

**Institut für Rundfunkökonomie
an der Universität zu Köln**

Kerstin Föll

**Corporate Identity
bei
öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten**

**Reihe Arbeitspapiere
des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln
Heft 49/1995**

Köln, im Dezember 1995



INHALTSVERZEICHNIS	Seite
Abbildungsverzeichnis.....	V
Abkürzungsverzeichnis.....	VI
1. Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Ziel und Vorgehensweise der Arbeit.....	1
2. Inhalt des Corporate Identity-Konzeptes.....	3
2.1 Begriffsabgrenzung.....	3
2.1.1 CI.....	3
2.1.2 Identität.....	4
2.2 Notwendigkeit und Ziele von CI.....	7
2.3 Struktur der CI.....	8
2.3.1 Corporate Mission.....	8
2.3.2 Aktionsparameter der CI.....	11
2.3.2.1 Corporate Behaviour.....	11
2.3.2.2 Corporate Design.....	12
2.3.2.3 Corporate Communications.....	13
2.4 Corporate Image.....	14
2.5 Corporate Culture.....	19
3. Entwicklung eines CI-Konzeptes für öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten.....	27
3.1 Öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten als Unter- suchungsgegenstand.....	27
3.1.1 Charakteristika öffentlich-rechtlicher Rundfunk- anstalten.....	27
3.1.1.1 Rechtliche Grundlagen.....	27
3.1.1.2 Zielsystem.....	28
3.1.1.3 Finanzielle Grundlagen.....	29



ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
Abt.	Abteilung
ARD	Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten in der Bundesrepublik Deutschland
Art.	Artikel
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
BR	Bayerischer Rundfunk
BTX	Bildschirmtext
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
CI	Corporate Identity
DBW	Die Betriebswirtschaft
d.h.	das heißt
Diss.	Dissertation
etc.	et cetera
f.	folgende
ff.	fortfolgende
GEZ	Gebühreneinzugszentrale
ggf.	gegebenenfalls
HA	Hauptabteilung
HR	Hessischer Rundfunk
hrsg. v.	herausgegeben von
HWA	Handwörterbuch der Absatzwirtschaft
HWFü	Handwörterbuch der Führung
HWP	Handwörterbuch des Personalwesens
i.d.F.v.	in der Fassung vom
i.d.R.	in der Regel
i.e.S.	im engeren Sinne



i.S.	im Sinne
i.w.S.	im weiteren Sinne
Jg.	Jahrgang
Marketing ZFP	Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis
MDR	Mitteldeutscher Rundfunk
NDR	Norddeutscher Rundfunk
Nr.	Nummer
NRW	Nordrhein-Westfalen
o.J.	ohne Jahr
o.O.	ohne Ort
ORB	Ostdeutscher Rundfunk Brandenburg
o.V.	ohne Verfasser
p.	page
PR	Public Relations
Pkt.	Punkt
RB	Radio Bremen
RfStV	Staatsvertrag über den Rundfunk im vereinten Deutschland - Rundfunkstaatsvertrag
RuF	Rundfunk und Fernsehen
S.	Seite
SDR	Süddeutscher Rundfunk
SFB	Sender Freies Berlin
sog.	sogenannt
Sp.	Spalte
SR	Saarländischer Rundfunk
SWF	Südwestfunk
u.a.	unter anderem
usw.	und so weiter
u.U.	unter Umständen
v.	vom
v.a.	vor allem
vgl.	vergleiche



WDR	Westdeutscher Rundfunk
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WISU	Das Wirtschaftsstudium
W&V	Werben & Verkaufen
WWF	Westdeutsche Rundfunkwerbung GmbH
z.B.	zum Beispiel
ZDF	Zweites Deutsches Fernsehen
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfO	Zeitschrift für Organisation
ZögU	Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen
z.T.	zum Teil
ZUM	Zeitschrift für Urheber- und Medienrecht



1. Einleitung*

1.1 Problemstellung

OSCAR WILDE stellte einst fest:

"The future belongs to those who can see the opportunities before they become obvious"¹.

Mit der Zulassung kommerzieller Programmanbieter endete die jahrzehntelange Monopolstellung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks. Seither hat sich die Rundfunklandschaft grundlegend verändert. Angesichts einer ständig steigenden Zahl von Anbietern und der zunehmenden Verschärfung des Wettbewerbs müssen die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten sinkende Zuschauerzahlen und einen zunehmenden Legitimationsverlust in der Öffentlichkeit hinnehmen. Im Zuge dessen erlangt die Suche nach neuen Möglichkeiten der Zukunftssicherung zentrale Bedeutung. Dabei sehen sich die Rundfunkanstalten nicht nur zunehmendem Druck von außen, sondern auch internen Herausforderungen wie z.B. mangelnder Mitarbeiteridentifikation, Demotivation und Inflexibilität gegenüber.

Vor diesem Hintergrund wächst für die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten die Notwendigkeit einer Orientierung am Konzept der Corporate Identity (CI). Aufgaben einer CI-Strategie sind der Aufbau und die Pflege einer starken, unverwechselbaren Unternehmensidentität. Auf diese Weise kann sie dazu beitragen, ein klares Senderprofil zu entwickeln, sich vom Wettbewerb zu differenzieren, Akzeptanz in der Öffentlichkeit zu erlangen bzw. zu erhalten, die Mitarbeiter zu integrieren, ihnen eine Identifikation zu ermöglichen und eine verbesserte interne Zusammenarbeit zu erreichen.

1.2 Ziel und Vorgehensweise der Arbeit

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, die Anwendungsmöglichkeiten des CI-Konzeptes für den Bereich der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten darzustellen.² Gleichzeitig soll den Entscheidungsträgern in den einzelnen Sendern ein Handlungsrahmen für eine konkrete, senderspezifische CI-Strategie vorgegeben werden.

Bislang existiert keine allgemein anerkannte theoretische Basis zum Themenkomplex der Corporate Identity. In Pkt. 2 erfolgt daher zunächst die Herleitung eines Begriffssystems. Die Ausführungen werden in Abb. 1 grafisch zusammengefaßt

* Die vorliegende Arbeit stellt die geringfügig veränderte Fassung einer im SS 1995 an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln eingereichten Diplomarbeit dar.

¹ Zitat in Schmidt (1994).

² Die Ausführungen beschränken sich auf die Betrachtung der Rundfunkanstalten als Anbieter von Fernsehprogrammen. Die Bereiche des Hörfunks und der rundfunkähnlichen Kommunikationsdienste wie z.B. Videotext, BTX werden ausgeklammert, sind jedoch im konkreten Fall in eine umfassende, konsequente CI-Strategie einzubeziehen.



und bilden die Grundlage für die Entwicklung eines CI-Konzeptes für öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten in Pkt. 3.

Dabei wird eingangs auf die Besonderheiten eingegangen, die die öffentlich-rechtlichen Sender von erwerbswirtschaftlichen Unternehmen und insbesondere den privaten Programmanbietern unterscheiden und die Identität der einzelnen Rundfunkanstalt vorab determinieren. Zudem wird die veränderte Wettbewerbssituation einer genaueren Betrachtung unterzogen und entsprechender Handlungsbedarf abgeleitet.

Hieran anknüpfend erfolgt die Herleitung eines grundlegenden CI-Zielsystems, das die Basis des CI-Konzeptes bildet und durch die einzelne Rundfunkanstalt zu konkretisieren ist. Anschließend wird die Anwendung der zur Zielerreichung einsetzbaren Aktionsparameter untersucht und ihr jeweiliger CI-Beitrag diskutiert. Daneben werden die für konkrete CI-Aktivitäten erforderlichen Voraussetzungen in den Bereichen Planung, Organisation, Implementierung und Kontrolle aufgezeigt. Im Anschluß daran erfolgt die grafische Verdichtung der Ausführungen zu einem Modell für eine CI-Strategie öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten (Pkt. 3.5).

