵ werden weiterführend die gewählten Bereiche des Medienmarketings und das unter Einfluss stehende Relationsgefüge in einem angemessenen Rahmen thematisiert.

³⁹⁰ Vgl. Frohmüller (2016): Profit wird durch Profil erreicht, S. X.

³⁹¹ Vgl. Andrea Beyer, Petra Carl (2004): Einführung in die Medienökonomie. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH, S. 147-185. (i. f. Vgl. Beyer et al. (2004): Einführung in die Medienökonomie, S.)

³⁹² Anm. aufgrund der arbeitsüberschreitenden Komplexität ist bzgl. der einzelnen Themenaspekte auf die weiterführenden Ausführungen v. BREYER-MAYLÄNDER und SEEGER (2006) (Vgl. Breyer-Mayländer et al. (2006): Medienmarketing. München: Franz Vahlen.) sowie BEYER und CARL (2004) (Vgl. Beyer et al. (2004): Einführung in die Medienökonomie, S. 147-185.) z. verweisen.

³⁹³ Vgl. Kroehl (2000): Corporate Identity als Erfolgskonzept im 21. Jahrhundert, S. 90-94.

³⁹⁴ Vgl. Ebd., S. 90.

³⁹⁵ Vgl. Frohmüller (2016): Profit wird durch Profil erreicht, S. 30-54.

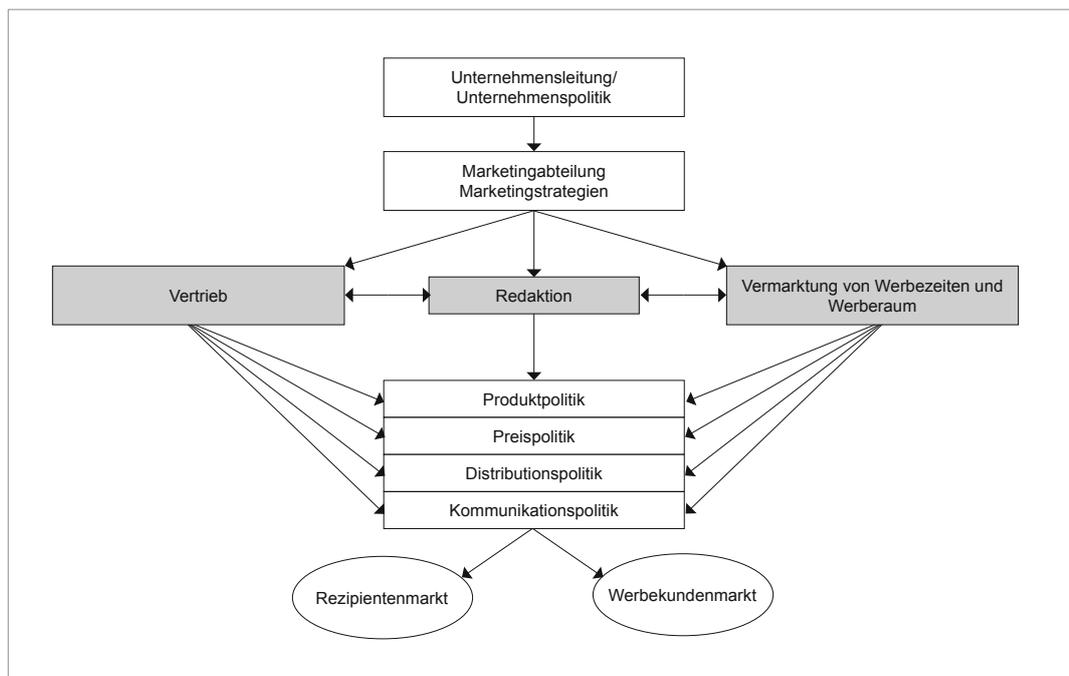


Abb. 20: Das Marketing von Medienunternehmen. Eigene Darst. in Anlehnung an Vgl. Beyer et al. (2004): Einführung in die Medienökonomie, S. 147.

BEYER und CARL (2004) äußern, dass sich allgemein integriertes Marketing als „[...] *geltendes Postulat* [...]“ (BEYER et al. 2004: 147) versteht. Marketingaufgaben müssen nicht nur von diversen Unternehmensbereichen aufgenommen werden, vielmehr gilt es ebenso diese systematisch zu koordinieren, um schließlich zu einem geschlossenen Marktauftritt zu gelangen. Besonders aufgrund des dualen Charakters von Medienprodukten³⁹⁶ besteht in der Medienbranche die Notwendigkeit eines derartigen Vorgehens. Allerdings sind nicht nur die Marketingmaßnahmen bzgl. des Rezipienten- und Werbemarktes zu berücksichtigen. Die Aktivitäten der Redaktion im Rahmen des *redaktionellen Marketings* sind ebenfalls relevant und müssen Berücksichtigung finden. Hieraus wird ersichtlich, dass es drei Hauptbereichen obliegt, Marketingaufgaben zu übernehmen. Der komplexe Aufbau des Marketingsystems in *Medienunternehmen* wird anhand der *Abb. 20* veranschaulicht. In welchem Zusammenhang die drei Haupt- und die diversen Teilbereiche auf die Marketingmixinstrumente einwirken, wird ebenso ersichtlich.³⁹⁷ Ergänzend beziehen sich BREYER-MAYLÄNDER und SEEGER (2006) auf Besonderheiten des Marketings innerhalb der Medienbranche. Angesichts der unterschiedlichen Medienbranchensegmente (bspw. Verlagswesen, TV-Sektor, Hörfunk etc.) und deren spezifischen Produkten, müssen dementsprechend individuelle Marketingkonzepte

³⁹⁶ *Ann. der duale Charakter eines Medienguts wurde bereits im ersten Themenschwerpunkt der Arbeit ausführlicher thematisiert (s. 2.2, S. 8 f).*

³⁹⁷ *Vgl. Beyer et al. (2004): Einführung in die Medienökonomie, S. 147 f.*

erarbeitet sowie Marketingmaßnahmen umgesetzt werden.³⁹⁸ Die Autoren widmen sich daher im Rahmen eines umfassenden Kapitels der Analyse der Besonderheiten und zentralen Marketingaspekten³⁹⁹ diverser Medienbranchensegmente.⁴⁰⁰

Des Weiteren verstehen die Autoren im Sinne ihrer Darstellungen »Medienmarketing« als sog. »Marketingmanagements« von *Medienunternehmen*. Im Grunde handelt es sich hierbei lediglich um eine branchenspezifische Ausprägung des allgemeinen Marketings. „Dies führt zu einer ähnlichen Beziehung zwischen Marketing und Medienmarketing, wie sie für die Betriebswirtschaftslehre und Medienbetriebslehre festgestellt werden kann.“ (BREYER-MAYLÄNDER et. al: 6)⁴⁰¹ Laut BREYER-MAYLÄNDER und SEEGER (2006) bildet das Marketingmanagement die notwendige organisatorische Ebene, über welche die Ausrichtung des Unternehmens am Markt erfolgt und deren Managementprozesse die wesentlichen Aufgaben des Medienmarketings umfasst. Der Prozess beinhaltet die Planung, Organisation, Anweisung, Koordination und Kontrolle der gesamten Marketingaktivitäten. Aufgrund der typischen Unterteilung in Zielsetzung, Planung, Entscheidung, Realisierung und Kontrolle können relevante Zwischenschritte nachvollzogen werden. Aus dieser resultiert wiederum die Unterteilung des Marketings in Zieldefinition, Konzeption und entsprechende Strategiebildung. An jene schließt die operative Realisierung des Marketingkonzepts an. Die operativen Schritte werden abschließend abermals in die unterschiedlichen Teilfunktionen des Marketingmixes untergliedert.⁴⁰²

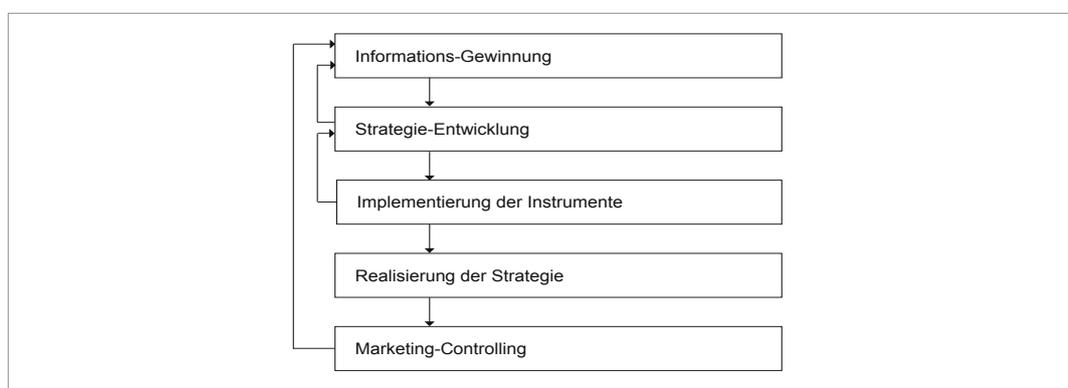


Abb. 21: Marketingprozess. Eigene Darst. in Anlehnung an Vgl. Kroehl (2000): Corporate Identity als Erfolgskonzept im 21. Jahrhundert, S. 91.

³⁹⁸ Vgl. Breyer-Mayländer et al. (2006): Medienmarketing, S. 163.

³⁹⁹ Anm. spezifische Märkte u. Produktformen, Felder d. Marketingmixes sowie Strategien u. Positionen im Markt. (Vgl. Ebd., S. IX f.)

⁴⁰⁰ Anm. aufgrund der arbeitsüberschreitenden Komplexität ist auf die entsprechenden Ausführungen der Autoren zu verweisen. (Vgl. Ebd., S. 163-241.)

⁴⁰¹ Vgl. Ebd., S. 6.

⁴⁰² Vgl. Ebd., S. 2.

Ergänzend dienen die Ausführungen KROEHL (2000). Der Autor visualisiert nicht nur den allgemeinen Marketingprozess, sondern verdeutlicht zugleich die generelle Relation zwischen Marketing und *Corporate Identity*. Überdies zeigt KROEHL (2000) auf, welchen Einfluss insbesondere die *Corporate Identity* auf das Marketing ausübt. Einleitend bezieht sich der Autor auf Kennzeichen des allgemeinen Marketings und bedient sich bzgl. des Marketingmixes einer Definition. Demnach ist unter »Marketingmix« der kombinierte und exakt koordinierte Einsatz von vielfältigen Marketinginstrumenten zu verstehen. Ferner bedient sich das Marketing mittels des Marketingmixes einer prinzipiellen Systematisierung. Die Instrumente finden ihren Einsatz im Rahmen eines mehrstufigen, in sich rückkoppelnden Prozesses (s. Abb. 21, S. 93). Angesichts dieser Funktion kann sichergestellt werden, den wandelnden Märkten zu begegnen und sich entsprechend anzupassen.⁴⁰³ Dieser Prozess bestärkt KROEHL (2000) anfangs thematisierte vorzunehmende Unterscheidung von *Corporate Identity* und Marketing:⁴⁰⁴ In der Implementierungsphase ist zwischen den fünf Ebenen *Unternehmensstrategie*, *Unternehmenskultur*, *Zusammenarbeit der Funktionseinheiten*, *Individualverhalten* und *Managementsysteme* zu unterscheiden. Die Differenzierung verdeutlicht zum einen, dass die Implementierung von Marketinginstrumenten gänzlich im Bereich der *Corporate Identity* liegt, da die *Corporate Identity* nach innen auf das Unternehmen selbst gerichtet ist. Zum anderen wird somit ersichtlich, dass das Marketing auf die *Corporate Identity* angewiesen ist.⁴⁰⁵

Eine bedeutende Komponente und Basis für die Marketingarbeit stellt die Informationsgewinnung dar. Hierbei wird sich überwiegend der Marktforschung als Quelle bedient. KROEHL (2000) verweist diesbezüglich weiter auf das Marketing-Controlling. Es bietet die Möglichkeit, Informationen und Daten aus der Strategieumsetzung zu liefern, die wiederum nicht nur zur Steuerung des operativen Marketings dienen, sondern zudem als Ausgangspunkt für die Weiter- bzw. Neuentwicklung der Strategie selbst genutzt werden können.⁴⁰⁶

Um die diversen Marketingaufgaben zu bewältigen, bedienen sich *Medienunternehmen* u. a. genereller Marketingstrategien. Dabei ist der Ursprung jeder strategischen Planung die Umwelt- und Unternehmensanalyse, so BEYER und CARL (2004). Während sich dabei aus der Umweltanalyse das *Chancen-Risiken-Profil* ergibt, resultiert aus der Unternehmensanalyse das *Stärken-Schwächen-Profil* (insg. *SWOT-Analyse*). Aus dem Vergleich ergibt sich die

⁴⁰³ Vgl. Kroehl (2000): Corporate Identity als Erfolgskonzept im 21. Jahrhundert, S. 90 f.

⁴⁰⁴ Vgl. Frohmüller (2016): Profit wird durch Profil erreicht, S. 91.

⁴⁰⁵ Vgl. Kroehl (2000): Corporate Identity als Erfolgskonzept im 21. Jahrhundert, S. 94.

⁴⁰⁶ Vgl. Ebd., S. 91.

Basis der eigentlichen Marketing-Strategiefindung. Dabei muss sowohl dieser Vorgang als auch die Prüfung relevanter Marktpositionierungsaspekte generell im Rahmen des spezifischen Branchensegmentes erfolgen. Die Informationen bzgl. des *Chancen-Risiken-Profiles* ergeben sich aus den Bedingungen und Prognosen der jeweiligen Märkte. Hingegen sind die des *Stärken-Schwächen-Profiles* aus den konkreten internen Unternehmensdaten heranzuziehen.⁴⁰⁷ Eine mögliche Gestaltungshilfe bzgl. der Strategie-Erschließung stellt die »*Produkt-Markt-Matrix*« nach ANSOFF (o. J.) dar (s. Tab. 5), die nachfolgend als medienunternehmerisches Strategie-Exempel näher analysiert wird.⁴⁰⁸ BREYER-MAYLÄNDER und SEEGER (2006) ergänzen, dass es sich hierbei um grundlegende Marktfeldstrategien handelt. Eine Festlegung auf eine mögliche strategische Option schließt jedoch keineswegs eine andere aus. Es besteht die Opportunität – der sich auch oftmals in der Praxis bedient wird – mehrere Komponenten zu kombinieren.⁴⁰⁹

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

Tab. 5: Die vier grundlegenden strategischen Optionen (Marktfeldstrategien). Eigene Darst. in Anlehnung an Vgl. Breyer-Mayländer et al. (2006): Medienmarketing, S. 153.

Nach den Ausführungen von BEYER und CARL (2004) liegt der Strategie-Schwerpunkt bei der *Marktdurchdringung* in der Ausschöpfung des Marktpotenzials. Dies kann u. a. durch die Gewinnung der Konkurrenz-Kunden oder die Erschließung neuer Zielgruppen erfolgen. Um neue Potenziale zu erschließen, kann bspw. der Online-Bereich einen verstärkten Fokus auf Senioren richten. Das Abwerben von Kunden der Konkurrenz gerade auf gesättigten Märkten eine weitere Option, um eine stärkere *Marktdurchdringung* zu erzielen. Hierfür muss das *Medienunternehmen* die Schwachstellen der Konkurrenz analysieren, die eigenen Stärken entgegenstellen, und somit die Rezipienten von den Vorteilen des eigenen Produkts überzeugen. Hingegen erfolgt im Zuge der *Marktentwicklungsstrategie* die Erschließung neuer Märkte im geografischen Sinne. Hierbei liegen jedoch erschwerte Bedingungen für *Medienunternehmen* vor, die »*verwendete Sprache*« über die Grenzen hinaus auch sinngemäß zu projizieren. Jedoch zeigen u. a. die internationalen Ausrichtungen und Aktivitäten von *Bertelsmann*, dass die Opportunität gegeben ist. Bei der *Produktentwicklungs-Strategie* handelt es sich primär

⁴⁰⁷ Vgl. Beyer et al. (2004): Einführung in die Medienökonomie, S. 148.

⁴⁰⁸ Vgl. Ebd., S. 153.

⁴⁰⁹ Vgl. Breyer-Mayländer et al. (2006): Medienmarketing, S. 62.

um die Erweiterung der bestehenden Angebots- bzw. Produktpalette. Bspw. kann ein Zeitungsverlag zur Tageszeitung zusätzlich eine Wochenzeitung publizieren. Es ist allerdings relevant, weitere Potenziale im Zuge von neuen Marktneuheiten auszuschöpfen.⁴¹⁰ Als letzte Basisstrategie führen BREYER-MAYLÄNDER und SEEGER (2006) die *Diversifikation* auf. Diese riskanteste Marktfeldstrategie führt dazu, dass *Medienunternehmen* ihr traditionelles Betätigungsfeld verlassen. Das Hauptziel besteht in der Streuung des unternehmerischen Risikos. So werden durch die Erlösmöglichkeiten der neuen Marktsegmente die Einbrüche der alten kompensiert. Weiterhin wird angestrebt, die Entwicklung des Unternehmens zu fördern, wenn sich abzeichnet, dass eine Sättigung der bisherigen Märkte vorliegt und somit lediglich ein geringer »Wachstumsspielraum« geboten wird. Im Zuge dieser Strategie verlässt ein Unternehmen die Bereiche seiner Kernkompetenz und begibt sich zugleich in »unbekanntes Terrain«, folglich geht diese Strategie gleichzeitig mit dem höchsten Risiko einher.⁴¹¹ BEYER und CARL (2004) führen eine mögliche Form der *Diversifizierung* auf. Demnach ist jegliche Beteiligung von *Medienunternehmen* im Rahmen anderer Mediengattungen dieser Strategie zuzuordnen (bspw. Online-Akteure übernehmen d. Domainbetreuung des Kunden).^{412; 413}

Die Relation zur *Corporate Identity* lässt sich im Sinne der Grundlagen einer Marketingstrategiebildung erneut identifizieren. Nach den Aufführungen von BREYER-MAYLÄNDER und SEEGER (2006) stellt die *Corporate Identity* nicht nur das Fundament der Marketingarbeit dar, insbesondere bzgl. der Marketingkommunikation ist diese zudem eine entscheidende Komponente zur Wahrung einer integrierten Unternehmensdarstellung. „Bei den im Rahmen des Marketings und der Unternehmenskommunikation notwendigen Detailschritten muss stets sichergestellt werden, dass die *Corporate Identity* als übergeordnetes Unternehmensziel ausreichend berücksichtigt wird.“ (BREYER-MAYLÄNDER et al. 2006: 38) Folglich verstehen es die *Medienunternehmen* als eine wesentliche Aufgabe, die unterschiedlichen Themenbereiche der *Corporate Identity* so aufeinander abzustimmen, dass im Rahmen der unternehmerischen Kommunikationsarbeit eine klare Botschaft vermittelt wird. Zudem lässt sich anhand eines Überblicks der einzelnen Komponenten der *Corporate Identity*⁴¹⁴ bereits die Relation zwischen unternehmensspezifischen Wertvorstellungen und Zielvorgaben zu den operativen

⁴¹⁰ Vgl. Beyer et al. (2004): Einführung in die Medienökonomie, S. 153 f.

