

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XIX
Tabellenverzeichnis	XXII
Anhangsverzeichnis	XXIII
Abkürzungsverzeichnis	XXIV
A. Einleitung	1
I. Corporate Identity (CI) - Ein hochbrisantes Thema	1
II. Gang der Untersuchung	4
B. Theoretischer Teil	7
I. Versuch einer Definition des Begriffs CI	7
1. Vom der Begriffsverwirrung zur Begriffsbestimmung	7
2. Inhalt des Begriffs Unternehmensidentität	10
II. CI in Theorie und Praxis	13
1. Theorie: CI als interdisziplinärer Gegenstand	13
a) Psychologie	13
b) Imageforschung	13
c) Organisations- und Industriesoziologie	14
d) Managementwissenschaft	15
e) Betriebswirtschaftslehre	15
2. Praxis: Historische Entwicklung des Phänomens CI	16
a) Traditionelle Periode	16
b) Markentechnische Periode	17
c) Design-Periode	18
d) Strategische Periode	19

III. Ursachen für die zunehmende Bedeutung einer CI-Strategie	20
1. Gestiegene unternehmensexterne Anforderungen	20
a) Verschärfter Wettbewerb	20
b) Kritische Öffentlichkeit	22
2. Gestiegene unternehmensinterne Anforderungen	24
a) Emanzipierte Mitarbeiter	24
b) Partikularisierte Unternehmen	25
IV. Kurzdarstellung und kritische Würdigung einiger ausgewählter CI-Konzepte	27
1. Kneip: Das erste eigenständige CI-Konzept im deutschsprachigen Raum	27
a) Darstellung	27
b) Kritik	30
2. Antonoff: Die "S.I.N.N.-Pyramide" im Zentrum einer CI-Strategie	30
a) Darstellung	30
b) Kritik	36
3. Birkigt/Stadler: Die CI-Struktur	37
a) Darstellung	37
b) Kritik	40
4. Keller: Der Prozeß einer CI-Strategie	41
a) Darstellung	41
b) Kritik	45
5. Wiedmann: Die ganzheitliche Sicht einer CI-Strategie	46
a) Darstellung	46
b) Kritik	47
V. Identitätsgestaltung und Identitätsvermittlung als Aufgabenbereiche einer CI-Strategie	48
1. Identitätsgestaltung	49
a) Spannungsfeld der Identitätsgestaltung	49
b) Ansatzpunkte der Identitätsgestaltung	51
aa) Unternehmensphilosophie	51
(1) Kennzeichnung	51
(2) Konkretisierung der Unternehmensphilosophie in Unternehmensgrundsätzen	52

(3) Inhalte der Unternehmensgrundsätze	53
(a) Allgemein-geschäftspolitische Aussagen	55
(b) Adressatenspezifische Aussagen	56
(4) Formulierung der Unternehmensgrundsätze	58
(a) Prozeßtyp 1: Kleiner Kreis des Top- Managements	58
(b) Prozeßtyp 2: Grundsatzeforschung durch Projekt- gruppe	59
(c) Prozeßtyp 3: Aktive Beteiligung unterschiedlicher Mitarbeitergruppen	59
(5) Funktionen der Unternehmensgrundsätze	60
(a) Unternehmenspolitisches Leitbild	60
(b) Input für die strategische Planung	61
(c) Instrument der unternehmenskulturellen Transformation	62
bb) Unternehmenskultur	62
(1) Kennzeichnung	62
(2) Struktur der Unternehmenskultur	64
(a) Unsichtbare Ebene	65
(b) Teilweise sichtbare Ebene	65
(c) Sichtbare Ebene	66
(3) Entwicklung der Unternehmenskultur	68
(a) Gründungsphase	69
(b) Entwicklungsphase	70
(c) Reifephase	70
(d) Krise	71
(4) Typologie von Unternehmenskulturen	72
(a) Rauhe-Burschen-Kultur	73
(b) Verkaufskultur	74
(c) Analytische Projektkultur	75
(d) Prozeßkultur	75
c) Identitätsgestaltung mit Hilfe einer umfassenden Kultur- politik	76
aa) Organisationsentwicklung	77
(1) Definition	77
(2) Ziele	78 X
(3) Prinzipien	78