Nach der Entwicklung des CI-Soll-Konzeptes wird in Pkt. 4 überprüft, inwieweit ein derartiges Konzept bzw. Teile davon in der Rundfunkpraxis bereits zur Anwendung kommen. Die Bestandsaufnahme erfolgt am Beispiel des Westdeutschen Rundfunks (WDR). Abschließend werden konkrete Handlungsmöglichkeiten aufgezeigt.

2. Inhalt des Corporate Identity-Konzeptes

2.1 Begriffsabgrenzung

2.1.1 CI

Der anglo-amerikanische Begriff "Corporate Identity" läßt sich mit "Unternehmensidentität" übersetzen. Durch Bezugnahme auf die "corporation" (Körperschaft) umfaßt er allerdings neben erwerbswirtschaftlichen Unternehmen auch die sog. Nonprofit-Organisationen wie z.B. Kommunen, Kirchen, Verbände.³

Im Hinblick auf die Klärung des CI-Begriffes wurden zahlreiche unterschiedliche Interpretations- und Definitionsversuche unternommen⁴, die in der Regel in Zusammenhang mit dem jeweiligen fachspezifischen oder beruflichen Hintergrund der Autoren stehen. CI wird dabei mit einer Vielzahl von Sachverhalten wie z.B. Design, Image, Unternehmensphilosophie oder Unternehmenskultur in Verbindung gebracht oder sogar mit ihnen gleichgesetzt.⁵ Dabei greift jeder Definitionsversuch lediglich wesentliche Aspekte des CI-Gedankens auf.⁶

Besondere Aufmerksamkeit hat der CI-Gedanke im Bereich des Marketing erlangt.⁷ CI wird hier als eine Basisstrategie des Marketing oder "konsequente Entwicklung des PR-Gedankens"⁸ betrachtet.

Dem CI-Begriff werden unterschiedlichen Reichweiten⁹ zugemessen. So wird CI zum einen als Ziel, zum anderen als Maßnahme zur Erreichung dieses Ziels angesehen¹⁰:

einerseits ist CI die spezifische Identität eines Unternehmens in Analogie zur Identität von Individuen oder Gruppen (CI = Unternehmensidentität). CI bezeichnet dabei im Gegensatz zur bestehenden Identität, die jedes Unternehmen besitzt, den Soll-Zustand der Identität, ist also Zielgröße.

Andererseits steht der Begriff CI für ein spezifisches Orientierungskonzept, das die grundsätzlichen Leitlinien, Anforderungen, Ziele und Aufgaben für die gesamte Unternehmensführung vorgibt und dadurch sämtliche unternehmerischen Handlungen in Hinblick auf den Aufbau und die Pflege einer eigenständigen, un-

³ Vgl. Kammerer (1988), S. 32, Bensmann (1993), S. 26.

⁴ Siehe dazu den Überblick bei Tafertshofer (1982), S. 12 f..

⁵ Vgl. Bilger (1981), S. 9, Lingenfelder / Spitzer (1987), S. 1, Lierl (1978), S. V, Volk (1991b), S. 50.

⁶ Wie im folgenden zu zeigen ist, greift CI viele bereits bekannte Ansätze und Ideen auf, fügt sie jedoch erstmals zu einer ganzheitlichen Konzeption zusammen.

⁷ Vgl. Tafertshofer (1982), S. 11.

⁸ Vgl. Nieschlag/ Dichtl/ Hörschgen (1994), S. 609.

⁹ Vgl. Kreuzer/ Jugel/ Wiedmann (1986), S. 19.

¹⁰ Eine ausführliche Darstellung der verschiedenen Bedeutungen findet sich bei Kammerer (1988), S. 32 ff.. Siehe auch Wiedmann (1992), S. 7, Antonoff (1993), S. 132, Birkigt/ Stadler (1992), S. 18, Bilger (1981), S. 11, Klewin (1994), S. 45, Scholz (1988), S. 7, Schmitt-Siegel 1990), S. 60, Achterholt (1988), S. 29, Stadler (1987), S. 13, Kneip (1978c), S. XV, Kutschinski-Schuster (1993), S. 96, Kammerer (1988), S. 48, Weber (1985), S. 181.



verwechselbaren Unternehmensidentität ausrichtet (CI = strategisches Orientierungskonzept).

Hauptziel der Beschäftigung mit CI ist demnach die Schaffung einer starken Unternehmensidentität. Der Begriff CI soll sich im Rahmen dieser Arbeit auf die angestrebte Identität beziehen. Der Weg dorthin führt über einen Prozeß der Bewußtmachung der bestehenden Identität, ihrer Korrektur sowie der Vermittlung der veränderten Identität. Dieser Prozeß soll im folgenden als CI-Politik bezeichnet werden. Der Begriff Politik erscheint passend, da es sich hier um eine planvolle, interaktive und zielgerichtete Einflußnahme handelt.¹¹

2.1.2 Identität

Der Identitätsbegriff leitet sich von dem lateinischen Wort "idem" - dasselbe ab und hat seine Wurzeln in den Bereichen Soziologie und Psychologie.

Identität beschreibt die Individualität einer Person bzw. eines Individuums, d.h. dessen charakteristische Eigenart und Einmaligkeit.¹² Charakterisierend wirken dabei die persönlichen Merkmale wie z.B. Name, Lebensgeschichte, äußeres Erscheinungsbild, sprachliche Äußerungen, unverwechselbares Handeln und die Beziehungen zu anderen. Es handelt sich demnach um ein "Mosaik aus Bausteinen"¹³. In ihrer Summe ergeben diese Bausteine die Identität eines Individuums und werden daher auch als "Identitätsfaktoren"¹⁴ bezeichnet.

Der Identitätsbegriff läßt sich analog auf Gruppen anwenden.¹⁵ Der Begriff der Gruppenidentität bezieht sich dabei auf jene Identitätsfaktoren, die auch bei wechselnden Gruppenmitgliedern erhalten bleiben.¹⁶

Auch Unternehmen lassen sich als Gruppen auffassen. In Anlehnung an die vorherigen Ausführungen bezeichnet die Unternehmensidentität¹⁷ die charakteristische Eigenart und Einmaligkeit eines Unternehmens, die es von anderen Unternehmen unterscheidet. Sie ergibt sich aus der Gesamtheit der für ein Unternehmen typischen Identitätsfaktoren wie z.B. Werte und Normen, Verhaltensweisen des Unternehmens bzw. seiner Mitarbeiter, äußeres Erscheinungsbild, kommunikative Aktivitäten, Leistungsangebot, usw..¹⁸ Jedes Unternehmen besitzt demnach eine wie auch immer geartete Identität, die jedoch möglicherweise schwach aus-

¹¹ Vgl. Körner (1990), S. 8 f..

¹² Vgl. Schneider (1991), S. 3.

¹³ Siehe Antonoff (1982), S. 14.

¹⁴ Vgl. Kneip (1978c), S. XV.

¹⁵ Die Übertragbarkeit der individuellen Identität auf die Gruppenidentität ist jedoch nicht unumstritten, kritisch dazu z.B. Achterholt (1988), S. 31 f..

¹⁶ Siehe DeLevita (1971), S. 68.

¹⁷ Synonym findet der Begriff "Unternehmenspersönlichkeit" Verwendung, vgl. z.B. Keller (1987), S. 42 ff., Wiedmann (1988), S. 236, Jäggi (1986), S. 1067.

¹⁸ Siehe dazu Raffée/ Wiedmann (1993), S. 46, Schneider (1991), S. 9, Trux (1992), S. 68.

geprägt und diffus ist und aus marktstrategischer Sicht gewünscht sein kann oder nicht¹⁹.