⁴¹¹ Vgl. Breyer-Mayländer et al. (2006): Medienmarketing, S. 66.

⁴¹² Vgl. Beyer et al. (2004): Einführung in die Medienökonomie, S. 154.

⁴¹³ Anm. neben dem aufgeführten Exempel existieren weitere typische Strategien der Medienbranche. BREYER-MAYLÄNDER und SEEGER (2006) nehmen im Rahmen ihrer Arbeit expliziten Bezug auf diese. Darüber hinaus bieten die Autoren Einsicht in ausgewählte Strategien, die in diversen Segmenten der Medienbranche z. Anwendung kommen u. beziehen sich ebenso auf Kontrollmaßnahmen der Marketingstrategien. Aufgrund der arbeitsüberschreitenden Komplexität muss einer Analyse entsagt u. auf die Arbeit der Autoren verwiesen werden. (Vgl. Breyer-Mayländer et al. (2006): Medienmarketing, S. 62-82.)

⁴¹⁴ Anm. Aufführung u. Analyse erfolgte bereits im Rahmen des zweiten Themenschwerpunkts dieser Arbeit (s. 3.4; S. 37-41).

Kommunikationszielen im Rahmen des Marketings erkennen. Die Autoren beziehen sich bzgl. der Relation ebenso auf die Relevanz einer in Abstimmung mit der *Corporate Identity* zutreffenden gesamtunternehmerischen Markenpositionierung. Strebt demnach ein *Medienunternehmen* im nationalen bzw. internationalen Mediengeschäft ein bestimmtes publizistisches Niveau an, ist zwingend auf eine stimmige Markenpositionierung im gesamtunternehmerischen Kontext zu achten (bspw. stimmige Positionierung einer Tochtergesellschaft).⁴¹⁵

Der Aspekt der Marke und Markenpositionierung wird anhand KROEHL'S (2000) Arbeit erneut verdeutlicht. Dieser nennt in diesem Kontext eine weitere Variable im Sinne der Relation von *Corporate Identity* und Marketing, die »*Markentechnik*«. Diese steht in einer untrennbaren Bindung mit dem Marketingkonzept bzw. speziell mit der Marktsegmentierung. Stellt die *Corporate Identity* die Persönlichkeit eines Unternehmens dar, so ist die Marke als »*Produktpersönlichkeit*« zu verstehen. Hierbei stehen beide wiederum in einer interferierenden Relation und werden zudem nicht unabhängig voneinander wahrgenommen. Wesentliche Unterschiede bestehen jedoch u. a. bzgl. ihrer Ausrichtung und Manipulierbarkeit. Demnach orientiert sich die Marke vollständig an den Bedürfnissen der Konsumenten und ist im Vergleich zur *Corporate Identity* einfacher zu manipulieren.⁴¹⁶

Gesetzte Marketingziele der jeweiligen Medienbranchensegmente werden im hier dargestellten Sinne von BREYER-MAYLÄNDER und SEEGER (2006) im Zuge des Marketingmixes, bestehend aus den Instrumenten der *Produkt-, Konditions-, Distributions- und Kommunikationspolitik*, realisiert. Dem Marketingmix obliegt die detaillierte Fixierung der erforderlichen Maßnahmen. Es gilt, die Marketingstrategie möglichst ressourcenschonend zu realisieren und schließlich die definierten Marketingziele zu erreichen. Hierfür bedarf es einer abgestimmten Kombination der entsprechenden Marketinginstrumente. Laut Autoren hat sich im der Ansatz mit vier Marketinginstrumenten durchgesetzt.⁴¹⁷ Die bereits dargelegten Ausführungen von BEYER und CARL (2004) bekräftigen diese Aussage. Auch sie nehmen in ihrer Arbeit Bezug zu jenem Marketingmixansatz. Im Sinne des »*integrierten Marketings von Medienunternehmen*« wird illustrativ der komplexe Aufbau des medienunternehmerischen Marketingsystems aufgeführt. Ihre Illustration verdeutlicht zudem, in welchem Zusammenhang die jeweilige Haupt- und Teilbereiche auf die Marketingmixinstrumente einwirken (s. *Abb. 20, S. 20*).⁴¹⁸

⁴¹⁵ Vgl. Breyer-Mayländer et al. (2006): Medienmarketing, S. 38 f.

⁴¹⁶ Vgl. Kroehl (2000): Corporate Identity als Erfolgskonzept im 21. Jahrhundert, S. 93.

⁴¹⁷ Vgl. Breyer-Mayländer et al. (2006): Medienmarketing, S. 104 f.

⁴¹⁸ Vgl. Frohmüller (2016): Profit wird durch Profil erreicht, S. 91.

Bevor anhand eines Verlag-Exempels der klassische Marketingmixprozess im Sinne von BREYER-MAYLÄNDER und SEEGER (2006) verdeutlicht wird, ist es zweckmäßig, auf einen diesbezüglich zeitgemäßen Marketingaspekt hinzuweisen.

Die Autoren beziehen sich in ihren Ausführungen auf den kundenorientierten (*externen*) klassischen Marketingmixansatz (*Produkt-, Kommunikations-, Distributions- u. Kommunikationspolitik*). In der Literatur des Dienstleistungsmarketings herrscht allerdings Uneinigkeit darüber, ob diese Systematisierung auf den Dienstleistungsbereich zutrifft. Es wird daher über eine Erweiterung des klassischen Marketingmixansatzes diskutiert. Hierbei geht es um Ergänzungen von bis zu drei *internen* Instrumenten (*Personal-, Prozess- u. Ausstattungspolitik*). Die zusätzliche Integration dieser stützt bspw. auf den Aspekt, dass Kunden (externe) und Mitarbeiter (interne) oft im direkten Kontakt stehen. Maßnahmen der Personalpolitik haben somit direkten Einfluss auf das Kundenverhalten. Laut MEFFERT, BRUHN und HADWICH (2015) hat die klassisch gerichtete externe Marketingdefinition, die sich u. a. im Marketing von Konsumherstellern findet, jedoch weiterhin ihre volle Berechtigung.⁴¹⁹ Aufgrund der Autorenäußerung, dem Tatbestand, dass der ergänzende Einsatz interner Instrumente im Dienstleistungsmarketing individuell erfolgt, und angesichts des hier gelegten medienunternehmerischen Schwerpunkts, wird sich für die Exempel-Darstellung sinngemäß auf den klassischen Ansatz im Sinne von BREYER-MAYLÄNDER und SEEGER (2006) bezogen.⁴²⁰

Laut den Autoren stehen die im Rahmen des klassischen Marketingmixes eingesetzten Instrumente in einer engen interdependenten Relation. Um dieses Relationsgefüge im medienunternehmerischen Ansatz zu verdeutlichen, bedienen sich BREYER-MAYLÄNDER und SEEGER (2006) einem Verlag-Exempel: Verfolgt ein Verlag die Absicht einen Bestseller im Markt zu positionieren so gilt es, diese Zielsetzung im Marketingmix zu verinnerlichen. Ausgangspunkt bildet die *Produktpolitik*, sie gilt als Basis des gesamten Vermarktungsprozesses. In ihrem Sinne muss das Produkt in seinem inhaltlichen und physischen Format den Erwartungen des Marktes gerecht werden. Mittels der *Kommunikationspolitik* kommt dem Titel weiterführend bspw. durch eine Anzeigenkampagne oder PR-Maßnahmen, eine grundsätzliche Beachtung zu. Um jedoch einen Markterfolg zu erzielen, ist eine breite Marktakzeptanz unerlässlich. Folglich kommt diesbezüglich der Kombination aus *Distributions-* und *Kommunikationspolitik* eine wesentliche Relevanz zu. Der eigentliche Markterfolg des Bestsellers

⁴¹⁹ Vgl. Heribert Meffert, Manfred Bruhn, Karsten Hadwich (2015): Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden. 8., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage 2015. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 268 f.

⁴²⁰ Anm. es empfiehlt sich, auf die zeitgemäße Arbeit v. MEFFERT, BRUHN und HADWICH (2015) z. verweisen.

hängt laut BREYER-MAYLÄNDER und SEEGER (2006) von der uneingeschränkten Verfügbarkeit der Publikation ab. Das Exempel ist zudem durch eine besondere Vorgehensweise bei der *Preispolitik* gekennzeichnet. Aufgrund der Sonderstellung des Buchmarktes (national gebundene Ladenpreise) ist die *Preispolitik* gegenüber dem Konsumenten zunächst Angelegenheit des Produzenten. Angesichts des Verlag-Exempels deutlich, dass lediglich eine kombinierte analytische Betrachtungsweise der jeweiligen Instrumente des Marketingmixes den Erfolg fördern kann. Es ist jedoch laut den Autoren zu berücksichtigen, dass je nach Ausgangslage des Marktes den einzelnen Instrumenten in ihrer Subsystematik eine unterschiedliche Bedeutung zuteilwird. So kann aufgrund spontaner Effekte, wie auftretende Akkordpreise im Rezipienten- oder Werbemarkt, bspw. die *Preispolitik*⁴²¹ variieren.^{422; 423}

Letztlich hat die *Corporate Identity* auch Einfluss auf die erwähnten Marketingmixinstrumente. Bestärkt wurde dieser Aspekt bereits durch KROEHL (2000) Ausführungen bzgl. der eigentlichen Instrumentenimplementierung.⁴²⁴ Vor allem unterstützt »*Corporate Identity*« Medienunternehmen dabei, Kommunikationsziele sowie -aktivitäten festzulegen und diese zu koordinieren.⁴²⁵ Als Exempel wird entsprechend der bedeutende Einfluss auf die Kommunikationspolitik aufgeführt. Wie bereits erschlossen, wird gerade der *Corporate Identity* eine maßgebliche Kommunikationsfunktion im Sinne der strategischen Kommunikationsplanung zuteil,⁴²⁶ welche nach MEFFERT (2000) zudem im Fokus der integrierten Kommunikationspolitik steht.⁴²⁷ Die auf Basis der *Corporate Identity* und im Rahmen der Kommunikationsstrategie festgelegten unternehmerischen Kommunikationsziele haben demzufolge Einfluss auf die Marketingkommunikation. Einerseits bedingen die definierten Ziele die Ausgestaltung der Kommunikationsstrategie, andererseits „[...] müssen Kommunikationsstrategien in die gesamte [Unternehmens- u.] Marketingstrategie eingebunden werden.“ (MEFFERT 2000: 709) Im Rahmen der unternehmerischen Marketingstrategie stützen sich diese sog. »integrierten Kommunikationsstrategien« dabei auf verschiedenen Entscheidungen, die bzgl. der

- *Objektdimension* (Produkt- versus Unternehmenskommunikation),
- *Zieldimension* (u. a. personell, zeitlich),

⁴²¹ Anm. nicht beim zuvor aufgeführten Exempel zutreffend.

⁴²² Vgl. Breyer-Mayländer et al. (2006): Medienmarketing, S. 104 f.

⁴²³ Anm. aufgrund der arbeitsüberschreitenden Komplexität ist im Hinblick der Analysen der einzelnen Marketingmixinstrumente im Sinne eines Medienunternehmens auf BREYER-MAYLÄNDER und SEEGER (2006) (Vgl. Ebd., S. 104-114.) sowie BEYER und CARL (2004) (Vgl. Beyer et al. (2004): Einführung in die Medienökonomie, S. 155-185.) z. verweisen.

⁴²⁴ Vgl. Frohmüller (2016): Profit wird durch Profil erreicht, S. 93 f.

⁴²⁵ Vgl. Meffert (2000): Marketing, S. 705.

⁴²⁶ Vgl. Frohmüller (2016): Profit wird durch Profil erreicht, S. 42.

⁴²⁷ Vgl. Meffert (2000): Marketing, S. 705.

- *Instrumentdimension* (Werbung, PR etc.),
- *Mediadimension* (digitale versus Printmedien) und
- *Gestaltungsdimension* (u. a. welcher Stil, Farbe) gefällt werden müssen.

Es ist zu beachten, dass die Entscheidungsprozesse einer gewissen Reihenfolge unterliegen: Ausgangspunkt bildet die Festlegung des Kommunikationsobjektes (bspw. Produkte, Marken, Dienstleistungsprogramme). Welches Bezugsobjekt relevant ist hängt von der jeweilig gewählten Marketingstrategie ab. Weiterführend gilt es, die auf Basis der Marktsegmentierung stützenden Kommunikationsstrategien angesichts der vorhandenen Zielgruppen zu differenzieren. Darauf folgend werden Entscheidungen bzgl. der Wahl der Kommunikationsinstrumenten, Medien sowie der eindeutigen Gestaltungsstrategie (*sog. »Copy Strategie«*) getroffen. Letztlich werden im Zuge der konzeptionellen Überlegungen zur Copy Strategie Entschlüsse darüber gefasst, »was« der jeweiligen Zielgruppe »wie« und mit welchen Werbemitteln durch verschiedene Werbeträger (digital od. printmediale) mitgeteilt werden soll.

Die aufgeführten Positionen stellen laut MEFFERT (2000) eine immaterielle Basis dar, um die Verbalisierung und Visualisierung der kommunikativen Botschaft zu erschließen. Es handelt sich hierbei erneut um einen *Strategie-Prozess*. Dieser setzt sich aus den grundlegenden Copy Strategie-Komponenten des *kommunikativen Versprechens* (*Unique Selling Point; USP*), der *Begründung dieses Versprechens* (*Reason Why*) sowie den *kommunikativen Gestaltungsrichtlinien* zusammen. Mittels letzterer Komponente wird im Idealfall eine kommunikationsmittelspezifische, einzigartige *Kommunikationsstrategie* (*Unique Advertising Proposition; UAP*) generiert, die zugleich den ebenso einmaligen Bezugsobjektnutzen im Sinne des *kommunikativen Versprechens* (*USP*) gegenüber der Konsumenten vermittelt.^{428; 429}

Resümierend fundiert das abschließende Zitat von KROEHL (2000) die generelle Relation zwischen Marketing und *Corporate Identity* und verdeutlicht ihren ausgeübten Einfluss: „*Gutes Marketing ist auf Corporate Identity angewiesen.*“ (KROEHL 2000: 94)⁴³⁰

⁴²⁸ Vgl. Ebd., S. 709 f.

⁴²⁹ Anm. aufgrund der arbeitsüberschreitenden Komplexität ist für eine detaillierten Beschreibung der Copy Strategie-Komponenten auf MEFFERT (2000) z. verweisen. (Vgl. Ebd., S. 711.)

⁴³⁰ Vgl. Kroehl (2000): Corporate Identity als Erfolgskonzept im 21. Jahrhundert, S. 94.

5.2 Messbarkeit und Operationalisierung von Corporate Identity

„Angesichts der breit gefächerten Wirkungen der Corporate Identity [...] muß der Erfolg gezielter Maßnahmen im Alltag eines Unternehmens [...] erlebbar sein, [...]. Etwas anderes als Erlebbarkeit ist aber die Meßbarkeit.“ (KROEHL 2000: 156)

Diese Äußerung von KROEHL (2000) besinnt sich auf die Schwierigkeit der Quantifizierung von *Corporate Identity* und deren faktischen Beitrag zum unternehmerischen Gesamtergebnis. So setzt die Quantifizierung des Erfolges von *Corporate Identity*-Maßnahmen zunächst die Definitionen entsprechender Indikatoren voraus. Derartige Indikatoren können gleichermaßen aus Umfrageergebnissen resultieren oder im Sinne von »harten« Fakten, wie bspw. Fehlzeitenanalysen, Gewinn oder Umsatz, als Messgrößen herangezogen werden.⁴³¹ Jedoch sind nach KROEHL (2000) bei der Bewertung von *Corporate Identity*-Maßnahmen mehrere Faktoren zu berücksichtigen, welche ebenfalls nicht umstandslos zu messen sind. »Nicht einfach« bedeutet jedoch keinesfalls »nicht messbar«.⁴³² Diesen Aspekt belegt die bereits erwähnte *Industrie-Enquete* (BERTH (1990)).⁴³³

„Erfolge sind immer messbar“ (ACHTERHOLT 1991: 199).⁴³⁴ Damit bestärkt ACHTERHOLT (1991) bereits rückblickend, die Ausführung KROEHL (2000). Folglich ist die Frage nach der Messbarkeit und Operationalisierung von *Corporate Identity* alles andere als ein Phänomen des 21. Jahrhunderts.⁴³⁵ Laut ACHTERHOLT (1991) wird ihr zu Recht positiv zugeschrieben, dass sie auf mehrfache Art und Weise die Akzeptanz einer Unternehmung im Marktgeschehen stützt. *Corporate Identity* »wirke in die Zukunft« und stellt angesichts ihrer selbständigen produktiven Wirkung einen »speziellen Produktionsfaktor« dar. Der Autor bezieht sich im Sinne der *Corporate Identity* zum einen auf den Charakter einer Bestandsgröße, die als „[...] ‚abstraktes Aktivum‘ [...]“ (ACHTERHOLT 1991: 199) zugunsten des Unternehmens variiert werden kann. Demnach wirkt *Corporate Identity* unmittelbar, entweder als »spezieller Produktionsfaktor« oder angesichts des positiven Produktionsfaktoreinflusses (bspw. Erschließung besserer Zugänge z. Kapital- od. Personalmarkt) auf den bereits bestehenden Faktoreinsatz zur unternehmerisch angestrebten Zielerreichung ein. Daraus ergibt sich bereits ein höherer Zielerreichungsgrad, lediglich durch den modifizierten Einsatz vorhandener Faktoren. Zum anderen besitzt sie einen »Vorleistungscharakter«. Bei konsequenter Institutionalisierung unterstützten bzw. ermöglichen spezifizierte *Corporate Identity*-Maßnahmen die Realisierung

⁴³¹ Vgl. Ebd., S. 156.

⁴³² Vgl. Ebd., S. 42 f.

⁴³³ Vgl. Frohmüller (2016): Profit wird durch Profil erreicht, S. 44.

⁴³⁴ Vgl. Achterholt (1991): Corporate Identity, S. 199.