bb) Ergänzende Maßnahmen	80
(1) Personale Maßnahmen	80
(2) Strukturelle Maßnahmen	81
2. Identitätsvermittlung	83
a) Spannungsfeld der Identitätsvermittlung	83
b) Unternehmensidentität und Unternehmensimage	85
c) Vermittlung der Unternehmensidentität versus Vermittlung einzelner Markenidentitäten	86
d) Instrumente der Identitätsvermittlung	87
aa) Unternehmensverhalten	88
(1) Kennzeichnung	88
(2) Internes Verhalten	89
(3) Externes Verhalten	91
bb) Unternehmenskommunikation	92
(1) Kennzeichnung	92
(2) Interne Kommunikation	94
(3) Externe Kommunikation	95
cc) Unternehmenserscheinungsbild	99
(1) Kennzeichnung	99
(2) Internes Erscheinungsbild	100
(3) Externes Erscheinungsbild	101
3. Gesamtsicht einer CI-Strategie	106
VI. Wirkungen einer CI-Strategie	108
1. Interne Wirkungen	108
a) Integration	109
b) Koordination	111
c) Synergieeffekte	112
2. Externe Wirkungen	113
a) Glaubwürdigkeit, Sicherheit und Vertrauen	114
b) Selektion	115
c) Stabilisierung	116
VII. Messung der Wirkungen einer CI-Strategie	118
1. Probleme	118
2. Meßinstrumente	118
a) Indikatorenanalyse	119
aa) Kennzeichnung	119
bb) Kritik	120

b) Kulturanalyse	120
aa) Kennzeichnung	120
bb) Modelle	122
(1) Modell von Sathe	122
(2) Modell von Lux	124
cc) Kritik	128
c) Imageanalysen	128
aa) Kennzeichnung	128
bb) Modelle	129
(1) Semantisches Differential	129
(2) Multiattributmodelle	130
cc) Kritik	132
d) Speziell entwickelte Testverfahren	133
aa) Kennzeichnung	133
bb) Mannheimer CI-Test	133
cc) Mannheimer BI-Test	137
dd) Kritik	137
e) Biostruktur-Analyse	138
aa) Kennzeichnung	138
bb) Aufbau des Gehirns	138
cc) Struktogramm eines Unternehmens	139
dd) Anwendungsmöglichkeiten	142
ee) Kritik	143
VIII. Resümee	144
C. Empirischer Teil	147
I. Ziele der Studie	147
II. Konzeption des Fragebogens	148
1. Inhaltlicher Aufbau des Fragebogens	148
2. Formaler Aufbau des Fragebogens	148
III. Durchführung der Studie	151
IV. Auswertung der Studie	152
1. Beteiligung	152
2. Struktur der Grundgesamtheit	153

3. Bildung der drei Vergleichsgruppen	156
4. Auswertung der Fragen	159
a) Bedeutung einer CI-Strategie	159
aa) Einschätzung	159
bb) Anwendung	161
b) Einbindung einer CI-Strategie im Unternehmen	168
aa) Organisatorische Einbindung	168
bb) Einbindung in den Finanzplan	171
c) Grundlegende Sicht einer CI-Strategie	173
d) Ursachen für die Einführung einer CI-Strategie	176
e) Gestaltung der Unternehmensidentität	180
aa) Die Rolle der Unternehmensphilosophie bei der Identitäts- gestaltung	180
(1) Beziehung zwischen Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur	180
(2) Formen der Unternehmensphilosophie	182
(3) Funktionen der Unternehmensphilosophie	185
(4) Inhalte der Unternehmensphilosophie	188
(5) Beteiligte bei der Erarbeitung der Unternehmens- philosophie	191
bb) Die Rolle der Kulturpolitik bei der Identitätsgestaltung ...	196
f) Vermittlung der Unternehmensidentität	200
aa) Einschätzung der Instrumente zur Identitätsvermittlung ...	200
(1) Gewichtung der Instrumente des CI-Mix	200
(2) Wirksamkeit, Flexibilität und Abstimmbarkeit der Instrumente des CI-Mix	204
bb) Vorgaben im Rahmen der Identitätsvermittlung	209
g) Wirkungen einer CI-Strategie	212
h) Messung der Wirkungen einer CI-Strategie	216
aa) Probleme	216
bb) Instrumente	218
 V. Resümee	 221
 D. Ausblick	 225
 Anhang	 227
 Literaturverzeichnis.....	 279

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Zusammenhang zwischen Beliebtheit und Bekanntheitsgrad eines Unternehmens	21
Abb. 2: S.I.N.N.-Pyramide von oben	32
Abb. 3: S.I.N.N.-Pyramide und Unternehmenserfolg	35
Abb. 4: Struktur von Corporate Identity und Corporate Image	39
Abb. 5: Prozeß der Erarbeitung und Implementierung einer CI-Strategie .	41
Abb. 6: Mannheimer CI-Modell	45
Abb. 7: Ganzheitliche Sicht einer CI-Strategie	46
Abb. 8: Spannungsfeld der Identitätsgestaltung	50
Abb. 9: Ebenen der Unternehmensführung	52
Abb. 10: Inhalte der Unternehmensgrundsätze	54
Abb. 11: Struktur der Unternehmenskultur	64
Abb. 12: Entwicklung der Unternehmenskultur	69
Abb. 13: Kulturtypologie von Deal/Kennedy	73
Abb. 14: Spannungsfeld der Identitätsvermittlung	84
Abb. 15: Modell der integrierten Kommunikation	93
Abb. 16: Gesamtsicht einer CI-Strategie	107
Abb. 17: Interne Wirkungszusammenhänge einer CI-Strategie	109