Die Identität eines Unternehmens oder Individuums läßt sich durch verschiedene Merkmale kennzeichnen. Hierbei handelt es sich um Reziprozität, Singularität, Konsistenz, Kontinuität sowie (bei Unternehmens- bzw. Gruppenidentität) kollektives Identitätsbewußtsein.²⁰

Identität kann sich nur durch Beziehungen zu anderen, d.h. durch Interaktion, entwickeln und aufrecht erhalten werden. Ein Individuum oder analog ein Unternehmen übernimmt dabei eine bestimmte Rolle in der Gesellschaft, womit es sich bestimmten Erwartungen gegenüberstellt, die allgemein mit dieser Rolle verbunden sind. Durch Übereinstimmung mit den Rollenerwartungen zeigt das Unternehmen seine Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe und erhält Akzeptanz, es besitzt damit soziale Identität²¹. Bei wiederholten Verstößen gegen die gestellten Erwartungen verliert es jedoch die Glaubwürdigkeit als Angehöriger einer bestimmten Gruppe. Die Notwendigkeit, sich an den Erwartungen und Forderungen der Interaktionspartner auszurichten, kann als **Reziprozität**²² bezeichnet werden.

Allerdings muß ein Unternehmen eigene Anschauungen und Äußerungen in die Interaktion einbringen, um als individuelle Identität identifiziert und von anderen unterschieden zu werden.²³ Bei einer völligen Anpassung an die gestellten Erwartungen ist es nicht zu identifizieren. Der Begriff "Identifizierung" bezieht sich auf den Vorgang des Erkennens bzw. Wiedererkennens.²⁴ Damit stellt das "Besondere" im Vergleich zu anderen, d.h. die **Singularität**, Einmaligkeit, einen weiteren wichtigen Aspekt der Identität dar.²⁵

Die Ausprägung der individuellen Identität setzt zudem **Konsistenz** (Einheitlichkeit, Homogenität) in Verhalten, Äußerungen usw. voraus.²⁶ Dieser Aspekt ist Voraussetzung für eine erfolgreiche Interaktion, da erst die Abge-

¹⁹ Vgl. Bungarten (1993), S. 117.

²⁰ Siehe dazu auch Abb. 3 unter Pkt. 3.5.

²¹ Vgl. Keller (1987), S. 14. Ein Unternehmen weist sich damit z.B. als Unternehmen einer bestimmten Größe oder Branche aus. Ob und wie die damit verbundenen allgemeinen Rollenerwartungen in unmittelbar unternehmensbezogene Erwartungen umgesetzt werden, wird wesentlich durch das Image eines Unternehmens beeinflusst. Siehe dazu Pkt. 2.4.

²² Siehe Kammerer (1988), S. 107.

²³ Vgl. Schneider (1991), S. 5.

²⁴ Siehe Antonoff (1993), S. 135.

²⁵ Vgl. Raffée/ Wiedmann (1993), S. 46.

²⁶ Vgl. Kutschinski-Schuster (1993), S. 74, Raffée/ Wiedmann (1993), S. 46. Oftmals wird die Konsistenz als zentrales Merkmal der Unternehmensidentität herausgestellt, so z.B. in der weit verbreiteten Definition von Birkigt/ Stadler (1992), S. 18, die die Unternehmensidentität als "schlüssigen Zusammenhang von Erscheinung, Worten und Taten eines Unternehmens mit seinem `Wesen` ..." betrachten. Diese Definition greift jedoch zu kurz, da sie die anderen, ebenso wesentlichen Aspekte der Identität vernachlässigt.



stimmtheit²⁷ und Widerspruchsfreiheit²⁸ aller Einzelaktivitäten den Interaktionspartnern verdeutlicht, mit wem sie es zu tun haben und mit welchem Verhalten sie rechnen können²⁹, und damit auch ein Wiedererkennen ermöglicht.

Aufbau und Pflege von Identität dürfen die Erwartungen und Forderungen anderer nicht unbeachtet lassen, aber auch nicht völlig darauf eingehen. Der Verhaltensspielraum zwischen dem tatsächlichen Rollenverhalten und den gestellten Rollenerwartungen wird als "Identitätsbalance" bezeichnet³⁰, innerhalb dessen eigene Charakteristika entwickelt werden können.

Eine Identität entwickelt und verändert sich im Zeitablauf. Zudem ist es erforderlich, sich auf veränderte Umweltbedingungen einzustellen und die Identität entsprechend anzupassen. Die "Identitätsbalance" ist daher kein einmaliger Vorgang, sondern erfordert ein in jeder Interaktion neu zu erbringendes "Position-beziehen", womit die dynamische Komponente der Identität angesprochen ist³¹. Eine wichtige Voraussetzung für das Entstehen und Bewahren von Identität ist dabei **Kontinuität**, d.h. Beständigkeit im Zeitablauf und angesichts verschiedener Handlungssituationen. Die Identität enthält immer konstante Faktoren, besitzt somit auch eine statische Komponente. Hierbei handelt es sich jedoch um eine "Kontinuität im Grundsätzlichen"³², die Variationen zulässt und sich v.a. auf eine klare Entwicklungslinie in Form wesentlicher aktionsleitender Prinzipien bezieht. Identität ist somit erst dann entwicklungsfähig, wenn ein klares Konzept existiert, d.h. Orientierung an langfristig gültigen Identitätszielen.³³ Ein Wandel der aktionsleitenden Prinzipien führt zu einem Wandel der Identität.³⁴

Ein weiterer, wesentlicher Aspekt der Unternehmensidentität ist zudem ein **kollektives Identitätsbewußtsein**³⁵. Viele einzelne Individuen müssen zu einem einheitlichen Auftritt finden. Zum Aufbau einer einheitlichen Gruppen- bzw. Unternehmensidentität müssen die einzelnen Mitglieder daher gemeinsame Werte und Normen verinnerlichen und in Worte und Taten umsetzen. Entscheidend ist dabei die Integration³⁶ der einzelnen Individuen, die jeweils eigene Ansichten und Zielvorstellungen besitzen. Auf diese Weise kann sich ein kollektives Identitätsbewußtsein entwickeln, das zu einem ausgeprägten "Wir-Bewußtsein" und zur Identifikation mit dem Unternehmen führt. Der Begriff der "Identifikation" bezieht sich dabei auf den Vorgang der Übernahme von Aspekten wie z.B. Verhaltens-

²⁷ Siehe Kammerer (1988), S. 107.

²⁸ Vgl. Wirtz (1992), S. 56.

²⁹ Vgl. Schneider (1991), S. 5.

³⁰ Siehe dazu ebenda, S. 5, Kutschinski-Schuster (1993), S. 75.

³¹ Vgl. Wiedmann (1992), S. 10. Abweichender Meinung ist z.B. Erikson (1966), der Identität als Ergebnis eines erfolgreichen Sozialisationsprozesses ansieht.

³² Vgl. Wiedmann (1992), S. 10 und Jäggi (1986), S. 1066.

³³ Siehe Schmittel (1986), S. 189, Schneider (1991), S. 5 f..

³⁴ Siehe Kammerer (1988), S. 107.

³⁵ Vgl. Tafertshofer (1982), S. 20.

³⁶ Zu den Voraussetzungen einer Integration siehe Schneider (1991), S. 7.



weisen, Werten und Einstellungen, deren Internalisierung, indem sie zu Bestandteilen der eigenen Identität gemacht und im eigenen Verhalten umgesetzt werden.³⁷ Voraussetzung für eine Identifikation ist Vertrauen.

Im Rahmen der CI-Planung kommt der Analyse der bestehenden Unternehmensidentität besondere Bedeutung zu. Die Unternehmensidentität steht immer im Spannungsfeld zwischen dem Streben nach Unverwechselbarkeit und Eigenständigkeit, die in Auseinandersetzung mit der Umwelt und den Mitarbeitern entwickelt werden muß³⁸, und der Erfüllung der Erwartungen, die an Unternehmen eines bestimmten Typs gestellt werden. Die Analyse muß daher die Antwort auf folgende Fragen ermöglichen: "wer sind wir ?", "wer sind wir in den Augen anderer ?"³⁹.