⁴³⁵ Anm. in Bezug auf das Erscheinungsdatum der aufgeführten Literatur v. KROEHL (2000).

der gesamtunternehmerischen strategischen und systematischen Konzepte auf operationaler Ebene. Jedoch können angesichts dieser Charaktereigenschaft keine spezifischen Instrumente zur Erreichung einer *Identität* ermittelt werden, so ACHTERHOLT (1991). Eine *Corporate Identity* wirkt funktionsergänzend.⁴³⁶ Sowohl der bereits von REGENTHAL (2009) sowie WACHE und BRAMMER (1993) analysierte Synergieeffekt⁴³⁷ als auch der spezielle »Vorleistungscharakter« sind im Sinne eines Ertrags der *Corporate Identity* quantifizierbar. Es besteht die Möglichkeit, die aus der *Corporate Identity* erschlossene *Identität* als »immaterielles Kapital« zu errechnen und als abgeleiteten Firmenwert in die unternehmerische Bilanzierung aufzunehmen, wobei sich diese Form der Bewertung nur auf Teilaspekte der *Identität* bezieht. Zwar sind Effekte wie die Mitarbeiterzufriedenheit kaum quantitativ zu ermitteln, allerdings bedeutet dies keineswegs, dass sie nicht zu messen sind. Nach ACHTERHOLT (1991) ist alles, was wahrgenommen wird, grundsätzlich auch messbar. Demzufolge ermöglicht bereits die zyklische Überprüfung des Vergleichs vom *IST-Zustand* zur *SOLL-Identität* angesichts möglicher registrierter Abweichungen die Messung von Erfolgen und Misserfolgen und gibt infolgedessen faktische Indizien dazu auf, wo Handlungsbedarf besteht.⁴³⁸

Auch GUTJAHR und KELLER (1998) führen in ihrem Beitrag »*Corporate Identity – Meinung und Wirkung*« einen Interpretationsansatz auf, der neben der Notwendigkeit einer der Marktforschung obliegenden Wirkungsmessung zugleich deren Problemstellung thematisiert. Ausgehend von unternehmensspezifischen Veränderungen (bspw. vereinzelt Aktualisierungen von Unternehmensteilbereichen) können Unstimmigkeiten auftreten, die zu einer Verunsicherung der Öffentlichkeit oder Verbraucherschaft führen. Die Autoren interpretieren diesen Tatbestand als eine Art »*Forderung des Marktes oder der Öffentlichkeit nach Corporate Identity*«. Insofern benötigen Konsumenten bzw. die generelle Öffentlichkeit *Corporate Identity*. Zum einen als Orientierungshilfe und ferner, um konfliktfreie Entscheidungen treffen zu können.⁴³⁹ Allerdings existieren i. a. R. angesichts der jeweilig unternehmerisch vorliegenden Marktsituation und dem Öffentlichkeitsstatus individuelle Ausgangslagen. Entsprechend bestehen seitens der Unternehmen differierende Auffassungen, was unter *Corporate Identity* zu verstehen ist und welche entsprechenden Maßnahmen zur Erzielung eingesetzt werden.⁴⁴⁰ Bereits vorab können diese Maßnahmen auf ihre Wirkungsmöglichkeiten hin überprüft werden. Bzgl. dieses Kontextes bietet die Marktforschung Hilfestellung.⁴⁴¹ Dabei ist jedoch laut GUTJAHR und KELLER (1998) festzuhalten, dass die Marktforschung sich erst seit einiger Zeit mit der Materie und einhergehenden Problematiken der *Corporate Identity* auseinandersetzt.

⁴³⁶ Vgl. Ebd., S. 199 f.

⁴³⁷ Vgl. Frohmüller (2016): Profit wird durch Profil erreicht, S. 42; S. 45.

⁴³⁸ Vgl. Achterholt (1991): Corporate Identity, S. 199 f.

⁴³⁹ Vgl. Gutjahr et al. (1998): Corporate Identity – Meinung und Wirkung, S. 95 f.

⁴⁴⁰ Vgl. Ebd., S. 87.

⁴⁴¹ Vgl. Ebd., S. 96.

Demnach existieren auch weiterhin Diskussionen, welche die Problemstellung der Wirkungsmessung von *Corporate Identity*-Maßnahmen kritisch thematisieren. Ferner sind ebenso noch nicht alle Fragen bzgl. der Operationalisierung der *Corporate Identity* im Sinne eines Forschungsgegenstandes geklärt.⁴⁴²

Intensiv befassen sich ebenso WACHE und BRAMMER (1993) mit den Wirkungen einer *Corporate Identity*-Strategie⁴⁴³ und dem einhergehenden problembehafteten Umstand der Wirkungsmessung. Dabei arbeiten die Autoren nicht nur die westlichen Relationen heraus, vielmehr stellen sie sowohl damals bewährte als auch neuartige Messinstrumente vor,⁴⁴⁴ welche künftig ggf. die Wirkungsmessungen optimieren. Die Autoren äußern, dass der Wirkungsmessung einer *Corporate Identity* in der Literatur bis dato wenig Aufmerksamkeit zuteilwurde. Wie zuvor im Sinne von GUTJAHR und KELLER (1998) angegeben wird, ist hierfür begründend, dass mit ihr zahlreiche Problemaspekte einhergehen.⁴⁴⁵ Zum einen ist bereits die fehlende operationale Definition des Begriffs der »*Unternehmensidentität*« aufzuführen. Des Weiteren sind die nicht gesicherten Erkenntnisse bzgl. der Wirkungsmechanismen problematisch, da folglich sowohl keine eindeutige als auch unmittelbare Wirkungszurechnung erfolgen kann. Auch die bereits zu Beginn thematisierte Schwierigkeit der eigentlichen Quantifizierung von KROEHL (2000) ist maßgeblich. Zwar liegen akzeptierte Wirkungshypothesen vor, diese stützen sich jedoch auf qualitative, psychologische Einheiten, die als »*schwer quantifizierbar*« gelten. Genau genommen bringen auch die Messinstrumente selbst Konflikte mit sich, da aufgrund der vorangestellten Problemfelder nur bedingt geeignete Messmethoden herangezogen werden können, die letztlich aufwendig und kostenintensiv sind, so WACHE und BRAMMER (1993). Neben der aufgeführten Problemdarstellung wird von den Autoren weiterführend der Nutzen der Wirkungsmessung thematisiert. Demnach stehen die im Rahmen einer *Corporate Identity* anfallenden Analysen und Messungen der Wirkungsfelder in einer Relation.⁴⁴⁶

GUTJAHR und KELLER (1998) ergänzen diese Ausführung. So ist es eine wesentliche Aufgabe der Marktforschung, die entsprechenden und notwendigen Informationen über Anspruchshaltungen, Interessen und Bedürfnisse der Organisationsmitglieder, Konsumenten sowie der unternehmerischen Umwelt generell für das Unternehmen bereitzustellen.⁴⁴⁷ Die Ermittlung des *IST-Zustandes* gibt somit Aufschluss über die auszulegende Zielrichtung der *Corporate Identity*-Strategie. Die Wirkungskontrolle erfolgt dabei durch den Vergleich von weitestgehend zu standardisierenden Messinstrumenten,

⁴⁴² Vgl. Ebd., S. 79.

⁴⁴³ Vgl. Frohmüller (2016): Profit wird durch Profil erreicht, S. 44-47.

⁴⁴⁴ Vgl. Jacob (1993): Geleitwort, S. IX.

⁴⁴⁵ Vgl. Wache et al. (1993): Corporate Identity als ganzheitliche Strategie, S. 5.

⁴⁴⁶ Vgl. Ebd., S. 118 f.

⁴⁴⁷ Vgl. Gutjahr et al. (1998): Corporate Identity – Meinung und Wirkung, S. 79.

den *Pre- und Posterhebungen*⁴⁴⁸. Im Zuge der erhaltenen Feststellungen kann entschieden werden, ob die angestrebte Strategie mit ihren entsprechenden Maßnahmen weiterhin vom Unternehmen verfolgt wird oder zu modifiziert ist.⁴⁴⁹ Somit gelten Marktforschungsarbeiten nach GUTJAHR und KELLER (1998) als Erfolgskontrolle abgeschlossener oder laufender *Corporate Identity*-Maßnahmen.⁴⁵⁰ Generell kann die Marktforschung umso besser agieren, je präziser Zielformulierungen der Maßnahmen definiert werden und je konkreter sich daraus die Operationalisierung für Forschungsarbeiten bzw. entsprechende Forschungshypothesen ableiten lassen. Diese Aspekte sind zugleich ausschlaggebend dafür, inwieweit die Forschungsergebnisse der Marktanalyse als »brauchbar« zu betrachten sind.⁴⁵¹

Die unter 5.2.1 (s. S. 105) und 5.2.2 (s. S. 107) aus Sicht der Marktforschung aufgeführten Ansätze bedürfen auch weiterhin Optimierungsprozessen. Allerdings bieten diese laut GUTJAHR und KELLER (1998) einen „Versuch, aus den einverständlich unter *Corporate Identity* subsumierbaren Phänomenen mögliche Operationalisierung des Unternehmensproblems abzuleiten und Forschungsmöglichkeiten aufzuzeigen [...]“ (GUTJAHR et al. 1998: 79). Im Zuge dessen soll ermöglicht werden, die mit oder durch *Corporate Identity* angestrebten Wirkungen zu überprüfen.⁴⁵² Dabei kann die Definition der Problemstellung als auch die eigentliche Operationalisierung von *Corporate Identity* getrennt nach externen und internen Wirkungen erfolgen, GUTJAHR und KELLER (1998).⁴⁵³

Die konkrete Ausgestaltung der Messinstrumente, wie der *Indikatoren-, Kultur-, Imageanalyse* und speziell entwickelten Testverfahren ist jedoch laut WACHE und BRAMMER (1993) immer von den spezifischen belangen der einzelnen Unternehmen abhängig, weshalb sich in der Literatur nur unpräzise Angaben finden lassen.^{454; 455} Die Autoren selbst sehen insbesondere die Kultur- und Imageanalyse als nützlich an, um die Wirkungsmessung einer *Corporate Identity*-Strategie zu ermöglichen. Daneben kann die *Biostruktur-Analyse* künftig als »potenziell bedeutsam« gelten.⁴⁵⁶ Nachfolgend werden nun umreißen Ausführungen der Opportunitäten bzgl. unternehmensinterner und -externer Erfolgsmessung von den Wirkungen einer *Corporate Identity*, größtenteils nach

⁴⁴⁸ Def. auch *Pre-Post-Design*: experimenteller Untersuchungsplan z. Prüfung v. Maßnahmenwirkungen. Bei beiden Messungen werden dieselben Variablen erhoben (bspw. Imagequalitäten); differierende Pre- u. Postmessung werden auf die Maßnahme selbst zurückgeführt. Ein *Pre-Post-Design* kann innerhalb einer Untersuchung realisiert werden od. z. unterschiedlichen Erhebungszeitpunkten. (Vgl. [marktforschung.de \[2016\]: Wiki/Lexikon - Erklärungen zu über 1.000 Fachbegriffen aus Marktforschung und Marketing](http://www.marktforschung.de/wiki/Lexikon/Erklärungen_zu_über_1.000_Fachbegriffen_aus_Marktforschung_und_Marketing). URL: [http://www.marktforschung.de/wiki-Lexikon/marktforschung/Pr%C3%A4-Post-Design/](http://www.marktforschung.de/wiki/Lexikon/marktforschung/Pr%C3%A4-Post-Design/), [eingesehen: 26. Januar 2016].)

⁴⁴⁹ Vgl. Wache et al. (1993): *Corporate Identity als ganzheitliche Strategie*, S. 119.

⁴⁵⁰ Vgl. Gutjahr et al. (1998): *Corporate Identity – Meinung und Wirkung*, S. 88.

⁴⁵¹ Vgl. Ebd., S. 89; S. 96.

⁴⁵² Vgl. Ebd., S. 79.

⁴⁵³ Vgl. Ebd., S. 87.

⁴⁵⁴ Vgl. Wache et al. (1993): *Corporate Identity als ganzheitliche Strategie*, S. 119.

⁴⁵⁵ Anm. einer konkreteren Analyse wird demnach auch in dieser Arbeit nicht gefolgt. An dieser Stelle ist auf die präzisen Ausführungen v. WACHE und BRAMMER (1993) z. verweisen. (Vgl. Ebd., S. 119-143.)

⁴⁵⁶ Vgl. Wache et al. (1993): *Corporate Identity als ganzheitliche Strategie*, S. 146.

GUTJAHR und KELLER (1998), einen Einblick in das Gebiet der Erfolgsmessung bieten.⁴⁵⁷ Diese werden sinngemäß sowohl durch KROEHL (2000)⁴⁵⁸ als auch bereits erfolgte Aufführungen der Wirkungen von WACHE und BRAMMER (1993)⁴⁵⁹ ergänzt.⁴⁶⁰

5.2.1 Opportunitäten der unternehmensinternen Erfolgsmessung

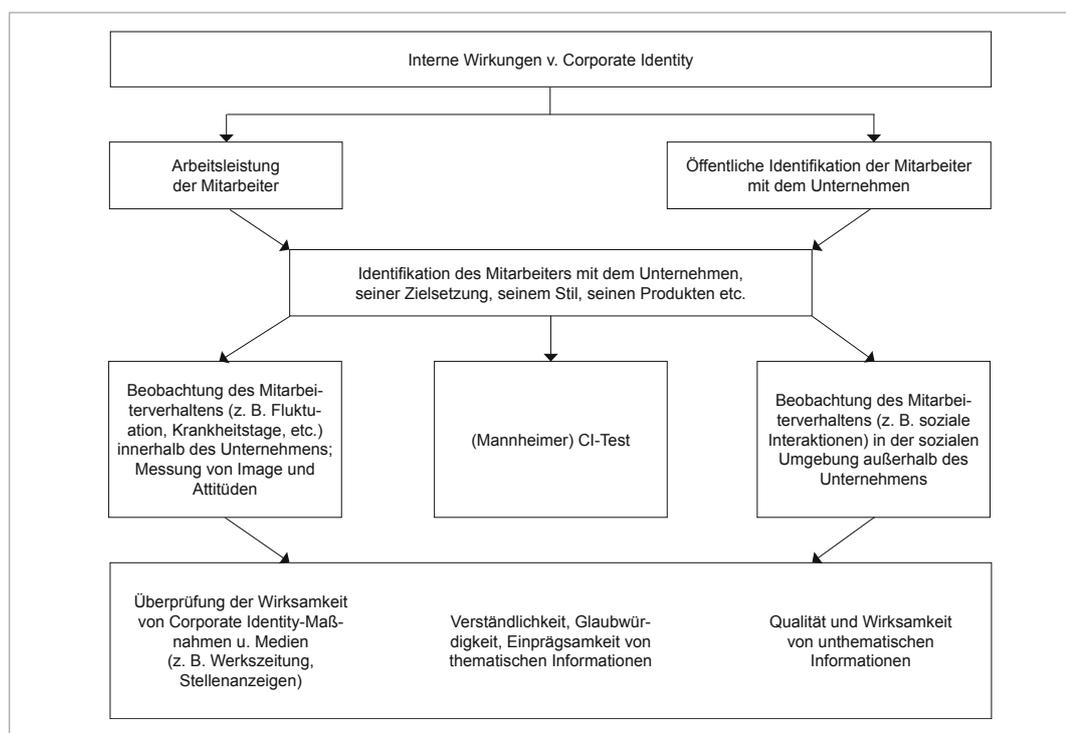


Abb. 22: Interne Wirkungen u. Erfolgsmessung von CI. Eigene Darst. in Anlehnung an Vgl. Gutjahr et al. (1998): Corporate Identity – Meinung und Wirkung, S. 90.

Abb. 22 visualisiert die interne Wirkung und entsprechende Erfolgsmessung der *Corporate Identity*. Demzufolge manifestieren sich diese einerseits angesichts der vorliegenden Mitarbeiterleistung und offenbaren sich andererseits in der öffentlichen Identifikation des Personals mit dem Unternehmen. Laut GUTJAHR und KELLERS (1998) Aufzeichnungen basieren beide Aspekte auf der inneren Identifikation der Mitarbeiter mit der Organisation bzgl. ihrer bspw. Zielsetzungen, Darstellung und Erzeugnisse. Eine Überprüfung der internen *Corporate Identity*-Wirkungen erfolgt im Zuge der Beobachtung des Mitarbeiterverhaltens innerhalb des Unternehmens, das sich u. a. an Indikatoren wie der zu verzeichnenden Fluktuationsrate oder

⁴⁵⁷ Vgl. Gutjahr et al. (1998): Corporate Identity – Meinung und Wirkung, S. 81-90.

⁴⁵⁸ Vgl. Kroehl (2000): Corporate Identity als Erfolgskonzept im 21. Jahrhundert, S. 45.

⁴⁵⁹ Vgl. Frohmüller (2016): Profit wird durch Profil erreicht, S. 44-47.

⁴⁶⁰ Anm. eine ausführliche Analyse interner/externer Wirkungen u. entsprechende Möglichkeiten der Erfolgsmessungen n. GUTJAHR und KELLER (1998), kann aufgrund des arbeitsüberschreitenden Rahmens nicht erfolgen. Es ist auf die umfassenden Aufführungen der Autoren z. verweisen. (Vgl. Gutjahr et al. (1998): Corporate Identity – Meinung und Wirkung, S. 77-96.)