Abb. 18: Externe Wirkungszusammenhänge einer CI-Strategie	114
Abb. 19: Schema der Indikatorenanalyse	120
Abb. 20: Kulturelemente und Methoden ihrer Analyse	122
Abb. 21: Modell zur Kulturanalyse von Sathe	123
Abb. 22: Beispiel zum Kulturanalysemodell von Sathe	124
Abb. 23: Modell zur Kulturanalyse von Lux	125
Abb. 24: Beispiel zum Kulturanalysemodell von Lux	127
Abb. 25: Ausschnitt aus dem Polaritätsprofil zur Darstellung des Unternehmensimages	130
Abb. 26:	
a: Beispiel für die Auswertung des Mannheimer CI-Tests: Unternehmensprofil	135
b: Beispiel für die Auswertung des Mannheimer CI-Tests: Schwachstellenprofil	136
Abb. 27: Struktogramme von Aral und Esso	141
Abb. 28: Beispiele für Mehrfach- bzw. Composite-Struktogramme	143
Abb. 29: Schema einer CI-Strategie	145
Abb. 30: Diversifikationsgrad	155
Abb. 31: Absatzgebiet	155
Abb. 32: Einschätzung einer CI-Strategie	160
Abb. 33: Anwendung einer CI-Strategie	162
Abb. 34: Zeitpunkte des Starts einer CI-Strategie	164

Abb. 35:		
a: Zeitpunkte des Starts einer CI-Strategie im Vergleich:		
Absolute Werte		166
b: Zeitpunkte des Starts einer CI-Strategie im Vergleich:		
Trendentwicklungen		167
Abb. 36: Grundlegende Sicht einer CI-Strategie		174
Abb. 37: Ursachen für die Einführung einer CI-Strategie		177
Abb. 38: Beziehung zwischen Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur		181
Abb. 39: Formen der Unternehmensphilosophie		184
Abb. 40: Funktionen der Unternehmensphilosophie im Vergleich		187
Abb. 41: Beteiligte bei der Erarbeitung der Unternehmensphilosophie		192
Abb. 42: Rangfolge der Instrumente der Instrumente des CI-Mix im Vergleich		203
Abb. 43: Beurteilung der Instrumente des CI-Mix hinsichtlich Wirksam- keit, Flexibilität und Abstimmbarkeit		205
Abb. 44: Wirksamkeit, Flexibilität und Abstimmbarkeit der Instrumente des CI-Mix im Vergleich		207
Abb. 45: Verbreitung von Inhalts- und Gestaltungsrichtlinien sowie von Verhaltensleitsätzen		210
Abb. 46: Wirkungen einer CI-Strategie		213

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Gesellschaftliche Ziele - Wichtigkeit und Zuständigkeiten	23
Tab. 2: Mitarbeiteridentifikation im internationalen Vergleich	25
Tab. 3: Beiteiligung an der Studie	152
Tab. 4: Umsatz der befragten Industrie-, Handels- und Dienstleistungs- unternehmen	153
Tab. 5: Belegschaftsgröße	154
Tab. 6: Verteilung der befragten Unternehmen auf Branchen	156
Tab. 7: Organisatorische Einbindung einer CI-Strategie	169
Tab. 8: Einbindung einer CI-Strategie in den Finanzplan	172
Tab. 9: Funktionen der Unternehmensphilosophie und ihre Wichtigkeit ..	186
Tab. 10: Inhalte der Unternehmensphilosophie	189
Tab. 11: Kulturpolitische Instrumente	197
Tab. 12: Instrumente des CI-Mix und ihre Bedeutung in der Praxis	201
Tab. 13: Probleme der Wirkungsmessung	216
Tab. 14: Instrumente der Wirkungsmessung	219

Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Prozeß- bzw. Phasenmodelle einer CI-Strategie	228
a) Modell von Kreutzer/Jugel/Wiedmann	228
b) Modell von Achterholt	229
c) Modell von Lux	230
Anhang 2: Inhalte von Unternehmensgrundsätzen	231
Anhang 3: Kulturtypologien	234
a) Typologie von Ansoff	234
b) Typologie von Handy	235
c) Typologie von Heinen	236
Anhang 4: Unternehmenskommunikation	237
a) Anzeige der Boehringer Mannheim GmbH	237
b) Anzeige der Hoechst AG	238
c) Anzeige der BMW AG	239
d) Dimensionen von Firmenslogans	240
Anhang 5: Unternehmenserscheinungsbild	241
a) Design Manual der Opel AG	241
b) Bewertungskriterien für Markenzeichen	255
c) Typen von Firmenzeichen	256
d) Satzspiegelraster	257
e) BMW - Verwaltungsgebäude in München	258
Anhang 6: Fragebogen zum Mannheimer CI-Test	259
Anhang 7: Fragebogen zur empirischen Studie	267