2.2 Notwendigkeit und Ziele von CI

Die Notwendigkeit eines konsequenten Identitätsmanagements ergibt sich aus vielfältigen unternehmensinternen und -externen Veränderungen und aktuellen Herausforderungen⁴⁰.

Die Zahl an Unternehmen, Produkten und Dienstleistungen vergrößert sich ständig, sie werden einander zusehends ähnlicher und damit austauschbar. Dies erfordert eine eindeutige Profilierung und Differenzierung gegenüber den Konkurrenzunternehmen und -angeboten.

Das klare Herausstellen der spezifischen Kompetenz wird zudem vor dem Hintergrund einer zunehmenden Informationsüberlastung⁴¹ immer wichtiger.

Unternehmen werden infolge von Wachstum und Diversifikation immer größer und komplexer, was zu unüberschaubaren Strukturen führt. Daraus entsteht die Notwendigkeit, ein Unternehmen als identifizierbare Einheit zu erhalten.⁴²

Verschiedene Unternehmensbereiche verfolgen eigene Teilziele, wodurch das Unternehmen intransparent wird und klassische Koordinationsmechanismen zunehmend versagen. Damit trotz wachsender Unternehmensgröße und -komplexität eine effiziente Koordination gewährleistet werden kann, müssen die Unternehmensmitglieder auf eine gemeinsame Idee eingeschworen werden.⁴³

³⁷ Vgl. Swillims (1991), S. 82, Antonoff (1993), S. 135, Kutschinski-Schuster (1993), S. 75.

³⁸ Siehe Keller (1987), S. 16.

³⁹ Vgl. Antonoff (1982), S. 12.

⁴⁰ Siehe dazu z.B. Birkigt/ Stadler (1992), S.15 ff., Schmidt (1994a), S. 15, Keller (1987), S. 9 f..

⁴¹ Hierunter wird der Anteil des Informationsangebotes verstanden, den die Empfänger unbeachtet lassen. Nach Untersuchungen beträgt die Informationsüberlastung in Deutschland 98,1 %, d.h. über 98 % der angebotenen Informationen bleiben unbeachtet. Vgl. dazu Kroeber-Riel (1988b), S. 182.

⁴² Vgl. Stadler (1987), S. 3.

⁴³ Siehe Wiedmann (1988), S. 236, Voss (1981), S. 42.



Die zunehmende Unvorhersehbarkeit und Dynamik von Veränderungen in Markt und Gesellschaft verunsichert viele Unternehmen und kann sogar bis zur Orientierungslosigkeit führen, da oftmals ein tragfähiges Fundament als Grundlage aller Unternehmensaktivitäten fehlt.⁴⁴

Zudem ergibt sich oftmals die Notwendigkeit, strategische Neuorientierungen nach innen und außen zu vermitteln.

Infolge des allgemeinen Wertewandels werden die Interaktionspartner kritischer. Sie sehen nicht mehr nur die Produkte und Dienstleistungen, sondern hinterfragen das Unternehmen als Ganzes. Die Unternehmen sehen sich dadurch zunehmend gesellschaftlichen Anforderungen gegenüber, was eine klare Stellungnahme erfordert und die gesamte Unternehmensidentität zum Erfolgsfaktor im Wettbewerb werden lässt.

Der Wertewandel betrifft nicht zuletzt die Mitarbeiter, die vermehrt nach emotionalen Aspekten als Basis für eine Identifikation mit ihrem Unternehmen suchen. Sie erwarten mehr Wertschätzung und Anerkennung, größere Entfaltungsmöglichkeiten, aber auch klare Orientierungspunkte.⁴⁵ Die Notwendigkeit, den Mitarbeitern den Sinn ihrer Tätigkeit zu vermitteln, gewinnt zudem vor dem Hintergrund eines verstärkten Wettbewerbs um qualifizierte Arbeitskräfte an Bedeutung.

Lediglich oberflächliche Imagekorrekturen, wie sie lange Zeit im Mittelpunkt von CI-Aktivitäten standen, reichen angesichts der zahlreichen Herausforderungen nicht aus. Stattdessen wird es für Unternehmen immer wichtiger, sich ihrer spezifischen Identität bewußt zu werden, sie weiterzuentwickeln und nach innen⁴⁶ und außen zu vermitteln.

Eine entsprechend sorgfältig geplante und konsequent realisierte CI-Strategie soll einerseits das Unternehmen in seinen Interaktionen mit der Umwelt profilieren und eindeutig positionieren, es damit identifizierbar machen und aus der Masse hervorheben, sowie andererseits die Mitarbeiter integrieren und ihnen eine Identifikation ermöglichen, sie also stärker an das Unternehmen binden und eine reibungsarme interne Zusammenarbeit gewährleisten.

2.3 Struktur der CI

2.3.1 Corporate Mission

⁴⁴ Vgl. Kreutzer/ Jugel/ Wiedmann (1986), S. 8, Antonoff (1993), S. 135.

⁴⁵ Vgl. Renner (1991), S. 21, Keller (1990), S. 26.

⁴⁶ Im Gegensatz dazu steht die weit verbreitete Auffassung, CI stelle lediglich die ganzheitliche Präsentation nach außen dar, wobei der interne Bereich vernachlässigt wird. Vgl. z.B. Kobi/ Wüthrich (1986), S. 35 f., Scholz (1988), S. 7.

Kern und Ausgangspunkt jeder CI-Strategie ist die Unternehmensphilosophie, die im Rahmen dieser Arbeit konsequenterweise als Corporate Mission⁴⁷ bezeichnet werden soll.

Die Corporate Mission umfaßt das das unternehmerische Handeln prägende, angestrebte Werte- und Normengefüge und das Selbstverständnis des Unternehmens in seiner Umwelt. Werte stellen wünschenswerte Zustände dar, die den handelnden Individuen als Zielvorstellungen dienen (z.B. Kostenorientierung, Kundenorientierung). Sie hängen zum einen vom übergreifenden Wertsystem der Gesellschaft, zum anderen von der subjektiven Persönlichkeitsstruktur des Individuums ab. Normen haben Soll-Charakter. Als Verhaltensvorschriften bestimmen sie die Art und Weise der Realisierung des Wertsystems.⁴⁸

Die Corporate Mission definiert den Sinn der unternehmerischen Existenz⁴⁹ im Spannungsfeld zwischen Selbstverständnis und den Erwartungen der Umwelt und enthält generelle Verhaltensrichtlinien.⁵⁰ Als "Grundgesetz" oder "Verfassung"⁵¹ verdeutlicht sie die grundlegende Ausrichtung und Orientierung des Unternehmens⁵². Sie gibt demnach als normative Ebene der Unternehmensführung⁵³ die grundlegenden Ziele bzw. die Zielrichtung vor und ist Basis für konkrete Ziel-Mittel-Systeme.⁵⁴ Auf der strategischen Ebene wird somit die Bestimmung der Ziele und Strategien⁵⁵ beeinflusst, auf der operativen Ebene die Instrumente.

Die Corporate Mission bildet die Grundlage der CI und beeinflusst demnach die CI-Zielbildung.⁵⁶ Sie soll zu einer generellen Willens- und Absichtserklärung werden, d.h. sie muß von möglichst allen Unternehmensmitgliedern in sämtlichen Unternehmensbereichen akzeptiert werden⁵⁷, da ein Basiskonsens bezüglich der grundlegenden Werte und Normen Voraussetzung für das Entstehen einer Gruppenidentität und damit einer CI ist⁵⁸.

Wichtig ist zudem, daß die Corporate Mission gelebt wird und in sämtlichen Entscheidungen zum Ausdruck kommt. Als Kern der CI-Strategie bestimmt sie den

⁴⁷ Vgl. auch Schneider (1991), S. 15 f., Keller (1990), S. 102 f., Demuth (1987), S. 34.

⁴⁸ Vgl. Dill (1987), S. 60 ff., Wiswede (1985), S. 34 f.. Siehe auch Pkt. 2.5.