Anzahl der Krankheitstage interpretieren lässt und die somit als Messgrößen für die Erfolgsmessung definiert werden. Die eigentliche Erfolgsmessung erfolgt im Rahmen der Imageanalyse und der verzeichneten Mitarbeiterinstellungen (Attitüden) via Indikatorenanalyse. Ergänzend werden diese intern erfolgten Beobachtungen zudem durch das Studieren des Mitarbeiterverhaltens außerhalb der Organisation im entsprechend sozialen Umfeld (z. B. Beobachtung sozialer Interaktion i. S. d. Unternehmens). Angesichts der zu diesem Zeitpunkt vorherrschenden prekären Arbeitsmarktlage verloren jedoch die erwähnten Messgrößen an Wertigkeit und wurden als unzuverlässig angesehen. Demzufolge galt es, Messverfahren zu konzipieren, die nicht nur die Erkenntnis bieten, wie es um die Relation der Mitarbeiteridentifikation zum Unternehmen bestellt ist, sondern zugleich Indizien bzgl. veränderungsfähiger als auch veränderungsbedürftiger Schwachstellen aufzeigen. Es resultierte der »*Mannheimers CI-Test*«, eine angewandte Methode zur internen Erfolgsmessung der *Corporate Identity*.⁴⁶¹ KROEHL (2000) ergänzt, dass sich das *Institut für Marketing* der Universität Mannheim insbesondere mit Möglichkeiten der Operationalisierung von *Corporate Identity* auseinandersetzte. Es ging um die Klärung der Frage, wie sowohl der aktuelle *IST-Zustand* als auch die Wirkung der *Corporate Identity*-Maßnahmen erfasst werden können. Basierend auf einem umfangreichen Fragebogen wird der Fokus auf die Mitarbeiteridentifikation gelegt, die sich aus der Wechselrelation von Mitarbeiterbedürfnissen und Unternehmensverhalten zusammensetzt. Kennzeichen des CI-Tests ist die simple und objektive Durchführbarkeit aufgrund des strukturellen und formalen Aufbaus. Somit ermöglicht diese Form der internen Erfolgsmessung eine schnelle, vergleichbare Auswertung der Daten.⁴⁶² Des Weiteren sind sämtliche Forschungsarbeiten wiederum als Erfolgskontrolle durchgeführter *Corporate Identity*-Maßnahmen zu verstehen.⁴⁶³

Wie bereits erwähnt, können diese vor dem eigentlichen Maßnahmeneinsatz mittels angemessener Pretests ergänzt werden. Dabei geht es primär um die Überprüfung der Wirksamkeit der gewählten *Corporate Identity*-Maßnahmen und des Medieneinsatzes (bspw. Stellenanzeigen). Diese werden schließlich nach *thematischer* und *unthematischer Wirkung* der Informationen differenziert.^{464; 465}

⁴⁶¹ Vgl. Gutjahr et al. (1998): *Corporate Identity – Meinung und Wirkung*, S. 81 f; S. 89 ff.

⁴⁶² Vgl. Kroehl (2000): *Corporate Identity als Erfolgskonzept im 21. Jahrhundert*, S. 45.

⁴⁶³ Vgl. Gutjahr et al. (1998): *Corporate Identity – Meinung und Wirkung*, S. 89 ff.

⁴⁶⁴ Def. thematische Wirkungen sind rational erfassbare Informationen bspw. die Firmierung, Informationen bzgl. des unternehmerischen Standorts, Beschäftigtenanzahl. Folglich ermitteln diese reproduzierbares Faktenwissen, das logisch erscheint als a. angemessen informiert. (Vgl. Ebd., S. 83 f.). Als unthematische Wirkungen werden solche Informationen bezeichnet, die beim Empfänger emotionale Zustände auslösen u. fixieren. (Vgl. Gutjahr et al. (1998): *Corporate Identity – Meinung und Wirkung*, S. 84 f.)

⁴⁶⁵ Vgl. Ebd., S. 89.

5.2.2 Opportunitäten der unternehmensexternen Erfolgsmessung

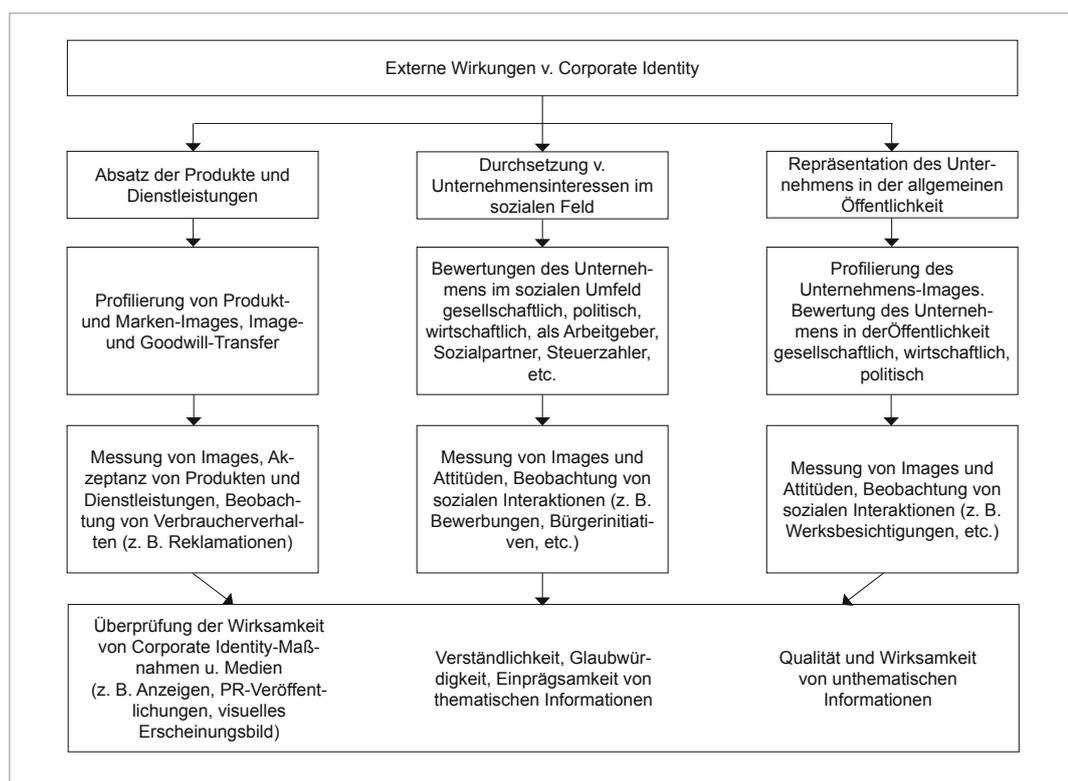


Abb. 23: Externe Wirkungen u. Erfolgsmessung von CI. Eigene Darst. in Anlehnung an Vgl. Gutjahr et al. (1998): Corporate Identity – Meinung und Wirkung, S. 88.

Die externen Wirkungen und entsprechenden Erfolgsmessungen einer *Corporate Identity* werden durch *Abb. 23* veranschaulicht. Im Sinne der Aufführungen von GUTJAHR und KELLER (1998) ist die Wirkung der *Corporate Identity* auf den Produkt- und Dienstleistungsabsatz mittels der Profilierung des *Produkt- und Marken Images* sowie durch *Image- und Goodwill-Transfer* zu identifizieren. Im außerbetrieblichen Unternehmensumfeld ist es mittels der Messung von *Image-*, Produkt- und Dienstleistungsakzeptanz sowie Beobachtung des Verbraucherverhaltens wie bspw. die Toleranz gegenüber unvermeidbaren Gebrauchsproblematiken und letztlich Reklamationsbereitschaft möglich, die systematisch geplante und kalkulierte *Corporate Identity*-Wirkung zu kontrollieren. Das Profilieren der Unternehmensinteressen im sozialen Umfeld (zweite externe Wirkungsrichtung) bedingt eine grundlegenden positive Unternehmensbeurteilung des sozialen Umfeldes unter gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten (bspw. positive Bewertung als Arbeitgeber u. Sozialpartner). Wie auch bei den internen Überprüfungen erfolgt die Messung mittels Imageanalyse und der verzeichneten Einstellungen des sozialen Umfeldes (Attitüden) via Indikatorenanalyse im Zuge der Beobachtung von sozialen Interaktionen (z. B. Ausmaß u. Qualität der Bewerbungen). Die unternehmensbezogene Repräsentation in der allgemeinen

Öffentlichkeit stellt die dritte Wirkungsrichtung einer *Corporate Identity* dar. Diese erfolgt durch die Profilierung des *Unternehmens-Images* und die Bewertung des Unternehmens angesichts gesellschaftlicher und politischer Aspekte. Auch hier erfolgt die Wirkungskontrolle mittels Imageanalyse und der verzeichneten Einstellungen der Öffentlichen (Attitüden) im Zuge der Beobachtung von sozialen Interaktionen (bspw. Teilnehmeresonanz bei Betriebsbesichtigungen). Eine Besonderheit der externen Wirkungsmessung stellt insbesondere die weniger leicht zu operationalisierende und messende PR-Wirkung der Kommunikation dar. Diese gilt in vielen Unternehmen als wichtigste und hauptsächlichste Funktion der *Corporate Identity*. Um ihre Wirkung überprüfen und messen zu können, kommen primär Marktforschungsmittel zum Einsatz. Es bietet sich an, bspw. *quantitative* als auch *qualitativer Inhaltsanalyse* von Presseveröffentlichungen anzuwenden. Ebenso bildet die Imagemessung bei *Meinungsbildnern*⁴⁶⁶ eine Opportunität der Erfolgsmessung.

Im Endeffekt verstehen sich diese Marktforschungsarbeiten als Erfolgskontrolle bereits abgeschlossener oder aktuell zum Einsatz kommender *Corporate Identity*-Maßnahmen. Die gewonnenen Erkenntnisse bieten ebenfalls Ansatzpunkte für Ausbesserungen dieser. Auch im Rahmen der externen Erfolgsmessung kann die Marktforschung bereits Vorarbeiten leisten, um den profilierenden Einsatz der *Corporate Identity*-Maßnahmen positiv zu fördern. Nach GUTJAHR und KELLER (1998) kann deren eigene Wirksamkeit sowie die Medienwirksamkeit von bspw. Anzeigen, PR und visuellem Erscheinungsbild analysiert werden. Während *thematische Information* bzgl. ihrer Verständlichkeit, Glaubwürdigkeit, Einprägsamkeit kontrolliert werden, sind *unthematische Information* hinsichtlich ihrer Qualität und Wirksamkeit zu überprüfen.⁴⁶⁷

Aufgrund der Summe von analysierten theoretischen und erschlossenen praxisbezogenen Erkenntnissen der vorliegenden Arbeit ist letztlich der eigentliche Bedeutungsgrad einer *Corporate Identity* für *Medienunternehmen* zu verdeutlichen. Ergänzend wird sich dabei erneut zeitlich umgreifender Autorenäußerungen und Studienergebnisse bedient, um das letzte thematische Scherpunktfeld resümierend abzuschließen.

⁴⁶⁶ Def. der Begriff des Meinungsbildners ist ein umgangssprachlich, abgeleitet aus dem Begriff des Meinungsführers u. bezeichnet Personen, die allein aufgrund ihres hohen, meist öffentlich sichtbaren Status (Politiker, Manager, Wissenschaftler etc.) Meinungseinflüsse ausüben od. deren Ansichten häufiger durch Medien verbreitet werden. (Vgl. PR-Wörterbuch.de [2016]: Meinungsführer. URL: <http://www.pr-woerterbuch.de/wiki/index.php/Meinungsf%C3%BChrer>, [eingesehen: 11. Februar 2016].)

⁴⁶⁷ Vgl. Gutjahr et al. (1998): Corporate Identity – Meinung und Wirkung, S. 82 f; S. 87 f.

5.3 Bedeutungsgrad der Corporate Identity

„Für den ersten Eindruck gibt es keine zweite Chance.“ (SCHÄFER 2014: 1)⁴⁶⁸

Einige Dienstleistungen erfordern es als Unternehmen besonders glaubwürdig und vertrauenserweckend zu erscheinen, so SCHÄFER (2014).⁴⁶⁹ Angesichts ihrer in der Öffentlichkeit und Politik stehenden sowohl meinungsbeeinflussenden als auch kulturprägenden Güter, gehören diverse Dienstleistungen von *Medienunternehmen* zu SCHÄFERS (2014) definierten »Kategorie«.⁴⁷⁰ Aufgrund der Wettbewerbsverschärfung und hohen Konkurrenzdichte gilt es, bei den Konsumenten Erlebniszusammenhänge (*Image- u. Goodwilltransfer*) hervorzurufen, damit ihre Wahl zugunsten des Unternehmens ausfällt. Ein Aspekt der von den *Medienunternehmen* abermals einfordert Glaubwürdigkeit, Sicherheit und Vertrauen auszustrahlen.⁴⁷¹ Laut SCHÄFER (2014) ermöglicht genau das eine starke, adäquate *Corporate Identity*.⁴⁷² Aus einer soliden *Unternehmensidentität* resultiert zudem der unternehmerische »*Unverwechselbarkeitsstatus*«. Dieser trägt maßgeblich dazu bei, dass sich das *Medienunternehmen* im Wettbewerb klar positioniert und ebenso deutlich hervorhebt.

U. a. lassen die Ausführungen von WACHE und BRAMMER (1993) erkennen, dass der Bedeutungsgrad bereits damals außer Frage stand. Ursächlich für die zunehmende Bedeutung einer *Corporate Identity*-Strategie sind demnach zahlreiche allgemeine wirtschaftliche und gesellschaftliche Faktoren. Unternehmen müssen diesen samt der entsprechend resultierenden Anforderungen sowohl intern als auch extern begegnen. Die Autoren beziehen sich diesbezüglich ausführlich auf zwei Aspekte. Ersterer umfasst die *gestiegenen unternehmensexternen Anforderungen* im Sinne der verschärften Wettbewerbslage. Infolge der wandelnden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Vernetzung stehen Unternehmen diversen ökonomischen, technologischen, soziokulturellen sowie politischen Notwendigkeiten gegenüber. So erschwert bspw. der zunehmende Informationsüberschuss und damit verbundene Werbefrust der Konsumenten, dass den Unternehmensbotschaften die benötigte Aufmerksamkeit zuteilwird. Bereits zu diesem Zeitpunkt wird von einer Informationsüberlastung von ca. 98 Prozent ausgegangen. Dementsprechend müssen seitens des Kommunikationsmanagements Maßnahmen erfolgen, die das Unternehmen vordergründig positionieren.⁴⁷³ Hinsichtlich dieser Problematik spricht der Gesellschaftstheoretiker JÜRGEN HABERMAS (*1929) von einer

⁴⁶⁸ Vgl. Schäfer (2014): Erfolgsfaktor Corporate Identity, S. 1.

⁴⁶⁹ Vgl. Ebd., S. VII.

⁴⁷⁰ Vgl. Frohmüller (2016): Profit wird durch Profil erreicht, S. 8 f; S. 22.

⁴⁷¹ Vgl. Ebd., S. 46 f.

⁴⁷² Vgl. Schäfer (2014): Erfolgsfaktor Corporate Identity, S. VII.

⁴⁷³ Vgl. Wache et al. (1993): Corporate Identity als ganzheitliche Strategie, S. 20.

Ära der „*neuen Unübersichtlichkeit*“ (NEUMEISTER 1990: 285, zit. n. LINNEWEH 1997: 11). Die bestehende Komplexität der Wahrnehmungswelt erschwert es nicht nur, Relevantes von Irrelevantem abzugrenzen, wesentlich steht zudem der damit einhergehende zunehmende Orientierungsverlust im Widerspruch zum humanen Grundbedürfnis nach Orientierung: Menschen streben danach, ihr Selbstbild zu erkennen. Fremdbilder werden nur dann als vertrauenswürdig identifiziert, wenn diese ebenfalls ein gefestigtes Selbstbild besitzen, das prägnant, eindeutig und unmissverständlich auf den Gegenüber wirkt.⁴⁷⁴ WACHE und BRAMMER (1993) beziehen sich bzgl. der gestiegenen externen Anforderungen weiterführend auf die kurzen Produktlebenszyklen, bedingt durch die rasanten technischen Innovationen und der sich schnell ändernden Konsumentenbedürfnisse, die ebenfalls zu einer verschärften Wettbewerbslage beitragen. Durch diese Tatbestände und unter Berücksichtigung internationalisierender Märkte sowie voranschreitender Sättigungstendenzen resultiert ein maßgeblicher Konkurrenzdruck. Des Weiteren stehen Unternehmen nicht nur der verschärften Absatzmarktlage und einer immer kritisch werdenden Öffentlichkeit gegenüber, generell lässt sich eine extendierende Arbeitsmarktlage verzeichnen. „*Hoch motivierte und leistungsstarke Arbeitskräfte sind knapp, und es bedarf [...] erheblicher Anstrengungen von Seiten der Unternehmen, solche Mitarbeiter zu gewinnen und zu erhalten.*“ (WACHE et al. 1993: 22)⁴⁷⁵ Aufgrund der aufgeführten Herausforderungen empfehlen die Autoren, eine *Corporate Identity* zu konstituieren, die dem Wettbewerb trotz, gesetzte Positionierungen und Profilierungen verfolgt und zugleich eine vertrauenswürdige, öffentlich akzeptierte Unternehmensgestalt darstellt.⁴⁷⁶

Der zweite Aspekt thematisiert die *gestiegenen unternehmensinternen Anforderungen*. Im Kontext zum Faktor eines »*emanzipierten Mitarbeiters*« äußern WACHE und BRAMMER (1993), dass deren Selbstentfaltungs- und Selbstverwirklichungsansprüche maßgeblich an Bedeutung gewinnen. Mitarbeiter fühlen sich ihren unternehmerischen Tätigkeiten und Zwecken generell mehr verbunden. Aus personalwirtschaftlicher Sicht ist diesen Bedürfnissen nachzukommen, um die Identifikation der Mitarbeiter zum Unternehmen zu fundamentieren. Demzufolge ist es notwendig, dass Organisationen sich mit ihrem Selbstbild auseinandersetzen, um den Mitarbeitern somit klar aufzuzeigen, wofür das Unternehmen einsteht, welche Aufgaben und Zielsetzungen es verfolgt und inwiefern die Tätigkeit des Mitarbeiters relevant dazu beiträgt. Eine weitere Anforderung stellt zudem die unternehmensinterne Separationstendenz dar. Rasante Unternehmenserweiterungen, Diversifikationsstrategien, Internationalisierung und verlorene Bezüge zu einzelnen Unternehmerpersönlichkeiten haben intern zunehmend zu einer spezifischeren, komplexeren, komplizierteren und anonymen

⁴⁷⁴ Vgl. Linneweh (1997): Corporate Identity – ein ganzheitlicher Ansatz, S. 11.

⁴⁷⁵ Vgl. Wache et al. (1993): Corporate Identity als ganzheitliche Strategie, S. 22.

⁴⁷⁶ Vgl. Ebd., S. 21-24.