⁴⁹ Zentrale Aufgabe der Corporate Mission ist die Klärung der "Sinnfrage": was ist der Sinn des Unternehmens, worin finden die Mitarbeiter den Sinn ihrer Arbeit? Vgl. Antonoff (1982), S. 33.

⁵⁰ Siehe Kreuzer/Jugel/Wiedmann (1986), S.12. Näheres zum Inhalt der Corporate Mission unter Pkt. 3.2.1.

⁵¹ Vgl. Wilkes (1982), S. 78, Demuth (1987), S. 35.

⁵² Vgl. Gabele/ Kretschmer (1983), S. 717.

⁵³ Siehe dazu Brauchlin (1979), S. 42, Probst (1983), S. 322, Kreuzer/ Jugel/ Wiedmann (1986), S. 28.

⁵⁴ Vgl. Meffert (1982), S. 31.

⁵⁵ Vgl. Lingenfelder/ Spitzer (1987), S. 2. Strategien sind das Bindeglied zwischen Zielen und Instrumenten.

⁵⁶ Siehe Fenkart/ Widmer (1987), S. 26, Wilkes (1982), S. 78, Schneider (1991), S. 15, Volk (1991a), S. 53, Antonoff (1993), S. 133. Vgl. dazu auch Pkt. 3.2.1.

⁵⁷ Vgl. Tietz (1982), S. 336, Schmidt (1994a), S. 23.

⁵⁸ Vgl. dazu Pkt. 2.1.2. Siehe auch Kreuzer/ Jugel/ Wiedmann (1986), S. 39.



Rahmen für die zur Selbstdarstellung des Unternehmens einsetzbaren Instrumente⁵⁹. Sie prägt somit sein Verhalten, sein Erscheinungsbild und seine Kommunikation.

Die Corporate Mission ist i.S. eines Unternehmensleitbildes⁶⁰ schriftlich zu fixieren. Die verbindliche Formulierung der Corporate Mission ist notwendige Voraussetzung für den unternehmensstrategischen Einsatz der CI, da sie die das Selbstverständnis des Unternehmens manifestiert und ihm somit erst den notwendigen instrumentellen Charakter gibt.⁶¹ Zudem wird sie erst dadurch überprüfbar sowie kritisierbar.

Ein Leitbild bildet die richtungsweisende Summe der obersten Leitsätze eines Unternehmens und wird in der Regel durch die Unternehmensleitung und die ihr zugeordneten Stabsstellen erarbeitet. Als "allgemeinste Form der Willenserklärung"⁶² ist sein Inhalt i.d. R. abstrakt formuliert, allgemein gehalten und qualitativ umschrieben. Eine wesentliche Eigenschaft des Leitbildes ist zudem seine Ausrichtung auf die Zukunft. Aktuelle Herausforderungen und eine zunehmend dynamischer werdende Umwelt können eine Anpassung seitens des Unternehmens erforderlich machen. Das Leitbild nimmt diese Anpassung gedanklich vorweg und soll auf diese Weise das Verhalten des Unternehmens i.S. einer "Kursbestimmung"⁶³ entsprechend ausrichten⁶⁴. Es dient damit der (Neu-) Orientierung aller Unternehmensmitglieder und ist Maßstab für einheitliches Denken und Handeln.

Das Unternehmensleitbild läßt sich in konkretere Unternehmensgrundsätze oder -leitlinien überführen, die die zentralen Orientierungspunkte und handlungsleitenden Geschäftsprinzipien gegenüber den verschiedenen Interaktionspartnern zusammenfassen und damit einen Denk- und Bezugsrahmen für das gesamte Unternehmen konstituieren.⁶⁵ Diese lassen sich ihrerseits durch Ableitung spezieller Handlungsmaximen für die einzelnen Unternehmensbereiche konkretisieren (z.B. Führungsgrundsätze, F&E-Grundsätze, usw.), die dann detailliert die Relevanz der Corporate Mission für das Handeln und Verhalten der einzelnen Mitarbeiter verdeutlichen, indem sie zentrale Bewertungskriterien für den jeweiligen Bereich vorgeben.⁶⁶ Derart konkretisiert kommt der Corporate Mission die Funktion eines "nicht-strukturellen Koordinationsinstruments"⁶⁷ zu.

⁵⁹ Siehe dazu Pkt. 2.3.2 sowie Pkt. 3.3.

⁶⁰ Vgl. Bernet (1982), S. 137 ff., Brauchlin (1979), S. 42 ff..

⁶¹ Siehe Stadler (1987), S. 7, Achterholt (1988), S. 43, Dill (1987), S. 255 f.. Trotz der zentralen Bedeutung einer formulierten Unternehmensphilosophie entsteht oftmals erst durch Beschäftigung mit CI die Einsicht in ihre Notwendigkeit. Siehe dazu Keller (1987), S. 62.

⁶² Siehe Keller (1987), S. 62 f..

⁶³ Vgl. Brauchlin (1979), S. 42. Siehe auch Gabele/ Kretschmer (1983), S. 717.

⁶⁴ Siehe Bernet (1982), S. 137.

⁶⁵ Vgl. Gabele/ Kretschmer (1983), S. 717, Stauss (1987), S. 258 f..

⁶⁶ Vgl. Kreutzer/ Jugel/ Wiedmann (1986), S. 13, Fenkart/ Widmer (1987), S. 26.

⁶⁷ Siehe dazu Wiedmann/ Jugel (1987), S. 190.

Die Unternehmensgrundsätze können allerdings meist nur einen Teilbereich der tatsächlich handlungsbestimmenden Unternehmensphilosophie wiedergeben. Zudem bringen sie oftmals lediglich Wunschvorstellungen oder PR-orientierte Aussagen zum Ausdruck.⁶⁸

Voraussetzung für die Formulierung einer Corporate Mission ist die gründliche Analyse der bestehenden Unternehmensidentität. Erst das kritische Hinterfragen der Unternehmensphilosophie und das Einschätzen der eigenen Stärken und Schwächen ermöglichen die Entwicklung eines realistischen Zukunftsbildes für die Unternehmensentwicklung. Eine realistische Selbstwahrnehmung erfordert eine intensive Auseinandersetzung mit dem Bestand des Unternehmens, seinen Zielen und Zwecken, seiner Funktion sowie sozialen Rolle und wird damit zum zentralen Problemfeld der CI-Strategie.⁶⁹

2.3.2 Aktionsparameter der CI

Nach Ziel und Art durch die Corporate Mission als manifestiertem Selbstverständnis geprägt, stehen dem Unternehmen als Instrumente zur Selbstdarstellung im Interaktionsprozeß, d.h. zur Vermittlung der Identität nach innen und außen, die Aktionsparameter Corporate Behaviour, Corporate Design und Corporate Communications zur Verfügung (i.S. von Substrategien der CI-Strategie). Diese auf BIRKIGT/ STADLER zurückgehende Einteilung⁷⁰ ist pragmatisch, jedoch keineswegs überschneidungsfrei. So stellen z.B. sämtliche verbalen und nonverbalen Aktionen und Reaktionen eines Unternehmens Kommunikation i.w.S. dar, denn "Man kann nicht nicht kommunizieren"⁷¹. Aus Anschaulichkeitsgründen soll die Systematisierung im folgenden beibehalten werden.

Der schlüssige Zusammenhang dieser Instrumente mit der Corporate Mission des Unternehmens wird als CI-Mix bezeichnet.⁷² Durch das konsistente Zusammenwirken der einzelnen Elemente wird eine identifizierbare Einheit konstituiert. Nur eine derartige Konsistenz kann Glaubwürdigkeit und Vertrauen in der Öffentlichkeit und unternehmensintern schaffen.⁷³

2.3.2.1 Corporate Behaviour

⁶⁸ Vgl. ebenda, S. 191.

⁶⁹ Siehe dazu Birkigt/ Stadler (1992), S. 19. Besondere Beachtung muß dabei dem bestehenden Werte- und Normensystem, d.h. der existierenden Unternehmenskultur, gelten. Vgl. dazu Pkt. 2.5.