Unternehmenshaltung geführt. Negative Folgen sind u. a. das autonome Agieren und die verfolgte Selbstprofilierung der einzelnen Ableitungen sowie interne Macht- und Verteilungskämpfe. Beide exemplarische Aspekte stehen im eindeutigen Widerspruch eines »effizienten Gesamtunternehmens«. Dieser generell ernstwerdenden Problematik kann mittels einer *Corporate Identity*-Strategie, dem strategisch erfolgenden Einstimmen der Organisationsmitglieder auf eine gemeinsame Unternehmensvision, begegnet werden.⁴⁷⁷ Diese zurückliegende Bedeutungsdarstellung wird zeitnäher durch ZERFASS (2010) bestärkt. So ist der Bedeutungsgrad der *Corporate Identity* klar im Kontext mit der betrieblichen Kernaufgabe der strategischen Unternehmensführung zu sehen. Laut Autor ist zu berücksichtigen, dass die langfristige Unternehmensexistenz gleichermaßen von der ökonomischen Leistungskraft als auch von der gesellschaftlichen Akzeptanz abhängig ist.⁴⁷⁸

Meiner Meinung nach ist der Ruf, das Image, eines Unternehmens (inkl. Mehrfachnennungen)	Ergebnisse
• ohne Wirkung auf den Geschäftserfolg	3,5 Prozent
• oft von entscheidender Bedeutung	83,1 Prozent
• in Deutschland bisher unterschätzt	50,9 Prozent
• in Deutschland viel zu wichtig genommen	4,3 Prozent

Tab. 6: »Manager Magazin« Imagestudienergebnisse (1986) zur Außenwirkung der CI. Eigene Darst. in Anlehnung an Vgl. Achterholt (1991): *Corporate Identity*, S. 190.

ACHERHOLT (1991) bezieht sich ausführlich im Rahmen einer kritischen Aufführung auf die schon damalige Bedeutung einer *Identitätspositionierung* im Sinne der kleineren und mittleren Unternehmen – der »Anwendergruppe Mittelstand«. Der Autor äußert, dass die plausiblen und überzeugenden Vorteile der *Corporate Identity*⁴⁷⁹ und des konkreten positiven Fremdbilds (*Corporate Image*) den meisten nationalen Unternehmen zwar durchaus bekannt sind, nicht zuletzt belegt dies die 1986 durchgeführte Imagestudie der Zeitschrift »Manager Magazin« (s. Tab. 6),⁴⁸⁰ allerdings sind es vorrangig große Unternehmen die sich auch einer *Unternehmensidentität* bedienen.⁴⁸¹ In der nationalen Medienbranche zählen hierzu u. a. Bertelsmann, Axel Springer und Hubert Burda Media.⁴⁸² Weswegen der unternehmerische »Mittelstand« es nicht als primäre Aufgabe sieht, sich einer *Identitätsstrategie* zu bedienen, begründet ACHTERHOLT (1991) wie folgt: Es ist vor allem mit dem grundlegenden Aufwand in Verbindung zu bringen, der mit einer *Corporate Identity*-Konzeptionierung

⁴⁷⁷ Vgl. Ebd., S. 24 ff.

⁴⁷⁸ Vgl. Ansgar Zerfaß (2010): *Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations*. 3., aktualisierte Auflage 2010. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Reihe Organisationskommunikation), S. 77.

⁴⁷⁹ Vgl. Achterholt (1991): *Corporate Identity*, S. 197.

⁴⁸⁰ Vgl. Ebd., S. 189 f.

⁴⁸¹ Vgl. Ebd., S. 197.

⁴⁸² Vgl. Frohmüller (2016): *Profit wird durch Profil erreicht*, S. 12.

einhergeht. Folglich bedarf es bspw. finanzieller Mittel, Engagement sowohl seitens des Managements als auch der Mitarbeiter, einer stetigen Überprüfung der Marketinginstrumente sowie einer Abstimmung mit sämtlichen Funktionsbereichen des Unternehmens. All diese Aspekte fordern Ressourcen ein. Diese wiederum aufbringen zu können, obliegt weitestgehend den Großunternehmen. Zudem sind große Organisationen eher auf das Koordinations- und Integrationspotenzial der *Corporate Identity* angewiesen, so der Autor. Allerdings ist es bereits damals unerlässlich, sich als Unternehmen auf den diversen Märkten erfolgreich zu etablieren, ungeachtet von welcher Organisationsgröße gesprochen wird. Entsprechend äußert der Autor weiterführend, dass es nicht zur Diskussion stehen darf, sich für jene Instrumente zu entscheiden, die dazu beitragen, diese erfolgreiche Etablierung zu sichern. Dem unternehmerischen »Mittelstand« stehen im Vergleich zu großen Unternehmen deutlich eingeschränkte Optionen zu Verfügung, wodurch kleine und mittlere Unternehmen einem wesentlich höheren Wettbewerbsdruck ausgesetzt sind. Notgedrungen müssen diese ihre Potenziale somit fortwährend erkennen lassen. Über Bekanntheit und *Image* gilt es für sie, ihre Marktposition auszubauen und zu fundieren. Demzufolge sind die positiven Resultate (u. a. optimierte Zugangsvoraussetzungen bzgl. d. Kapital-, Beschaffungs-, Absatz- u. Personalmarkts), die sich mit der Institutionalisierung der *Corporate Identity* im unternehmerischen »Mittelstand« einstellen können, für deren Bestehen und Erfolgsaussichten durchaus ebenso von Bedeutung wie für ihre »Große Konkurrenz«. Letztlich beklagen sich insbesondere kleine Unternehmen über eine gegenüber den Großunternehmen bestehende Benachteiligung bzgl. fehlender qualifizierter Bewerbungen und ungünstiger ausfallenden Konditionen seitens der Beschaffungs- als auch Absatzmärkte. Nicht zuletzt wirken sich negative Publizistik sowie eine instabile Relation zwischen ihrer Kommunikation und Verhaltensweise deutlich intensiver aus, wodurch einhergehend die Absatz- und Potenzialeinbußen die Existenz des Unternehmens gefährden können. Diese Nachteile können über eine starke *Identität* verringert werden. So charakterisiert der Autor abschließend im konträren Sinne zur damaligen *IBM Philosophie*: „*Sei klein und handele groß*“. (ACHERHOLT 1991: 198)⁴⁸³

Aus der Perspektive des krisenpräventiven Kommunikationsmanagements ist hinsichtlich des Bedeutungsgrades nach BIESIADECKA (2009) festzuhalten, dass Organisationen ohne erschlossene *Corporate Identity* ein erhöhtes Krisenpotenzial gegenüber den Unternehmen aufweisen, die sich eines *Corporate Identity*-Konzepts bedienen. Neben einer besseren Resistenz gegenüber Krisen ergeben sich zudem weitere positive Auswirkungen. So sind eine gute Solidarität innerhalb der Belegschaft, mehr Produktivität sowie ein höherer Markterfolg zu erwarten. Des Weiteren kommt den

⁴⁸³ Vgl. Achterholt (1991): *Corporate Identity*, 197 f.

unternehmerischen Bekanntmachungen mehr Beachtung zu, was wiederum mit einer festigenden Positionierung im öffentlichen Bewusstsein einhergeht, so die Autorin.⁴⁸⁴

Auch LINNEWEH (1997) spricht der *Corporate Identity* eine relevante Bedeutung zu. Künftig ist es unzureichend, sich, wie die Konkurrenz auch, nur auf qualitativ hochwertige Produkte oder Dienstleistungen zu fokussieren. Entsprechend werden vor allem jene Unternehmen am Markt des 21. Jahrhunderts bestehen und Erfolge verzeichnen, die sich mit ihren Unternehmensleistungen sowie ihrem Gesamtaufreten (intern/extern) maßgeblich von der Konkurrenz unterscheiden und sich darüber hinaus durch ein positives Gesamterscheinungsbild prägnant positionieren. „*Unverwechselbarkeit im Sinne einer prägnanten, in sich geschlossenen, positiv erlebten Identität und Einzigartigkeit auf höchstem Qualitätsniveau werden damit zu zentralen ökonomischen Zielgrößen, um Mitarbeiter, Kapitalgeber, Kunden und Öffentlichkeit dauerhaft an sich zu binden.*“ (LINNEWEH 1997: 11)⁴⁸⁵

Laut REGENTHAL (2009) betreiben Unternehmen zwar seit jeher, mehr oder weniger intensiv, Öffentlichkeitsarbeit, jedoch ist eine klare Abgrenzung zum Stellenwert der *Corporate Identity* zu ziehen. Durch die Vernetzung der gesamt relevanten Einzelmaßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit wird mittels *Corporate Identity* auf eine verbesserte Ausrichtung der Innen- und Außenstrukturen abgezielt. Zugleich gilt es, eine einheitliche *Identität* auf Basis der spezifischen Unternehmensgrundsätze zu schaffen. „*Nur so kann ein gutes Image (Unternehmensbild) aufgebaut werden, mit dem ein Unternehmen auf den überfüllten Angebotsmärkten (Konkurrenz) und bei vergleichbarer technischer Qualität und [...] ähnlichem Design noch bestehen kann.*“ (REGENTHAL 2009: 33) Der Autor verdeutlicht zudem, dass Unternehmen sich nicht nur über die Veräußerung ihrer Güter, sondern auch über Namen und *Image* darstellen, herausheben und auszeichnen. Indizien, die Konsumenten durch eine Identifikation mit dem Unternehmen gleichermaßen verfolgen. Ein nicht vorhandenes oder negatives *Image* gefährdet den Unternehmenserfolg. Bzgl. einer langfristigen Unternehmenssicherung manifestiert sich die *Corporate Identity*-Konzeption somit als eine existentielle Unternehmensfrage, so REGENTHAL (2009).⁴⁸⁶

Eine zeitgemäße Betrachtung bietet SCHÖNBORN (2014). Wie bereits im Ansatz thematisiert wurde⁴⁸⁷ bezieht sich dieser ausführlich auf den seitens der Unternehmen gestiegenen Bedeutungsgrad der *Corporate Culture*, der Identifikation der Organisationsmitglieder mit dem Unternehmen,

⁴⁸⁴ Vgl. Biesiadecka (2009): Krisenpräventives Kommunikationsmanagement am Flughafen, S. 41.

⁴⁸⁵ Vgl. Linneweh (1997): *Corporate Identity* – ein ganzheitlicher Ansatz, S. 10 f.

⁴⁸⁶ Vgl. Regenthal (2009): *Ganzheitliche Corporate Identity*, S. 33.

⁴⁸⁷ Vgl. Frohmüller (2016): *Profit wird durch Profil erreicht*, S. 80 f.

folglich der *Corporate Identity*. Der Autor führt auf, dass die Unternehmenskultur bzgl. ihrer Tragweite und Gestaltbarkeit zunehmend in den Fokus der Unternehmen rückt, da die *Corporate Identity*-Komponente eine Einflussnahme auf die mitarbeiterbezogene Leistungsbereitschaft besitzt und dementsprechend auf die unternehmerische Wettbewerbsfähigkeit einwirkt.⁴⁸⁸ Insbesondere unter dem Aspekt der Veränderungsprozesse stehen Unternehmen u. a. vor der Herausforderung, sich im Zuge des immer rasanter werdenden Wandels von Märkten und Markt Voraussetzungen zeitnah und ohne Reibungsverluste auf die veränderte Situationslage anzupassen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen. SCHÖNBORN (2014) bezieht sich im Rahmen der *IBM Global Businessservices (2007)* auf den Tatbestand, dass mehr als 60 Prozent der geplanten Wandlungsprozesse in nationalen Unternehmen ihre Zielsetzung verfehlen. Begründend hierfür ist eine weiterhin zu unflexible Denkweise gegenüber den Veränderungsanforderungen. Dabei erfordert ein erfolgreicher Unternehmenswandel zwingend, dass die Notwendigkeit der beabsichtigten Veränderungen auch den Mitarbeitern gezielt verdeutlicht wird. Diese müssen sich einbezogen fühlen, um dem Unternehmen selbst bzw. den Entscheidungen des Managements auch in der neuen Unternehmensära weiterhin positiv zu begegnen.⁴⁸⁹ Parallel müssen sich Unternehmen ebenso dem durch die Internationalisierung resultierenden Wettbewerbs- und Innovationsdruck stellen, anpassen und folglich im Wandlungsvorhaben berücksichtigen. Im Rahmen der *Corporate Identity* ist nach SCHÖNBORN (2014) abschließend festzuhalten, dass unternehmerische Konvergenzen nicht nur große Veränderungsprozesse darstellen, vielmehr geht mit derartigen Wandlungen auch ein Wandel der Unternehmenskultur und demzufolge der *Corporate Identity* einher.⁴⁹⁰

Der Bedeutungsgrad, der einer *Corporate Identity* im Sinne der *Medienunternehmen* zuteilwird lässt sich ebenfalls mittels empirischer Studien ableiten bzw. bestärken.⁴⁹¹ U. a. ergab die im Rahmen der *corporate identity institut 2012* durchgeführte und von PAULMANN (2012) publizierte Studie, in der *Medienunternehmen* als zweitstärkste Branche vertreten waren,⁴⁹² dass die *Corporate Identity* als »relevantes Element« für den Unternehmenserfolg angesehen wird. 88 Prozent der Probanden stufen ihre Bedeutung für den Erfolg des Unternehmens »hoch« bzw. »sehr hoch« ein. Angesichts der diesbezüglichen vierprozentigen Steigerung zu 2010 zeigt sich ein positiver Trend bzgl. des generellen Zuspruchs und ihrer Bedeutung seitens der *Medienunternehmen*.⁴⁹³

⁴⁸⁸ Vgl. Schönborn (2014): Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor der Corporate Identity, S. 28 f.

⁴⁸⁹ Vgl. Ebd., S. 43 f.

⁴⁹⁰ Vgl. Ebd., S. 28.

⁴⁹¹ Vgl. Frohmüller (2016): Profit wird durch Profil erreicht, S. 2; S. 75 ff.

⁴⁹² Vgl. Paulmann [2012]: Corporate Identity: Status Quo 2012, S. II; S. 9.

⁴⁹³ Vgl. Ebd., S. VI.

Laut BODE (2010) stehen „*Medienunternehmen im Spannungsfeld der Umfeldveränderungen*“ (BODE 2010: 25). Der Autor bezieht sich in seiner Arbeit auf ein komplexes Umfeldsystem, in dem die Medienindustrie eingegliedert ist. Dieses System zeichnet sich durch diverse interdependente Entwicklungstendenzen und damit einhergehenden Veränderungen aus.⁴⁹⁴ Im weiterführenden Kontext kommt auch BODE (2010) auf die bereits ausführlich thematisierte Beeinflussung des unternehmensspezifischen Umfelds durch sowohl soziokulturelle, ökonomische, politisch-rechtliche als auch technologische Faktoren zu sprechen.⁴⁹⁵ Neben diesen Einflüssen sind *Medienunternehmen* zudem den Strukturen und Dynamiken des unmittelbaren Wettbewerbsumfelds ausgesetzt und müssen sich kontinuierlich an veränderte Umwelt- und Wettbewerbsbedingungen anpassen.⁴⁹⁶ Diesen zunehmenden unternehmensexternen Anforderungen kann jedoch, wie bereits im Sinne von WACHE und BRAMMER (1993) aufgeführt wurde, mit einer erfolgreich implementierten *Corporate Identity* begegnet werden.⁴⁹⁷

„[...] *Medienunternehmen [haben] nicht nur eine Identität [...], sondern [brauchen] diese auch zunehmend [...]. Sie müssen ihre ‚Corporate Identity‘ suchen und finden, sie pflegen, stilisieren und weiterentwickeln, um unter verschärften Konkurrenzbedingungen zu überleben. Dazu müssen sie auch Öffentlichkeitsarbeit betreiben, die Kommunikation zwischen der eigenen Organisation und ‚ihren‘ Öffentlichkeiten ‚managen‘ – zum Zwecke des Marketing, der Kunden-, Investoren- und Mitarbeiterbindung und eben auch zur Identitätsstiftung, die letztlich ein Stück weit Selbstzweck ist, [...]. Es ist wohl nur noch eine Frage der Zeit, bis auch in anderen Medienbetrieben gezielt Konzepte der Corporate Identity entwickelt und umgesetzt werden [...].“ (RUSS-MOHL 1998: 174 f)⁴⁹⁸*

RUSS-MOHL (1998) Äußerungen bestärken nicht nur explizit den medienunternehmerischen Bedeutungsgrad der *Corporate Identity*, sondern verweisen auf die Notwendigkeit, sich einer solchen auch künftig zu bedienen. Sein getroffenes Fazit lässt zudem die Tendenz erkennen, dass sich die Medienbranche dem zunehmenden Bedeutungsgrad einer *Corporate Identity*-Konzeptionierung durchaus bewusst zu sein scheint. Dieser für sich sprechende Aspekt bildet einen idealen Abschluss der methodischen Abhandlung und Erkenntnisdarstellung der vorliegenden Arbeit.

⁴⁹⁴ Vgl. Philipp Bode (2010): Markenmanagement in Medienunternehmen. Ansatzpunkte zur Professionalisierung der strategischen Führung von Medienmarken. Veröffentlichte Dissertation. Wiesbaden: Gabler (Reihe Schriften zur Unternehmensentwicklung), S. 25. (i. f. Vgl. Bode (2010): *Markenmanagement in Medienunternehmen*, S.)

⁴⁹⁵ Vgl. Frohmüller (2016): Profit wird durch Profil erreicht, S. 26-29.

⁴⁹⁶ Vgl. Bode (2010): Markenmanagement in Medienunternehmen, S. 25.

⁴⁹⁷ Vgl. Frohmüller (2016): Profit wird durch Profil erreicht, S. 46 f.

⁴⁹⁸ Vgl. Stephan Ruß-Mohl (1998): Medienjournalismus, Medien-PR und die Corporate Identity von Medienunternehmen. Zielkonflikte zwischen Synergie und Glaubwürdigkeit, in Wolfgang Duchkowitsch, Fritz Hausjell, Walter Hömberg et al. (Hrsg.): *Journalismus als Kultur. Analysen und Essays*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 174 f.

6 Ausblicke, Erkenntnisse und Schlussbemerkungen

Strategisches Management, Marketing und *Corporate Identity* sind jene Träger, die den Unternehmen im 21. Jahrhundert ein sicheres Fundament bieten werden. Jedoch resultiert die Erkenntnis, dass sich ihre Gewichtungen im Verlaufe der Zeit eindeutig verlagert haben. Die strategische Marktausrichtung und das Marketing als unverzichtbar geltendes Konzept des strategischen Managements verlieren als alleinige *Erfolgsfaktoren* an Bedeutung. Vielmehr sind sie, wie auch der gesetzte Qualitätsanspruch in der Produktion, zu einem unternehmerischen »Selbstverständnis« geworden. Erfolgreich sind künftig jene Unternehmen, die am Markt Orientierung bieten, die über diesen hinaus Visionen entwickeln und mit Innovationen ihrer Leistungen neue Märkte schaffen. Dabei lässt sich erkennen, dass die *Corporate Identity* von *Medienunternehmen* im 21. Jahrhundert u. a. wesentlich von technologischen Entwicklungen und von Konvergenztendenzen der Medienbranche geprägt wird.^{499; 500} Unternehmen verfolgen oder besitzen bereits kongruente Niveaustandards bei Qualität, Ausführung, Preis und Leistung ihrer Dienstleistungen und Produkte. Der Wettbewerb heterogener Güter wird folglich auf dem (inter-)nationalen Markt durch eine zunehmende technologische Pattsituation gekennzeichnet. Angesichts dieser »Qual der Wahl-Situation« wird das *Image* eines *Medienunternehmens* zum Ertragsfaktor und die Festigung der unternehmerischen *Identität* manifestiert sich zunehmend als »Garant« des Unternehmenserfolgs.⁵⁰¹ In Zeiten dieser Konvergenztendenzen der Medienbranche, diesbezüglich zunehmender Diversifikation und Erweiterung der Produkt- und Dienstleistungsspektren⁵⁰² benötigen zudem nicht nur Kunden, sondern auch Organisationsmitglieder mehr denn je ein stabilisierendes, orientierendes Bild der unternehmerischen Einheit.⁵⁰³

Der erschlossene praxisbezogene Ausblick zeigt, dass *Medienunternehmen* mit einer erfolgreichen *Corporate Identity*-Konzeptionierung nicht nur den zunehmenden unternehmensexternen Ansprüchen, sondern ebenfalls den gestiegenen unternehmensinternen Anforderungen begegnen können. Interne und externe Wirkungskomplexe der *Corporate Identity* tragen dazu bei, den langfristigen Erfolg des Unternehmens zu sichern.⁵⁰⁴ Eine ganzheitliche Betrachtung der *Corporate Identity*, die das *Medienunternehmen* als Einheit aufgreift und repräsentiert, identifiziert sich somit als ein Schlüssel zum Erfolg – ein *Erfolgsfaktor* im 21. Jahrhundert:⁵⁰⁵ »Profit wird durch Profil erreicht« und die Profilierung des *Medienunternehmens* durch *Corporate Identity*.⁵⁰⁶

⁴⁹⁹ Vgl. Kroehl (2000): Corporate Identity als Erfolgskonzept im 21. Jahrhundert, S. 275.

⁵⁰⁰ Vgl. Frohmüller (2016): Profit wird durch Profil erreicht, S. 2; S. 26-29; S. 81 f.

⁵⁰¹ Vgl. Kurt Weidemann (1997): Einleitung, in Norbert W. Daldrop (Hrsg.): Kompendium der Corporate Identity und Corporate Design. Stuttgart: avedition, S. 8 f.

⁵⁰² Vgl. Frohmüller (2016): Profit wird durch Profil erreicht, S. 2; S. 26-29; S. 81 f; S. 96 f; S. 110.

⁵⁰³ Anm. abgeleitet aus den gewonnenen Erkenntnissen, des menschlichen Bedürfnisses n. Orientierung (s. 3.5.1, S. 45 f; 5.2, S. 102; 5.3, S. 110).

⁵⁰⁴ Vgl. Ebd., S. 44 ff.

⁵⁰⁵ Vgl. Kroehl (2000): Corporate Identity als Erfolgskonzept im 21. Jahrhundert, S. 275.

⁵⁰⁶ Anm. abgeleitet angesichts der Relation zwischen der CI u. dem Corporate Image (s. 3.3, S. 35 f).

Der unverkennbare Mangel von bereichsübergreifender Literatur und fehlende Einigkeit von Ansätzen oder Begrifflichkeiten sind zwei der am kritischsten auszulegenden gewonnenen Erkenntnisse dieser Arbeit. Mehrfach äußern Autoren in entsprechenden Literatur- und Studienbezügen Begriffe wie »*Uneinigkeit*« oder »*unpräzise*«. ⁵⁰⁷ Zudem steht für die Interessenten aus Wissenschaft und Praxis, welche sich mit der Materie »*Corporate Identity*« auseinandersetzen wollen oder dies gar müssen, überwiegend Literatur zur Verfügung, die lediglich Teilaspekte der *Corporate Identity* thematisiert. ⁵⁰⁸ Es wird ebenfalls deutlich, dass es an wissenschaftlich fundierten empirischen Studien fehlt, die sich sowohl explizit mit dem Schwerpunkt der ganzheitlichen *Corporate Identity*-Auswirkung als auch ihrer Opportunität eines *Erfolgsfaktors* für *Medienunternehmen* beschäftigen. ⁵⁰⁹ Diese Aspekte spiegeln sich unverkennbar und fortwährend im Gegenstand der Thesis selbst und deren methodischem Abhandlungsprozess wider.

Ungeachtet dieser Kritik konnte mittels theoretischer Literatur- und Studienzusammenführung zu den Feldern der *Corporate Identity*, Medienökonomie, den Wirtschaftswissenschaften und den spezifischen Schriftwerken zu Unternehmensbereichen der Organisationskultur, des Zielsystems, der Personalpolitik und des Marketings bestätigt werden, dass eine strategisch durchdachte *Corporate Identity* einen relevanten, positiven Einfluss auf jene Bereiche ausübt. ⁵¹⁰ Sie ist somit adäquat als »*Erfolgsfaktor für Medienunternehmen*« anzusehen. Letztlich begünstigen dies die hier zum Tragen kommenden Exempelstudien. Auch wenn in diesen ein Zusammenhang zwischen *Corporate Identity* und *Unternehmenserfolg* festgestellt wird, ⁵¹¹ ist die Validität der Ergebnisse bzgl. der hier verfolgten Fragestellung, »*Ob eine Unternehmensidentität – alias Corporate Identity – als Erfolgsfaktor für Medienunternehmen angesehen werden kann*«, nicht zweifelsfrei gegeben, da sich kein Forschungsansatz explizit nur auf die Medienbranche bezieht. Um jedoch die Annahme »*Corporate Identity – die Unternehmensidentität als Erfolgsfaktor für Medienunternehmen*« empirisch zu prüfen, obliegt es den Wissenschaften der Imageforschung, Unternehmensforschung und Managementwissenschaft (*Scientific Management*), der Organisations- und Industrie-soziologie sowie Wirtschaftswissenschaft, ⁵¹² entsprechende Studien zu konzipieren. Zudem resultiert die Erkenntnis, dass diese diesbezüglich vor der Herausforderung eines als schwierig zu operationalisieren geltenden Untersuchungsgegenstandes stehen. ⁵¹³ Um an entsprechende Informationen und Ergebnisse zu gelangen, identifiziert sich ein methodisch qualitatives Vorgehen als empfehlenswerte Opportunität.

⁵⁰⁷ Anm. so bspw. im Rahmen der Aufführungen v. WACHE und BRAMMER (1993) (s. 3.5, S. 44; 5.2, S. 104).

⁵⁰⁸ Vgl. Achterholt (1991): *Corporate Identity*, S. 8.

⁵⁰⁹ Vgl. Frohmüller (2016): Profit wird durch Profil erreicht, S. 2; S. 70.

⁵¹⁰ Vgl. Ebd., S. 75-100.

⁵¹¹ Vgl. Ebd., S. 2; S. 75 ff.

⁵¹² Anm. jene betrachten die CI als selbständigen Forschungsgegenstand u. thematisieren diesen im Rahmen ihrer Forschungen u. Theorien. (Vgl. Birkgigt et al. (1998): *Corporate Identity – Grundlagen*, S. 27.)

⁵¹³ Vgl. Frohmüller (2016): Profit wird durch Profil erreicht, S. 67; S. 73; S. 101-104.

Die Ergebnisse einer explorativen leitfadenbasierten Experteninterviewstudie könnten die Erkenntnis liefern, dass ein signifikanter Zusammenhang zwischen *Corporate Identity* und dem Erfolg eines *Medienunternehmens* existiert, wodurch sich die Forschungsannahme bekräftigen ließe. Die Repräsentativität der Ergebnisse ist jedoch lediglich dann gegeben, wenn sich Studien darauf konzentrieren, einerseits alle Branchensegmente bzw. Typen von *Medienunternehmen* einzubeziehen, und andererseits den Fokus nicht nur auf Äußerungen der Führungsinstanzen zu legen, sondern ebenso vertretende Instanzen der Organisationmitglieder einzubeziehen. Ein repräsentatives Bild von der *Corporate Identity*, ihren Wirkungen und Einflüssen innerhalb der *Medienunternehmen* kann nur gewonnen werden, wenn die grundlegenden Anforderungen der Erfolgsfaktorenforschung Berücksichtigung finden.⁵¹⁴

Wenngleich sich Imageforschung, Unternehmensforschung und Managementwissenschaften sowie Organisations- und Industriesoziologie versiert mit der Materie der *Corporate Identity* auseinandersetzen und auch zahlreiche Unternehmen bereits an ihrer *Identität* arbeiten,⁵¹⁵ existieren weiterhin diverse offene Fragestellungen und Problemfelder, die es künftig zu lösen gilt. Für die Wissenschaft ergeben sich die Erkenntnisse, dass eine allgemein anerkannte operationale Begriffsdefinition bisher fehlt. Förderlich wäre es, zu einem Konsens zu gelangen, um neben weiteren Forschungsansätzen zugleich sinnvolle Orientierung zu bieten. Ebenfalls existiert bis dato keine umfassende theoretische Fundierung des Themas, die wissenschaftlichen Kriterien entspricht und in Relationen zu anderen Konzepten steht.⁵¹⁶ Verwunderlich sind diese Aspekte jedoch nicht: So bedarf es bereits alleinig bei der Analyse der Materie »*Corporate Identity*« enormer interdisziplinärer Bemühungen im Sinne einer „[...] *Multi-Kontext-Forschung* [...]“. (WACHE *et al.* 1993: 225)⁵¹⁷ Umso komplexer gestaltet sich demzufolge der zusätzliche Forschungsbezug auf *Medienunternehmen*. Es ist ebenso notwendig, die von einer *Corporate Identity*-Strategie ausgehenden Wirkungsmechanismen genauer zu explizieren, um die Akzeptanz des *Corporate Identity*-Konzepts zu fördern. Wie sich herausstellt, fordert bereits der Versuch, neue exaktere und praktikablere Wirkungsmessungsmethoden zu erschließen, ein erhebliches Maß an Einfallsreichtum. Dies zeigt u. a. die Arbeit der Universität Mannheim und deren Entwicklung des methodischen »*Mannheimer CI-Tests*« als Opportunität der internen Erfolgsmessung.⁵¹⁸

Aufgrund des unternehmerischen Ausblicks zu Beginn dieses Resümees bleibt für die Praxis einerseits zu hoffen, dass neben den großen nationalen *Medienunternehmen bzw. -konzernen*, wie des hier mehrfach genannten Exempels der *Bertelsmann SE & Co. KGaA*, insbesondere der medienunternehmerische

⁵¹⁴ Anm. die abgeleitete Forschungsschlussfolgerung gründet auf den Erkenntnissen der analysierten Inhalte der Erfolgsfaktorenforschung (s. 4.4, S. 62-69; 4.5, 70-72).

⁵¹⁵ Anm. die aufgeführten Autorenaussagen u. Studien belegen das unternehmerische Agieren im Sinne der CI (s. 1, S. 2; 5, 75 ff; 5.3, S. 111 f).

⁵¹⁶ Vgl. Ebd., S. 102 f.

⁵¹⁷ Vgl. Wache *et al.* (1993): *Corporate Identity* als ganzheitliche Strategie, S. 225.

⁵¹⁸ Vgl. Frohmüller (2016): Profit wird durch Profil erreicht, S. 102 f; S. 106.

»Mittelstand« die Vorteile einer ganzheitlichen *Corporate Identity*-Strategie erkennt. Mittels dieser können sie den zunehmenden Konkurrenzbedingungen stabil begegnen und ebenfalls konsistente Wettbewerbsvorteile erzielen.⁵¹⁹ Andererseits ergibt sich jedoch ebenso die Erkenntnis, dass sich die Medienbranche dem zunehmenden Bedeutungsgrad der *Corporate Identity*-Konzeptionierung durchaus längst bewusst zu sein scheint und es demzufolge nur eine Frage der Zeit sein wird, bis weitere *Medienunternehmen* spezifische *Corporate Identity*-Konzepte entwickeln und auch realisieren.⁵²⁰ *Medienunternehmen*, die bereits im Sinne der *Corporate Identity* agieren, müssen sich ihrem Engagement bzgl. dieser langfristig-investiven Aufgabe fortwährend bewusst sein. So dürfen bspw. verzeichnete Ertragseinbußen nicht als Anlass gesehen werden, „[...] das CI-Budget auf dem Altar des Kosten-Controlling zu opfern.“ (WACHE et al. 1993: 225).⁵²¹

Resümierend ergibt sich im Sinne der »*Corporate Identity – die Unternehmensidentität als Erfolgsfaktor für Medienunternehmen*« als grundsätzlich gewonnene Erkenntnis und finale Schlussfolgerung, dass auch künftig lediglich ein engagiertes und zugleich kooperatives Handeln sowohl seitens der Wissenschaft als auch der Praxis die Opportunität ergeben, der Summe von medienunternehmerischen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts, »*der Ära wandelnder Medienmärkte*«, begegnen zu können.

„,Wissenschaft für Praxis et vice versa.’“ (WACHE et al. 1993: 225)⁵²²

⁵¹⁹ Vgl. Ebd., S. 111 f.

⁵²⁰ Vgl. Ebd., S. 115.

⁵²¹ Vgl. Wache et al. (1993): *Corporate Identity als ganzheitliche Strategie*, S. 225.

⁵²² Vgl. Ebd.

Quellenverzeichnisse

Literaturverzeichnis

- (1) **Alexander Bauer (2011):** User Generated Content. Urheberrechtliche Zulässigkeit nutzergenerierter Medieninhalte. Berlin/Heidelberg: Springer.
- (2) **Andrea Beyer, Petra Carl (2004):** Einführung in die Medienökonomie. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- (3) **Andreas Wien, Normen Franzke (2014):** Unternehmenskultur. Zielorientierte Unternehmensethik als entscheidender Erfolgsfaktor. Wiesbaden: Springer Gabler.
- (4) **Artur Woll (Hrsg.) (1996):** Wirtschaftslexikon. 8., überarbeitete Auflage 1996. München/Wien: R. Oldenbourg Verlag.
 - o. V. (1996):** Corporate Identity, in Artur Woll (Hrsg.): Wirtschaftslexikon. 8., überarbeitete Auflage 1996. München/Wien: R. Oldenbourg Verlag.
 - o. V. (1996):** Markt, in Artur Woll (Hrsg.): Wirtschaftslexikon. 8., überarbeitete Auflage 1996. München/Wien: R. Oldenbourg Verlag.
- (5) **Bernd W. Wirtz (2006):** Medien- und Internetmanagement. 5., überarbeitete Auflage 2006. Wiesbaden: Gabler.
- (6) **Betriebswirtschaftliches Forschungszentrum für Fragen der mittelständischen Wirtschaft e.V. (BF/M) (Hrsg.) (1995-):** Schriftenreihe des Betriebswirtschaftlichen Forschungszentrums/Mittelstand Bayreuth. Wiesbaden: diverse Verlage.
 - Thomas Glöckler (1995):** Strategische Erfolgspotentiale durch Corporate Identity. Aufbau und Nutzung. Veröffentlichte Dissertation. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag; Gabler (Schriftenreihe des Betriebswirtschaftlichen Forschungszentrums/Mittelstand Bayreuth).
- (7) **Christian Holfelder (2004):** Corporate Identity Management. Aufbau einer ganzheitlichen Unternehmensidentität. Veröffentlichte Studienarbeit. München: GRIN Verlag.
- (8) **Christian Scholz (Hrsg.) (1989-):** Schriftreihe Strategie- und Informationsmanagement. München/Mering: Rainer Hampp.
 - Uwe Eisenbeis (2007):** Ziele, Zielsysteme und Zielkonfigurationen von Medienunternehmen. Ein Beitrag zur Realtheorie der Medienunternehmen. München/Mering: Rainer Hampp (Schriftreihe Strategie- und Informationsmanagement, Bd. 22).
- (9) **Christian Scholz (Hrsg.) (2006):** Handbuch Medienmanagement. Berlin/Heidelberg: Springer.

Bernd Weber, Günther Rager (2006): Medienunternehmen – die Player auf den Medienmärkten, in Christian Scholz (Hrsg.): Handbuch Medienmanagement. Berlin/Heidelberg: Springer, S. 117-143.

Bernd W. Wirtz, Richard Pelz (2006): Medienwirtschaft – Zielsysteme, Wertschöpfungsketten und -strukturen, in Christian Scholz (Hrsg.): Handbuch Medienmanagement. Berlin/Heidelberg: Springer, S. 261-278.

Christian Scholz (2006): Interview mit Gunter Thielen, in Christian Scholz (Hrsg.): Handbuch Medienmanagement. Berlin/Heidelberg: Springer, S. 3-6.

Christian Scholz (2006): Medienmanagement – Herausforderung, Notwendigkeit und ein Bezugsrahmen, in Christian Scholz (Hrsg.): Handbuch Medienmanagement. Berlin/Heidelberg: Springer, S. 11-71.

Harald Hungenberg (2006): Beteiligungen – Realisierung von Synergieeffekten, in Christian Scholz (Hrsg.): Handbuch Medienmanagement. Berlin/Heidelberg: Springer, S. 433-444.

- (10) **Christoph Zydorek (2013):** Einführung in die Medienwirtschaftslehre. Wiesbaden: Springer Gabler.
- (11) **Edgar H. Schein (1995):** Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt/Main; New York: Campus Verlag.
- (12) **Gabriela M. Biesiadecka (2009):** Krisenpräventives Kommunikationsmanagement am Flughafen. Ein Modell der Public Relations für den erfolgreichen Umgang mit Krisen. Veröffentlichte Dissertation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- (13) **Gerald Koenen (2002):** Wettbewerbsanalyse im globalen Medienmarkt. Veröffentlichte Diplomarbeit. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.
- (14) **Gerhard Regenthal (2009):** Ganzheitliche Corporate Identity. Profilierung von Identität und Image, 2. Auflage 2009. Wiesbaden: Gabler.
- (15) **Gertrud Achterholt (1991):** Corporate Identity. In zehn Arbeitsschritten die eigene Identität finden und umsetzen. 2., überarbeitete Auflage 1991. Wiesbaden: Gabler.
- (16) **Gregor Schönborn (2014):** Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor der Corporate Identity. Die Bedeutung der Unternehmenskultur für den ökonomischen Erfolg von Unternehmen. Wiesbaden: Springer VS.
- (17) **Günter Bentele (Hrsg.) (2000-):** Reihe Organisationskommunikation. Studien zu Public Relations/Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikationsmanagement. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Ansgar Zerfaß (2010): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. 3., aktualisierte Auflage 2010. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Reihe Organisationskommunikation).

Nikodemus Herger (2006): Vertrauen und Organisationskommunikation. Identität – Marke – Image – Reputation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Reihe Organisationskommunikation).