⁷⁰ Siehe dazu Birkigt/ Stadler (1992), S. 18 ff..

⁷¹ Vgl. dazu Watzlawick/ Beavin/ Jackson (1974), S. 53.

⁷² Vgl. Birkigt/ Stadler (1992), S. 19. Die Aktionsparameter werden im folgenden nur kurz umrissen, da sie ausführlich in Zusammenhang mit einer CI-Konzeption für öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten behandelt werden. Siehe dazu Pkt. 3.3.

⁷³ Vgl. Raffée/ Fritz/ Wiedmann (1994), S. 83.



Das Corporate Behaviour⁷⁴ umfaßt alle entsprechend dem CI-Ziel ausgerichteten unternehmensinternen und -externen Verhaltensweisen eines Unternehmens und seiner Mitglieder. Es stellt einen charakteristischen Handlungskodex dar und beinhaltet u.a. Angebots-, Preis-, Vertriebs-, Finanzierungs-, Kommunikations-, Sozial- und Führungsverhalten.⁷⁵

Im Rahmen einer CI-Strategie geht es darum, ein in sich schlüssiges Unternehmensgesamtverhalten zu erreichen. Erst schlüssiges Verhalten in allen Bereichen der Unternehmenspolitik konstituiert Identität, da ein Unternehmen sich gegenüber Dritten viel mehr durch sein Verhalten als z.B. durch Kommunikationsaktivitäten darstellt. Das Corporate Behaviour wird damit zum wichtigsten und wirksamsten Instrument der CI.⁷⁶

Auch Erscheinungsbild und Kommunikation sind Bestandteile eines schlüssigen Unternehmensgesamtverhaltens, werden jedoch wegen ihrer besonderen Bedeutung als eigenständige Instrumente im Rahmen des CI-Mixes behandelt. Gegenüber dem Corporate Behaviour erfüllen sie flankierende Funktionen.⁷⁷

In vielen Unternehmen stellt sich das Problem, daß sich z.B. verschiedene Bereiche und Mitarbeiter an eigenen Zielen und Interessen orientieren. Eine Folge davon sind Ressortegoismus und Spezialistentum.⁷⁸ Indem im Extremfall jeder ein anderes Verhalten aufweist und sich somit das Unternehmensgesamtverhalten als nicht schlüssig darstellt, wird der Aufbau einer eindeutigen Identität unmöglich. Statt die Chance zur Eigenprofilierung zu nutzen, ist unbedingt die Notwendigkeit eines identitätsorientierten Verhaltens zu beachten.

Maßnahmen im Bereich des Corporate Behaviour zeigen i.d.R. erst langfristig ihre Wirkung. Diese sind insbesondere von den internen Gegebenheiten und der Konsequenz, mit denen die Maßnahmen verfolgt werden, abhängig.⁷⁹

2.3.2.2 Corporate Design

Durch den abgestimmten Einsatz aller visuellen Elemente der Unternehmenserscheinung soll auf symbolischem Wege die Unternehmensidentität vermittelt wer-

⁷⁴ Gebräuchlich ist auch die Bezeichnung Corporate Attitude, vgl. Volk (1991b), S. 131, Hinterhuber (1992), S. 262.

⁷⁵ Vgl. Kutschinski-Schuster (1993), S. 80.

⁷⁶ Vgl. Birkigt/ Stadler (1992), S. 20. Dennoch wird der Bereich des Corporate Behaviour in vielen Veröffentlichungen, wenn überhaupt, lediglich am Rande behandelt. Der überwiegende Teil beschäftigt sich mit Corporate Design und Corporate Communications.

⁷⁷ Vgl. Stadler (1987), S. 9.

⁷⁸ Vgl. Achterholt (1988), S. 34. Ressortegoismus führt häufig dazu, daß zu lösende Problemen lediglich aus Sicht des eigenen Teilbereichs interpretiert werden, vgl. Frese (1993), S. 149.

⁷⁹ Siehe dazu Lingenfelder/ Spitzer (1987), S. 16. Vgl. auch Voss (1981), S. 42 ff. sowie die Ausführungen zur Corporate Culture unter Pkt. 2.5.

den.⁸⁰ Die im Rahmen einer CI geplante Designstrategie wird als Corporate Design bezeichnet.⁸¹

Corporate Design ist das "optische Konzentrat"⁸² der Corporate Mission. Als einheitliche, gestalterische Klammer⁸³ prägt es das Erscheinungsbild eines Unternehmens mit einheitlichen und klaren, prägnanten Gestaltungsmerkmalen und bezieht sich v.a. auf Grafik-Design, Produkt-Design und Architektur-Design. Corporate Design bildet demnach einen Gestaltungsrahmen für sämtliche visuellen Kommunikationen, wodurch deren Absender sofort erkennbar wird. Notwendige Voraussetzung für die Einheitlichkeit des Erscheinungsbildes sind Gestaltungsrichtlinien.⁸⁴

Das unternehmerische Erscheinungsbild erfordert einerseits Kontinuität, andererseits bedarf es eines kontinuierlichen Überdenkens und Anpassens in Einklang mit einer sich wandelnden Identität. Andernfalls wird es leicht "zum Klotz am Bein, das die Unternehmensidentität in die Schizophrenie führen kann"⁸⁵. Zudem erfordern sich ändernde Sehgewohnheiten eine Aktualisierung des Erscheinungsbildes.

In der Praxis beschränken sich viele "CI-Strategien" auf Designmaßnahmen.⁸⁶ Corporate Design umfaßt jedoch nur einen Teilbereich der CI, da es sich lediglich um deren visuelle Umsetzung handelt. Ein unverwechselbares Unternehmensprofil kann nur aus einem konsequenten Corporate Behaviour, also einem eindeutigen Unternehmensgesamtverhalten, heraus entstehen.

2.3.2.3 Corporate Communications

Corporate Communications umfassen sämtliche entsprechend dem CI-Ziel ausgerichteten unternehmensinternen und -externen Kommunikationsaktivitäten eines Unternehmens, d.h. dessen gesamte verbalvisuelle Botschaftsübermittlung.⁸⁷

Als zentrale Kommunikationsstrategie im Rahmen der CI bilden Corporate Communications das strategische Dach für die unterschiedlichsten Kommunikationsaktivitäten nach innen und außen.⁸⁸ Dazu gehören z.B. Werbung, Öffentlichkeitsarbeit, Verkaufsförderung und interne Kommunikation. Sie haben die Aufgabe, die Identität des Unternehmens kommunikativ zu übersetzen und zu vermitteln. Ihre

⁸⁰ Vgl. Birkigt/ Stadler (1992), S. 21.

⁸¹ Vgl. Schneider (1991), S. 13. Von manchen Autoren wird das Corporate Design zum Bereich der Corporate Communications gerechnet, obwohl es wegen seiner besonderen Bedeutung ein eigenständiges Instrument innerhalb der CI-Strategie darstellt. Vgl. z.B. Bilger (1981), S. 20 ff..

⁸² Siehe Schmitt-Siegel (1990), S. 61.

⁸³ Vgl. Heller (1991), S. 7.

⁸⁴ Siehe dazu Birkigt (1982), S. 168, Stankowski (1992), S. 208.

⁸⁵ Vgl. Birkigt/ Stadler (1992), S. 21.

⁸⁶ Zu diesbezüglichen Studien vgl. o.V. (1991a), S. 24 ff. und Volk (1991b), S. 30.

⁸⁷ Vgl. Birkigt/ Stadler (1992), S. 21.

⁸⁸ Vgl. Raffée/ Wiedmann (1985), S. 665, Raffée (1991), S. 88.



inhaltliche Prägung erhalten sie durch die Grundsätze des Unternehmensverhaltens, die visuelle Prägung erfolgt durch das Corporate Design.⁸⁹

Durch die "prägnantere, gleichsam modulhaft aufeinander aufbauende Gestaltung der Informationspolitik (Produktwerbung, Personalwerbung, etc.)"⁹⁰ lassen sich Rationalisierungseffekte im Bereich des Marketing erzielen.