- (18) **Heinz Kroehl (2000):** Corporate Identity als Erfolgskonzept im 21. Jahrhundert. München: Franz Vahlen.
- (19) **Heribert Meffert (2000):** Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. 9., überarbeitete und erweiterte Auflage 2000. Wiesbaden: Gabler.
- (20) **Heribert Meffert, Manfred Bruhn, Karsten Hadwich (2015):** Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden. 8., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage 2015. Wiesbaden: Springer Gabler.
- (21) **Insa Sjurts (2005):** Strategien in der Medienbranche. Grundlagen und Fallbeispiele. 3., überarbeitet und erweiterte Auflage 2005. Wiesbaden: Gabler.
- (22) **Joachim Böhringer, Peter Bühler, Patrick Schlaich (2008):** Kompendium der Mediengestaltung für Digital und Printmedien. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage 2008, Band 1. Berlin/Heidelberg: Springer.
- (23) **Jürgen Heinrich (2010):** Medienökonomie. Band 1: Mediensystem, Zeitung, Zeitschrift, Anzeigenblatt. 3., überarbeitete und aktualisierte Auflage 2010. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- (24) **Klaus Birkigt, Marinus M. Stadler, Hans J. Funck (Hrsg.) (1998):** Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. 9., völlig überarbeitete Auflage 1998. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Gerhard Bartels (1998):** Corporate Identity und betriebliche Personalpolitik, in Klaus Birkigt, Marinus M. Stadler, Hans J. Funck (Hrsg.): Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. 9., völlig überarbeitete Auflage 1998. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie, S. 127-146.
- Gert Gutjahr (1998):** Corporate Identity – Analyse und Therapie, in Klaus Birkigt, Marinus M. Stadler, Hans J. Funck (Hrsg.): Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. 9., völlig überarbeitete Auflage 1998. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie, S. 111-126.
- Gert Gutjahr, Ingrid Keller (1998):** Corporate Identity – Meinung und Wirkung, in Klaus Birkigt, Marinus M. Stadler, Hans J. Funck (Hrsg.): Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. 9., völlig überarbeitete Auflage 1998. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie, S. 77-96.
- Hubertus Boehm (1998):** Corporate Identity als Erfolgsfaktor in Franchise-Systemen und Verbundgruppen, in Klaus Birkigt, Marinus M. Stadler, Hans J. Funck (Hrsg.): Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. 9., völlig überarbeitete Auflage 1998. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie, S. 233-244.

Klaus Birkigt, Marinus M. Stadler, Hans J. Funck (1998): Corporate Identity – Grundlagen, in Klaus Birkigt, Marinus M. Stadler, Hans J. Funck (Hrsg.): Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. 9., völlig überarbeitete Auflage 1998. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie, S. 11-61.

Peter G. C. Lux (1998): Durchführung von Corporate Identity-Programmen, in Klaus Birkigt, Marinus M. Stadler, Hans J. Funck (Hrsg.). Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. 9., völlig überarbeitete Auflage 1998. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie, S. 593-614.

Wolfgang Sarasin (1998): Planung und Durchführung von CI-Projekten: Vorgehensweise und Checkliste, in Klaus Birkigt, Marinus M. Stadler, Hans J. Funck (Hrsg.): Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. 9., völlig überarbeitete Auflage 1998. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie, S. 579-592.

(25) **Klaus Schrüfer (2010):** Allgemeine Volkswirtschaftslehre. 3., überarbeitete Auflage 2010. Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag.

(26) **Manfred Bruhn, Franz-Rudolf Esch, Tobias Langner (Hrsg.) (2009):** Handbuch Kommunikation. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen. Wiesbaden: Gabler.

Klaus-Peter Wiedmann (2009): Corporate Identity und Corporate Design, in Manfred Bruhn, Franz-Rudolf Esch, Tobias Langner (Hrsg.): Handbuch Kommunikation. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen. Wiesbaden: Gabler, S. 337-355.

(27) **Martin Gläser (2010):** Medienmanagement. 2., aktualisierte und überarbeitete Auflage 2010. München: Franz Vahlen.

(28) **Martina Schäfer (2014):** Erfolgsfaktor Corporate Identity. Auf die Außenwirkung der Kanzlei kommt es an. Essentials. Wiesbaden: Springer Gabler.

(29) **Matthias Schumann, Thomas Hess (2000):** Grundfragen der Medienwirtschaft. 1. Auflage 2000. Berlin/Heidelberg: Springer.

(30) **Matthias Schumann, Thomas Hess (2006):** Grundfragen der Medienwirtschaft. Eine betriebswirtschaftliche Einführung. 3., aktualisierte und überarbeitete Auflage 2006. Berlin/Heidelberg: Springer.

(31) **Matthias Schumann, Thomas Hess, Svenja Hagenhoff (2014):** Grundfragen der Medienwirtschaft. Eine betriebswirtschaftliche Einführung. 5., überarbeitete Auflage 2014. Berlin/Heidelberg: Springer Gabler.

(32) **Max J. Ringlstetter (Hrsg.) (1995-):** Reihe Schriften zur Unternehmensentwicklung. Wiesbaden: Gabler.

Philipp Bode (2010): Markenmanagement in Medienunternehmen. Ansatzpunkte zur Professionalisierung der strategischen Führung von Medienmarken. Veröffentlichte Dissertation. Wiesbaden: Gabler (Reihe Schriften zur Unternehmensentwicklung).

-
- (33) **Michael Schenk (Hrsg.) (2001-):** Schriftenreihe Medien Skripten. Beiträge zur Medien- und Kommunikationswissenschaft. München: Verlag Reinhard Fischer; Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Malthe Wolf (2006):** Ökonomische Erfolgsfaktoren privater Fernsehveranstalter: eine empirische Analyse externer und interner Erfolgsfaktoren. München: Verlag Reinhard Fischer (Schriftenreihe Medien Skripten. Beiträge zur Medien- und Kommunikationswissenschaft, Bd. 47).
- (34) **Mike Friedrichsen, Johanna Grüblbauer, Peter Haric (2015):** Strategisches Management von Medienunternehmen. Einführung in die Medienwirtschaft mit Case-Studies. 2., aktualisierte Auflage 2015. Wiesbaden: Springer Gabler.
- (35) **Neue betriebswirtschaftliche Forschung (nbf) (Hrsg.) (1987-):** Reihe neue betriebswirtschaftliche Forschung (nbf). Wiesbaden: diverse Verlage.
- Siegfried Jacobs (1992):** Strategische Erfolgsfaktoren der Diversifikation. Veröffentlichte Dissertation. Wiesbaden: Gabler (Reihe neue betriebswirtschaftliche Forschung (nbf), Bd. 88).
- (36) **Norbert W. Daldrop (Hrsg.) (1997):** Kompendium Corporate Identity und Corporate Design. Stuttgart: avedition.
- Klaus Linneweh (1997):** Corporate Identity – ein ganzheitlicher Ansatz, in Norbert W. Daldrop (Hrsg.): Kompendium Corporate Identity Corporate Design. Stuttgart: avedition, S. 10-21.
- Kurt Weidemann (1997):** Einleitung, in Norbert W. Daldrop (Hrsg.): Kompendium Corporate Identity Corporate Design. Stuttgart: avedition, S. 8 f.
- (37) **Otto Altendorfer, Ludwig Hilmer (Hrsg.) (2016):** Medienmanagement Band 2: Medienpraxis – Mediengeschichte – Medienordnung. Wiesbaden: Springer VS.
- Günther Graßau, Rika Fleck (2016):** Medienlehre Fernsehen, in Otto Altendorfer, Ludwig Hilmer (Hrsg.): Medienmanagement Band 2: Medienpraxis – Mediengeschichte – Medienordnung. Wiesbaden: Springer VS, S. 17-44.
- (38) **René Röderstein (2009):** Erfolgsfaktoren im Supply Chain Management der DIY-Branche. Veröffentlichte Dissertation. Wiesbaden: Gabler.
- (39) **Silvia Zulauf (2009):** Unternehmen und Mythos. Der unsichtbare Erfolgsfaktor. 2., erweiterte Auflage 2009. Wiesbaden: Gabler.
- (40) **Thies Wache, Dirk Brammer (Hrsg.) (1993):** Corporate Identity als ganzheitliche Strategie. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Herbert Jacob (1993):** Geleitwort, in Thies Wache, Dirk Brammer (Hrsg.): Corporate Identity als ganzheitliche Strategie. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, S. IX f.
- (41) **Thomas Breyer-Mayländer, Christof Seeger (2006):** Medienmarketing. München: Franz Vahlen.

- (42) **Ulrich Bauer, Hubert Biedermann, Josef W. Wohinz (Hrsg.) (1999-):** Techno-ökonomische Forschung und Praxis. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Christian Zielowski (2006): Managementkonzepte aus Sicht der Organisationskultur. Auswahl, Ausgestaltung und Einführung. Veröffentlichte Dissertation, in Ulrich Bauer, Hubert Biedermann, Josef W. Wohinz (Hrsg.): Techno-ökonomische Forschung und Praxis. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

- (43) **Wolfgang Duchkowitsch, Fritz Hausjell, Walter Hömberg et al. (Hrsg.) (1998):** Journalismus als Kultur. Analysen und Essays. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Stephan Ruß-Mohl (1998): Medienjournalismus, Medien-PR und die Corporate Identity von Medienunternehmen. Zielkonflikte zwischen Synergie und Glaubwürdigkeit, in Wolfgang Duchkowitsch, Fritz Hausjell, Walter Hömberg et al. (Hrsg.): Journalismus als Kultur. Analysen und Essays. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 173-187.

Onlineverzeichnis

- [1] **Cicero (Hrsg.) [2005]:** Magazin für politische Kultur.
URL: <http://www.cicero.de/>, [eingesehen: 29. Februar 2016].
- Richard Parsons [2005]:** Ich habe einen Traum, in Cicero (Hrsg.): Magazin für politische Kultur.
URL: <http://www.cicero.de/kapital/ich-habe-einen-traum/36750>, [eingesehen: 29. Februar 2016].
- [2] **Claudia Mast, Helga Burgstahler [2001]:** Erfolgsfaktor. Interne Unternehmenskommunikation in der Bewertung durch Analysten. Explorative Studie zur Rolle von Nonfinancials im Kontext moderner Managementkonzepte.
URL: http://www.burgstahler.biz/download/burgstahler_com_studie.pdf, [eingesehen: 26. Januar 2016].
- [3] **Claudia Thomé [2008]:** Presse/Presseinformationen. Axel Springer AG treibt crossmediale Integration voran.
URL: http://www.axelspringer.de/presse/Axel-Springer-AG-treibt-crossmediale-Integration-voran_84796.html, [eingesehen: 30. Dezember 2015].
- [4] **Daniel Forsmann, Henrik Haenecke, Christopher Zerres et al. [2012]:** Erfolgsfaktorenforschung. Geänderte Version 2012.
URL: <http://bookboon.com/de/erfolgsfaktorenforschung-ebook>, [eingesehen: 26. Januar 2016].
- [5] **Elisabeth Fuchs-Brüninghoff, Wiltrud Gieseke, Klaus Meisel et al. (Hrsg.) [1996-]:** Studentexte für Erwachsenenbildung.
URL: <http://www.die-bonn.de/id/11876>, [eingesehen: 30. Dezember 2015].

Antje v. Rein, Carla Sievers [2005]: Öffentlichkeitsarbeit und Corporate Identity an Volkshochschulen, 3., überarbeitete Auflage 2005, in Elisabeth Fuchs-Brüninghoff, Wiltrud Gieseke, Klaus Meisel et al. (Hrsg.): Studentexte für Erwachsenenbildung. URL: <http://www.die-bonn.de/doks/rein0501.pdf>, [eingesehen: 30. Dezember 2015].

- [6] **Frank Giersberg [2015]:** VPRT-Prognose zum Medienmarkt 2015. Umsätze der audiovisuellen Medien in Deutschland. Statistik 2014 – Prognose 2015 – Trends 2016-2021. URL: http://www.vprt.de/sites/default/files/documents/VPRT_Marktprognose-2015-Trendprognosen-2016-2021.pdf, [eingesehen: 18. Dezember 2015].

- [7] **IfM Mediendatenbank/mediadb.eu (Hrsg.) [2015]:** Deutsche Medienkonzerne. Ranking – Die zehn größten deutschen Medienkonzerne 2015. URL: <http://www.mediadb.eu/de/datenbanken/deutsche-medienkonzerne.html>, [eingesehen: 25. Februar 2016].

Alexander Matschke [2015]: 10. Verlagsgruppe Weltbild, in IfM Mediendatenbank/mediadb.eu (Hrsg.): Deutsche Medienkonzerne. Ranking – Die zehn größten deutschen Medienkonzerne 2015. URL: <http://www.mediadb.eu/datenbanken/deutsche-medienkonzerne/verlagsgruppe-weltbild.html>, [eingesehen: 25. Februar 2016].

Bernd Gäbler, Orkan Torun [2015]: 9. Funke Mediengruppe, in IfM Mediendatenbank/mediadb.eu (Hrsg.): Deutsche Medienkonzerne. Ranking – Die zehn größten deutschen Medienkonzerne 2015. URL: <http://www.mediadb.eu/datenbanken/deutsche-medienkonzerne/funke-mediengruppe.html>, [eingesehen: 25. Februar 2016].

Christian Bartels [2015]: 3. Axel Springer SE, in IfM Mediendatenbank/mediadb.eu (Hrsg.): Deutsche Medienkonzerne. Ranking – Die zehn größten deutschen Medienkonzerne 2015. URL: <http://www.mediadb.eu/datenbanken/deutsche-medienkonzerne/axel-springer-se.html>, [eingesehen: 25. Februar 2016].

Christian Bartels [2015]: 4. ProSiebenSat.1 SE, in IfM Mediendatenbank/mediadb.eu (Hrsg.): Deutsche Medienkonzerne. Ranking – Die zehn größten deutschen Medienkonzerne 2015. URL: <http://www.mediadb.eu/datenbanken/deutsche-medienkonzerne/prosiebensat1-se.html>, [eingesehen: 25. Februar 2016].

Christian Bartels [2015]: 5. Hubert Burda Media, in IfM Mediendatenbank/mediadb.eu (Hrsg.): Deutsche Medienkonzerne. Ranking – Die zehn größten deutschen Medienkonzerne 2015. URL: <http://www.mediadb.eu/datenbanken/deutsche-medienkonzerne/hubert-burda-media.html>, [eingesehen: 25. Februar 2016].

Christian Bartels [2015]: 7. ZDF, in IfM Mediendatenbank/mediadb.eu (Hrsg.): Deutsche Medienkonzerne. Ranking – Die zehn größten deutschen Medienkonzerne 2015. URL: <http://www.mediadb.eu/datenbanken/deutsche-medienkonzerne/zdf.html>, [eingesehen: 25. Februar 2016].

Dieter Anschlag [2015]: 2. ARD, in IfM Mediendatenbank/mediadb.eu (Hrsg.): Deutsche Medienkonzerne. Ranking – Die zehn größten deutschen Medienkonzerne 2015.

URL: <http://www.mediadb.eu/datenbanken/deutsche-medienkonzerne/ard.html>, [eingesehen: 25. Februar 2016].

Hans-Jürgen Jakobs, Stephan Weichert, Thomas Schuler [2015]: 1. Bertelsmann, in IfM Mediendatenbank/mediadb.eu (Hrsg.): Deutsche Medienkonzerne. Ranking – Die zehn größten deutschen Medienkonzerne 2015.

URL: <http://www.mediadb.eu/datenbanken/deutsche-medienkonzerne/bertelsmann.html>, [eingesehen: 25. Februar 2016].

IfM [2015]: 8. Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck, in IfM Mediendatenbank/mediadb.eu (Hrsg.): Deutsche Medienkonzerne. Ranking – Die zehn größten deutschen Medienkonzerne 2015.

URL: <http://www.mediadb.eu/datenbanken/deutsche-medienkonzerne/verlagsgruppe-georg-von-holtzbrinck.html>, [eingesehen: 25. Februar 2016].

Thomas Schnedler [2015]: 6. Bauer Media Group, in IfM Mediendatenbank/mediadb.eu (Hrsg.): Deutsche Medienkonzerne. Ranking – Die zehn größten deutschen Medienkonzerne 2015.

URL: <http://www.mediadb.eu/datenbanken/deutsche-medienkonzerne/bauer-media-group.html>, [eingesehen: 25. Februar 2016].

- [8] **Kommunikationsagentur Schrader (Hrsg.) [2016]:** PR-Woerterbuch.de.
URL: <http://www.pr-woerterbuch.de/wiki/index.php/Hauptseite>, [eingesehen: 11. Februar 2016].

PR-Woerterbuch.de [2016]: Meinungsführer, in Kommunikationsagentur Schrader (Hrsg.): PR-Woerterbuch.de.

URL: <http://www.pr-woerterbuch.de/wiki/index.php/Meinungsf%C3%BChrer>, [eingesehen: 11. Februar 2016].

- [9] **PaySol Payment Solutions (Hrsg.) [2016]:** Finanz-Lexikon.de. Definitionen aus dem Finanz- und Wirtschaftsbereich.
URL: <https://www.finanz-lexikon.de>, [eingesehen: 10. Februar 2016].

Finanz-Lexikon [2016]: Megamergers, in PaySol Payment Solutions (Hrsg.): Finanz-Lexikon.de. Definitionen aus dem Finanz- und Wirtschaftsbereich.

URL: https://www.finanz-lexikon.de/megamergers_4075.html, [eingesehen: 10. Februar 2016].

Finanz-Lexikon [2016]: Rendite, ROI, in PaySol Payment Solutions (Hrsg.): Finanz-Lexikon.de. Definitionen aus dem Finanz- und Wirtschaftsbereich.

URL: https://www.finanz-lexikon.de/rendite,%20roi_420.html, [eingesehen: 10. Februar 2016].

- [10] **PricewaterhouseCoopers AG (PwC) [2015]:** German Entertainment and Media Outlook 2015-2019.
URL: <https://outlook.pwc.de/outlooks/2015-2019/?action=export>, [eingesehen: 18. Dezember 2015].

- [11] **Robert Paulmann [2012]:** Corporate Identity: Status Quo 2012. Experten-Umfrage. Unternehmen/Organisationen.
URL: <http://www.ci-in.de/umfrage-status-quo-ci-2012-unternehmen/>, [eingesehen: 20. Januar 2016].
- [12] **Smart News Fachverlag GmbH (Hrsg.) [2016]:** Das Portal für Markt-, Medien- und Meinungsforschung. Wiki/Lexikon - Erklärungen zu über 1.000 Fachbegriffen aus Marktforschung und Marketing.
URL: <http://www.marktforschung.de/wiki-lexikon/>, [eingesehen: 26. Januar 2016].
- marktforschung.de [2016]:** Prä-Post-Design, in Smart News Fachverlag GmbH (Hrsg.): Das Portal für Markt-, Medien- und Meinungsforschung. Wiki/Lexikon - Erklärungen zu über 1.000 Fachbegriffen aus Marktforschung und Marketing.
URL: <http://www.marktforschung.de/wiki-lexikon/marktforschung/Pr%C3%A4-Post-Design/>, [eingesehen: 26. Januar 2016].
- [13] **Statista – Das Statistik-Portal (Hrsg.) [2015]:** Statistiken und Studien aus über 18.000 Quellen. URL: <http://de.statista.com>, [eingesehen: 26. Dezember 2015].
- Institut für Medien- und Kommunikationspolitik (IfM) [2015]:** Ranking der zehn größten Medienkonzerne in Deutschland nach ihrem Umsatz im Jahr 2014 (in Milliarden Euro), in Statista – Das Statistik-Portal (Hrsg.): Statistiken und Studien aus über 18.000 Quellen.
URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/194686/umfrage/die-10-groessten-medienkonzerne-in-deutschland/>, [eingesehen: 26. Dezember 2015].
- [14] **Stefan Beer, Thomas Hess [2012]:** Geschäftsmodelle im Web der zweiten Generation. Arbeitsbericht.
URL: <http://hdl.handle.net/10419/65375>, [eingesehen: 25. Dezember 2015].

Tabellen

Tab. 1: Medienunternehmen u. Mediendienstleister nach Hauptproduktionsart.
Eigene Darst. in Anlehnung an Vgl. Breyer-Mayländer et al. (2006): Medienmarketing, S. 4.

Tab. 2: Zwei Typen von Medienunternehmen im Vergleich.
Eigene Darst. in Anlehnung an Vgl. Schumann et al. (2014): Grundfragen der Medienwirtschaft, S. 9.

Tab. 3: Marktformen.
Eigene Darst. in Anlehnung an Vgl. Schumann et al. (2014): Grundfragen der Medienwirtschaft, S. 35.

Tab. 4: Märkte von Medienunternehmen aus Perspektive des Marktes.
Eigene Darst. in Anlehnung an Vgl. Friedrichsen et al. (2015): Strategisches Management von Medienunternehmen, S. 24.

Tab. 5: Die vier grundlegenden strategischen Optionen (Marktfeldstrategien).
Eigene Darst. in Anlehnung an Vgl. Breyer-Mayländer et al. (2006): Medienmarketing, S. 153.

Tab. 6: »Manager Magazin« Imagestudienergebnisse (1986) zur Außenwirkung der CI.
Eigene Darst. in Anlehnung an Vgl. Achterholt (1991): Corporate Identity, S. 190.

Tab. 7: Unternehmensverfassung am Exempel Bertelsmann.
Eigene Darst. in Anlehnung an Vgl. Friedrichsen et al. (2015): Strategisches Management von Medienunternehmen, S. 51.

Tab. 8: Führungsleitsätze nach Organen am Exempel Bertelsmann.
Eigene Darst. in Anlehnung an Vgl. Friedrichsen et al. (2015): Strategisches Management von Medienunternehmen, S. 52.

Tab. 9: Führungsgrundsätze am Exempel Bertelsmann.
Eigene Darst. in Anlehnung an Vgl. Friedrichsen et al. (2015): Strategisches Management von Medienunternehmen, S. 52.

Tab. 10: Konkretes Führungsverhalten von Vorgesetzten am Exempel Bertelsmann.
Eigene Darst. in Anlehnung an Vgl. Friedrichsen et al. (2015): Strategisches Management von Medienunternehmen, S. 52.

Abbildungen

Abb. 1: Modell der drei Medienwirkungen.
Eigene Darst. in Anlehnung an Vgl. Scholz (2006): Medienmanagement – Herausforderung, Notwendigkeit und ein Bezugsrahmen, S. 39.

Abb. 2: Typen von Medienunternehmen.
Eigene Darst. in Anlehnung an Vgl. Schumann et al. (2000): Grundfragen der Medienwirtschaft, S. 9.

Abb. 3: Wertschöpfungskette von Medienunternehmen.
Eigene Darst. in Anlehnung an Vgl. Wirtz et al. (2006): Medienwirtschaft – Zielsysteme, Wertschöpfungsketten und -strukturen, S. 270.

Abb. 4: Ranking der zehn größten nationalen Medienkonzerne nach ihrem Umsatz 2014.
Eigene Darst. in Anlehnung an Vgl. Institut für Medien- und Kommunikationspolitik [2015]: Ranking der zehn größten Medienkonzerne in Deutschland nach ihrem Umsatz im Jahr 2014 (in Milliarden Euro), in Statista – Das Statistik-Portal (Hrsg.): Statistiken und Studien aus über 18.000 Quellen.
URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/194686/umfrage/die-10-groessten-medienkonzerne-in-deutschland/>, [eingesehen: 26. Dezember 2015].

Abb. 5: Abgrenzung der Medienmärkte.
Eigene Darst. in Anlehnung an Vgl. Wirtz (2006): Medien- und Internetmanagement, S. 22.

- Abb. 6:** Dreiecksbeziehung werbefinanzierter Medien.
Eigene Darst. in Anlehnung an Vgl. Friedrichsen et al. (2015): Strategisches Management von Medienunternehmen, S. 25.
- Abb. 7:** Erlösanteile aus digitalen Medien 2014 u. 2019.
Vgl. PwC [2015]: German Entertainment and Media Outlook 2015-2019, S. 23.
URL: <https://outlook.pwc.de/outlooks/2015-2019/?action=export>, [eingesehen: 18. Dezember 2015].
- Abb. 8:** Perspektiven der Wahrnehmung – Idealfalldarstellung.
Eigene Darst. in Anlehnung an Vgl. Schäfer (2014): Erfolgsfaktor Corporate Identity, S. 11.
- Abb. 9:** Strukturmodell für CI.
Eigene Darst. in Anlehnung an Vgl. Rein et al. [2005]: Öffentlichkeitsarbeit und Corporate Identity an Volkshochschulen, S. 23.
URL: <http://www.die-bonn.de/doks/rein0501.pdf>, [eingesehen: 30. Dezember 2015].
- Abb. 10:** Positive Wirkungszusammenhänge einer CI-Strategie.
Eigene Darst. in Anlehnung an Vgl. Boehm (1998): Corporate Identity als Erfolgsfaktor in Franchise-Systemen und Verbundgruppen, S. 242.
- Abb. 11:** Interne Wirkungszusammenhänge einer CI-Strategie.
Eigene Darst. in Anlehnung an Vgl. Wache et al. (1993): Corporate Identity als ganzheitliche Strategie, S. 109.
- Abb. 12:** Externe Wirkungszusammenhänge einer CI-Strategie.
Eigene Darst. in Anlehnung an Vgl. Wache et al. (1993): Corporate Identity als ganzheitliche Strategie, S. 114.
- Abb. 13:** Phasenmodell d. CI-Strategie n. KREUTZER, JUGEL und WIEDMANN (1986).
Eigene Darst. in Anlehnung an Vgl. Wache et al. (1993): Corporate Identity als ganzheitliche Strategie, S. 228.
- Abb. 14:** Erfolgspotenzial als Wirkungssystem von Erfolgsfaktoren.
Eigene Darst. in Anlehnung an Vgl. Röderstein (2009): Erfolgsfaktoren im Supply Chain Management der DIY-Branche, S. 38.
- Abb. 15:** Methoden zur Identifikation von Erfolgsfaktoren.
Eigene Darst. in Anlehnung an Vgl. Röderstein (2009): Erfolgsfaktoren im Supply Chain Management der DIY-Branche, S. 44.
- Abb. 16:** Bewertung der Methoden bzgl. des Kriteriums »Aufdecken von Kausalstrukturen«.
Vgl. Forsmann et al. [2012]: Erfolgsfaktorenforschung, S. 7.
URL: <http://bookboon.com/de/erfolgsfaktorenforschung-ebook>, [eingesehen: 26. Januar 2016].
- Abb. 17:** Zusammenfassende Bewertung der Methoden.
Vgl. Forsmann et al. [2012]: Erfolgsfaktorenforschung, S. 9.
URL: <http://bookboon.com/de/erfolgsfaktorenforschung-ebook>, [eingesehen: 26. Januar 2016].

Abb. 18: Methodenempfehlungen »CI als Erfolgsfaktor in Medienunternehmen«.
Eigene Darst. in Anlehnung an Vgl. Forsmann et al. [2012]: Erfolgsfaktorenforschung, S. 9.
URL: <http://bookboon.com/de/erfolgsfaktorenforschung-ebook>, [eingesehen: 26. Januar 2016].

Abb. 19: Wechselwirkung zwischen CI u. Unternehmenspolitik.
Eigene Darst. in Anlehnung an Vgl. Bartels (1998): Corporate Identity und betriebliche Personalpolitik, S. 130.

Abb. 20: Das Marketing von Medienunternehmen.
Eigene Darst. in Anlehnung an Vgl. Beyer et al. (2004): Einführung in die Medienökonomie, S. 147.

Abb. 21: Marketingprozess.
Eigene Darst. in Anlehnung an Vgl. Kroehl (2000): Corporate Identity als Erfolgskonzept im 21. Jahrhundert, S. 91.

Abb. 22: Interne Wirkungen u. Erfolgsmessung von CI.
Eigene Darst. in Anlehnung an Vgl. Gutjahr et al. (1998): Corporate Identity – Meinung und Wirkungen, S. 90.

Abb. 23: Externe Wirkungen u. Erfolgsmessung von CI.
Eigene Darst. in Anlehnung an Vgl. Gutjahr et al. (1998): Corporate Identity – Meinung und Wirkungen, S. 88.

Anlagen

Anlage 1 a **Tab. 7:** Unternehmensverfassung am Exempel Bertelsmann. Eigene Darst. in Anlehnung an Vgl. Friedrichsen et al. (2015): Strategisches Management von Medienunternehmen, S. 51.

<i>Grund für die Unternehmensverfassung</i>	„Eine Gemeinschaft verlangt aufgrund der Unterschiedlichkeit der Menschen das Einhalten von Regeln.“ In einer „Zeit, da Verhaltensweisen nicht mehr autoritär angeordnet werden, ... sondern von der Zustimmung aller Beteiligten getragen werden müssen“, sind in einer Unternehmensverfassung „führungstechnische, organisatorische und ethische Fragen“ für das Management des Unternehmens verbindlich festzulegen
<i>Zielbild</i>	„Das partnerschaftliche Unternehmen“
<i>Führungsphilosophie</i>	<p>„Jeder Vorgesetzte muss heute begreifen, dass der kooperative Führungsstil der erfolgreichere Weg ist.“ „Es muss klar sein, dass sich die notwendige Motivation der Mitarbeiter nicht von allein einstellt.“</p> <p>„Das Unternehmen ist liberal und fortschrittlich“</p> <p>„Selbstverwirklichung‘ ist das Ziel der Mitarbeiterentwicklung“</p> <p>„Dezentralisierung und Delegation der Programmverantwortung“</p> <p>„ein betrieblicher Ordnungsrahmen, der bei gleichen Chancen jedem die Möglichkeit zur persönlichen Entfaltung schafft sowie materielle Gerechtigkeit, Beteiligung am Produktivvermögen, soziale Rücksichtnahme und ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Rechten und Pflichten“ („kritische Loyalität“)</p>
<i>Institutionelle Maßnahmen der Mitarbeiterbindung auf Konzernebene: Beteiligung am Unternehmenserfolg</i>	„Vielerlei soziale Regelungen, ... die Gewinnbeteiligung, sowie die Beteiligung am Unternehmenskapital“, Aufbau eines weitreichenden „Informationswesens“ (ausführliches internes und externes Berichtswesen), regelmäßige Mitarbeiterbefragungen
<i>Eigentümerinteresse</i>	<p>„Kulturelle und wirtschaftliche Ziele“</p> <p>„Zu den Zielen des Unternehmens die Gewährleistung seiner Kontinuität und Ertragskraft. Umsatz und Gewinn sind nicht Selbstzweck, sondern Maßstäbe für die wirtschaftliche Bedeutung des Unternehmens in der Gesellschaft und die Tüchtigkeit von Führung und Mitarbeitern. Die Ertragskraft ermöglicht es dem Unternehmen, sich weiter zu entwickeln, seine Leistungen zu verbessern, das eingesetzte Kapital zu verzinsen, Arbeitsplätze zu sichern und seine Verpflichtungen gegenüber dem Staat zu erfüllen“</p>
<i>Mission</i>	<p>„Wir sind ein Unternehmen, das im In- und Ausland Informationen, Bildung und Unterhaltung vermittelt. Dafür setzen wir alle uns verfügbar und geeignet erscheinenden Medien ein. Unsere Produktions-, Vertriebs- und Dienstleistungsbetriebe werden auch für fremde Auftraggeber tätig.“</p> <p>„Unsere publizistische Arbeit soll die freie Meinungsbildung der Gesellschaft fördern. Wir verstehen uns deshalb als Verlagshaus der Alternativen, das unterschiedliche Meinungen veröffentlicht und für publizistische Freiheit und Vielfalt eintritt.“</p>

Unterzeichnet von Reinhard Mohn (Aufsichtsratsvorsitzender), Mark (Vorstandsvorsitzender) Wössner und J. Werner (Vorsitzender des Konzernbetriebsrats)

Anlage 1 b **Tab. 8:** Führungsleitsätze nach Organen am Exempel Bertelsmann. Eigene Darst. in Anlehnung an Vgl. Friedrichsen et al. (2015): Strategisches Management von Medienunternehmen, S. 52.

<i>Aufsichtsrat</i>	Bestellt, berät und überwacht Tätigkeiten des Vorstands
<i>Vorstand</i>	Bestimmt Strategie und trifft Grundsatzentscheidungen
<i>Bereichsvorstände</i>	Unterstützen Vorstand in operativen Aufgaben und in der Beschaffung von Grundlagen der strategischen Planung
<i>Geschäftsführer</i>	Leiten Verantwortungsbereiche selbständig mittels mit dem Vorstand abgestimmten Planungen und sind Ergebnisverantwortlich
<i>Leiter Bereiche, Abteilungen, Gruppen</i>	Verantwortlich für Führung und Ergebnisse ihrer Arbeitsbereiche, handeln im Rahmen ihrer Zielvorgaben selbstständig

Anlage 1 c **Tab. 9:** Führungsgrundsätze am Exempel Bertelsmann. Eigene Darst. in Anlehnung an Vgl. Friedrichsen et al. (2015): Strategisches Management von Medienunternehmen, S. 52.

<i>Dezentrale Organisation</i>	Die Organisation der Führung hat Vorrang vor den gesellschaftsrechtlichen Strukturen
<i>Alleinverantwortlichkeitsprinzip</i>	Die Leiter jeder Firma des Konzerns leitet in Alleinverantwortung
<i>Delegationsprinzip</i>	Aufgaben, Befugnisse, Verantwortung sollen soweit wie möglich unten in der Hierarchie angesiedelt sein
<i>Vorrang der Strategie</i>	Zielvorgaben des Konzerns haben Vorrang vor Interessen der einzelnen Firmen
<i>Vergütung</i>	Richtet sich nach Aufgabe, Leistung und Erfolg

Anlage 1 d **Tab. 10:** Konkretes Führungsverhalten von Vorgesetzten am Exempel Bertelsmann. Eigene Darst. in Anlehnung an Vgl. Friedrichsen et al. (2015): Strategisches Management von Medienunternehmen, S. 52.

<i>Verpflichtung zu Kooperation</i>	Aktive Kooperation gegenüber anderen Firmen und Bereichen und Mitarbeitern
<i>Verpflichtung zur Weiterbildung</i>	Ständige Weiterbildung und weitere fachliche Qualifizierungen erwerben
<i>Selbständiges Handeln fördern</i>	Verantwortliche Mitarbeiter in ihren Aufgabenbereichen selbständig handeln und entscheiden lassen
<i>Kommunikationsverpflichtung</i>	Rechtzeitige und umfassende Information aller Mitarbeiter
<i>Entscheidungen nach Rücksprache</i>	Vorgesetzte fällen Entscheidungen nach Rücksprache mit Mitarbeitern
<i>Pflicht zur Aussprache</i>	Jeder Vorgesetzte hat die Pflicht, dem Wunsch der Mitarbeiter nach persönlicher Beurteilung und Aussprache nachzukommen. In Konfliktfällen muss er eine Möglichkeit der Aussprache mit dem nächsthöheren Vorgesetzten anbieten

Anlage 2 Wesentliche Fragen, die das Management von Bertelsmann beantwortet hat.

1. *„Was ist unsere Mission? Gewährleistung der Kontinuität und Ertragskraft; Umsatz und Gewinn nicht als Selbstzweck, sondern Maßstäbe für die wirtschaftliche Bedeutung des Unternehmens in der Gesellschaft und die Tüchtigkeit von Führung und Mitarbeitern; Ertragskraft ermöglicht es dem Unternehmen, sich weiter zu entwickeln, seine Leistungen zu verbessern, das eingesetzte Kapital zu verzinsen, Arbeitsplätze zu sichern; das Mittel: im In- und Ausland Informationen, Bildung und Unterhaltung vermitteln mit allen dem Unternehmen verfügbaren und geeignet erscheinenden Medien, um die freie Meinungsbildung der Gesellschaft fördern: ‚Wir verstehen uns deshalb als Verlagshaus der Alternativen, das unterschiedliche Meinungen veröffentlicht und für publizistische Freiheit und Vielfalt eintritt‘.“ (FRIEDRICHSEN et al. 2015: 50, 53)*
2. *„Was ist unser Plan? Stärkung des Kerngeschäfts, digitale Transformation, Aufbau von Wachstumsplattformen und Expansion in Wachstumsregionen.“ (FRIEDRICHSEN et al. 2015: 53)*
3. *„Was sind unsere Ergebnisse? Steigerung der Ertragskraft des operativen Geschäfts und der Rentabilität des investierten Kapitals, gemessen durch den Bertelsmann Value Added (BVA). Der BVA misst den über die angemessene Verzinsung des investierten Kapitals hinaus erwirtschafteten Gewinn.“ (FRIEDRICHSEN et al. 2015: 53)⁵²³*

⁵²³ Vgl. Friedrichsen et al. (2015): Strategisches Management von Medienunternehmen, S. 50; S. 53.

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Stellen sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

Unterschrift

Ort, Datum