Innerhalb des CI-Mixes handelt es sich bei den Corporate Communications um den Aktionsparameter mit der höchsten zeitlichen Flexibilität⁹¹, da einerseits ein planungsgesteuerter, strategischer, andererseits ein anlaßbedingter, taktischer Einsatz möglich ist. Aus dieser Flexibilität resultiert jedoch insofern eine Gefahr für die CI-Strategie, als im Rahmen einer taktischen Kommunikation die Vermittlung der Unternehmensidentität oftmals zugunsten einer Ausrichtung auf den jeweiligen Anlaß und die Zielgruppe vernachlässigt wird. Die Entstehung von Synergieeffekten wird dadurch verhindert.

Der Aufbau einer Unternehmensidentität ist ohne soziale Interaktion und ständige, aktive Kommunikation nicht möglich. Eine gezielte und v.a. ganzheitliche Kommunikationsarbeit ist daher unabdingbare Erfolgsvoraussetzung für eine CI-Strategie.⁹² Dabei ist jedoch unbedingt das Prinzip der Glaubwürdigkeit zu beachten, damit nicht das Gegenteil des Beabsichtigten erreicht wird.⁹³ So ist insbesondere auf Übereinstimmung mit dem tatsächlichen Unternehmensverhalten zu achten, d.h. es dürfen nur haltbare Aussagen verbreitet werden.

CI bündelt als Leitstrategie sämtliche Aktionen des Unternehmens und koordiniert sie. Indem alle unternehmerischen Aktionen in einen ganzheitlichen Zusammenhang gebracht werden, unterstützen Energien und Wirkungen nicht nur die Ziele der jeweiligen Einzelaktion, sondern kommen dem gesamten Unternehmen zugute. Dadurch treten Synergieeffekte auf, die eine Steigerung der Effizienz bewirken und Kostenvorteile bringen können.⁹⁴

2.4 Corporate Image

Ein Image dient einer Person zur Bewältigung der vielfältigen Umwelteindrücke und zur Orientierung in ihrer komplexen Umwelt.⁹⁵ Infolge der Informationsflut werden nicht faßbare Informationsinhalte vom Informationsempfänger durch Ver-

⁸⁹ Siehe Birkigt/ Stadler (1992), S. 59.

⁹⁰ Vgl. Wiedmann (1988), S. 237.

⁹¹ Vgl. ebenda, S. 22.

⁹² Siehe Keller (1990), S. 60.

⁹³ Siehe dazu Raffée/ Wiedmann (1985), S. 668.

⁹⁴ Siehe Stadler (1987), S. 21, Kneip (1978a), S. XXXII, Bergler (1980), S. 13.

⁹⁵ Vgl. Keller (1987), S. 11, Antonoff (1975), S.. Die Bedeutung des Images wird v.a. mit Blick auf die zunehmende Informationsüberlastung deutlich. Siehe Pkt. 2.2.

einfachung faßbar gemacht⁹⁶, indem die Informationen zu einem Vorstellungsbild komprimiert werden⁹⁷. Auf diese Weise wird ein subjektives Bild der tatsächlichen Realität entworfen, das nur einen Teil der empfangenen Informationen enthält.

Ein Image läßt sich somit definieren als komplexes, in der Regel stabiles, aber dennoch beeinflussbares, mehrdimensionales Vorstellungsbild, daß sich eine Person oder Gruppe von Personen von einem Meinungsgegenstand (z.B. einem Unternehmen) macht.⁹⁸ Es entsteht einerseits aufgrund objektiver Merkmale bzw. darüber vorhandener Informationen, andererseits ist es abhängig von dem jeweiligen Betrachter und seinen spezifischen, subjektiven Bedingungen (z.B. Interessen, Erwartungen, Gefühle, Werthaltungen, Erfahrungen)⁹⁹, die als Ersatz für fehlendes Wissen herangezogen werden. Ein Image hat verhaltenssteuernde und verkaufsentscheidende Wirkung, denn "ein Individuum richtet seine Entscheidung gegenüber einem Meinungsgegenstand nicht danach, wie er ist, sondern danach, wie er glaubt, daß er wäre"¹⁰⁰.

Gemäß der sog. "Drei-Komponenten-Theorie"¹⁰¹ setzt sich der Imagebegriff damit aus einer kognitiven Komponente (das Wissen über den Meinungsgegenstand, das abhängig ist von dessen Identität und der tatsächlichen Kenntnis darüber), einer affektiven (u.a. Erwartungen und Gefühle des Betrachters bzgl. des Meinungsgegenstandes) und einer konativen Komponente (bestimmte Verhaltensabsicht bzw. Handlungstendenz) zusammen.

Das Image eines Unternehmens wird nur teilweise durch dessen tatsächliche Identität geprägt (v.a. durch Verhalten, Kommunikation, Erscheinungsbild). Es kann ihr sehr nahe kommen, eine vollständige Deckungsgleichheit ist jedoch nicht zu erreichen, da das tatsächliche Wissen einer Person bezüglich der Identitätsfaktoren auf die affektive Imagekomponente trifft. Dennoch darf die Unternehmensidentität nicht dem Zufall überlassen werden, sondern muß bewußt gestaltet werden, damit das Image nicht diffus wird.¹⁰² Ein besonderes Problem bei der "Imagepflege" besteht darin, daß nicht nur ein Unternehmensimage besteht, sondern in Bezug auf die verschiedenen Austauschpartner eines Unternehmens viele unterschiedliche.¹⁰³

⁹⁶ Diesen Umstand sollten sich Unternehmen zunutze machen, indem sie z.B. einen Slogan formulieren, der die Corporate Mission auf eine Kernaussage reduziert. Vgl. Knafl (1991), S. 32 und Pkt. 3.3.2.2.2.

⁹⁷ Vgl. Antonoff (1975), S. 16.

⁹⁸ Siehe dazu insbesondere Johannsen (1974), Sp. 811.

⁹⁹ Vgl. Kotler (1978), S. 138, Kneip (1978b), S. XV, Apitz/ Benad/ Poth (1987), S. 21.

¹⁰⁰ Vgl. Spiegel (1961), S. 29.

¹⁰¹ Siehe dazu Schneider (1991), S. 19 und die dort angegebene Literatur.

¹⁰² Vgl. Bergler (1980), S. 3 f..

¹⁰³ Siehe dazu Haedrich (1993), S. 252 ff.. Die Identität eines Unternehmens ist umso diffuser, je mehr die Partialimages voneinander abweichen, vgl. Wiedmann (1992), S. 12.



Die CI dient mit ihren einzelnen Instrumenten als "Medium und Kanal"¹⁰⁴ zur Vermittlung des Selbstverständnisses eines Unternehmens. Auf diese Weise soll sie ein spezifisches Corporate Image formen. Der Begriff "Corporate Image" bezeichnet die Gesamtheit der im Rahmen einer CI-Strategie angestrebten Vorstellungen, die die verschiedenen internen und externen Interaktionspartner eines Unternehmens mit diesem verbinden sollen¹⁰⁵, d.h. ein konsistentes, charakteristisches Soll-Image in Bezug auf sämtliche Betrachter.¹⁰⁶ Während die CI das Selbstbild des Unternehmens darstellt, ist das Corporate Image sein Fremdbild im Bewußtsein der Interaktionspartner und damit Spiegelbild der CI.¹⁰⁷

Im folgenden soll das Corporate Image als primär unternehmensextern ausgerichtetes Teilziel von CI betrachtet werden. Voraussetzung für den Aufbau eines positiven Images ist die Bekanntheit eines Unternehmens¹⁰⁸, daher stellt die Erhöhung des Bekanntheitsgrades eine weitere Aufgabe dar. Ein positives Corporate Image schafft Identifikations- und Unterstützungspotentiale und ist Grundlage für Vertrauen, Glaubwürdigkeit, Akzeptanz und Sympathie.¹⁰⁹ Es stellt eine zentrale Orientierungshilfe im Wettbewerb dar und wird v.a. angesichts sich zunehmend aneinander angleichender Leistungsangebote zu einem relevanten Unterscheidungskriterium.¹¹⁰

Ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmensidentität ist das Leistungsangebot eines Unternehmens.¹¹¹ Außenstehende kommen oftmals nur mit dessen Produkten bzw. Marken in Kontakt, wodurch diese identitätsbestimmend und zu einem wesentlichen Imagefaktor werden.¹¹² Auch Produkte können eine (im Vergleich zu Konkurrenzprodukten) charakteristische Eigenart und Einmaligkeit, d.h. eine spezifische Produktidentität, entwickeln, wobei die Markentechnik ein Mittel zur Dokumentation der Eigenart eines Produktes darstellt.¹¹³ Die Markierung besiegelt einen bestimmten Qualitätsanspruch und übernimmt damit eine Orientierungsfunktion für die Auswahlentscheidung der Abnehmer. Durch eine CI-Strategie wird im Idealfall das Unternehmen zur Marke bzw. seine Bezeichnung zum Markenzeichen.¹¹⁴

¹⁰⁴ Vgl. Birkigt/ Stadler (1992), S. 24.

¹⁰⁵ Vgl. Schneider (1991), S. 23.

¹⁰⁶ Die Schaffung eines einheitlichen, charakteristischen Corporate Images ist angesichts vieler verschiedener Interaktionspartner vor allem aus Glaubwürdigkeitsgründen von großer Bedeutung, da sich Zielgruppen in der Regel überschneiden.

¹⁰⁷ Siehe dazu Birkigt/ Stadler (1992), S. 23 f..

¹⁰⁸ Vgl. Antonoff (1975), S. 12, Apitz/ Benad/ Poth (1987), S. 21.

¹⁰⁹ Vgl. Wiedmann/ Jugel (1987), S. 188, Antonoff (1975), S. 12, Birkigt (1982), S. 551 f..

¹¹⁰ Vgl. Raffée/ Wiedmann (1985), S. 671, Heller (1991), S. 5.

¹¹¹ Das Leistungsangebot fällt in den Bereich des Corporate Behaviour, vgl. Pkt. 2.3.2.1.

¹¹² Vgl. Haedrich (1993), S. 57, Sarasin (1992), S. 184, Schneider (1991), S. 11, Keller (1987), S. 29.

¹¹³ Siehe dazu z.B. Dichtl (1992), S. 4 ff., Buttler (1978), S. 309 ff., Meffert (1992), S. 137 ff..

¹¹⁴ Vgl. Skroch (1980), S. 42 ff..

Ein wesentliches Problemfeld der CI-Strategie besteht in der Bestimmung der Gewichtung von Unternehmens- und Produktmarke bzw. Corporate Image und Marken-Images.¹¹⁵ Sind Unternehmens- und Produktmarke identisch, so partizipieren die Produkte direkt an CI und Corporate Image.¹¹⁶ Eigenständige Marken lassen sich in die CI integrieren, womit die Unternehmensbezeichnung zur Dachmarke wird. Diese kennzeichnet die Zugehörigkeit der Produkte zum Unternehmen¹¹⁷ und übernimmt die "Funktion einer Garantiemarke"¹¹⁸ für das gesamte Angebot. Hierdurch wird eine gegenseitige Profilierung durch die Übertragung von Imagekomponenten (Imagetransfer) ermöglicht.¹¹⁹ CI wird damit zur Plattform für das Produktmarketing. Das Floprisiko bei Neueinführungen wird gesenkt, durch die Einbettung in die CI ist eine schnellere Akzeptanz der Produkte im Markt zu erwarten.¹²⁰ Zudem lohnen sich oftmals Aufbau und Durchsetzung eigenständiger Markenidentitäten aufgrund des hohen Zeit- und Kostenaufwandes nicht.¹²¹

Die Produkte können ihrerseits zur Profilierung des Unternehmens beitragen.¹²² Nachteilig wirkt sich aus, daß durch die enge Verbindung auch Mißerfolge übertragen werden. Zentrale Anforderung ist daher die Einhaltung des Kompetenzanspruches für alle Produkte der Unternehmensmarke.¹²³

Anstelle eines ganzheitlichen Auftrittes empfiehlt sich möglicherweise die Vermittlung eigenständiger, von der CI unabhängiger Markenidentitäten.¹²⁴ Die Produkte werden bewußt nicht mit dem Unternehmen in Verbindung gebracht, z.B. wenn sie sich nicht glaubhaft mit dem Unternehmensprofil verbinden lassen. Heterogene Marktsegmente können verschiedene Kompetenzen verlangen, die unter einem Markendach nicht glaubwürdig zu vereinbaren sind. Eine Trennung ist z.B. auch dann zu erwägen, wenn jedes Produkt auf ein bestimmtes Marktsegment ausgerichtet werden soll, die CI jedoch zu einer gewissen Uniformität führen würde.

Eine der wesentlichen Aufgaben¹²⁵ einer CI-Strategie ist es, das Corporate Image mit der Identität in Deckung zu bringen und es nach Möglichkeit genau in die vom Unternehmen angestrebte Richtung zu lenken. Da das Image außer von tatsächli-

¹¹⁵ Vgl. Bergler (1963), S. 88 ff., Mayer/ Mayer (1987), S. 36 ff., Stadler (1987), S. 10, Keller (1990), S. 54, Birkigt/ Stadler (1992), S. 17, Sarasin (1992), S. 181 f..

¹¹⁶ Dies ist v.a. für Unternehmen mit anonymen bzw. immateriellen, nicht markierbaren Produkten von Bedeutung. Vgl. Birkigt (1978), S. 638. Hierunter fallen z.B. Mineralöl-, Dienstleistungsunternehmen.

¹¹⁷ Vgl. Matt (1990), S. 170. Die Individualisierungsfunktion kommt dabei den Untermarken zu.

¹¹⁸ Vgl. Jäggi (1986), S. 1070.

¹¹⁹ Vgl. Herter (1987), S. 11 f., Schweiger (1982), S. 321, Birkigt/ Stadler (1992), S. 49.

¹²⁰ Vgl. Meffert (1992), S. 144, Demuth/ Garbett/ Richter (1984), S. 34.

¹²¹ Siehe dazu Jäggi (1986), S. 1071, Mayer/ Mayer (1987), S. 41.

¹²² Vgl. Meffert (1992), S. 144. Das Corporate Image läßt sich zudem durch eine innovative Markenpolitik leichter aktualisieren.

¹²³ Andernfalls droht die Gefahr einer "Identitätskrise", vgl. Poth (1979), S. 66 ff..

¹²⁴ Siehe Wiedmann (1989), S. 38, Jäggi (1986), S. 1072, Olins (1990), S. 115.

¹²⁵ Vgl. Stadler (1987), S. 7.



chem Wissen über die Identität auch von subjektiven Kriterien geprägt wird, läßt sich eine vollständige Deckung nicht erreichen. Allerdings läßt sich der "Beliebigkeitsspielraum"¹²⁶ bei der Imagebildung mit Hilfe einer umfassenden CI-Strategie eingrenzen.

Divergenzen zwischen Identität und Image sind v.a. auf Informationsdefizite zurückzuführen¹²⁷: z.B. auf unzureichende Kommunikation der Identität nach innen und außen, wodurch Unsicherheit bezüglich des Unternehmens und seiner Ziele herrscht. Informationsdefizite können durch Informationsvermittlung¹²⁸ im Rahmen einer CI-Strategie beseitigt werden (Beeinflussung der kognitiven Imagekomponente). Allerdings lassen sich nicht alle Informationen, die den Austauschpartnern zukommen, kontrollieren. Nicht nur der Einsatz des CI-Mixes formt ein Corporate Image, sondern ebenso die Vermittlung der Unternehmensidentität durch Dritte (Fremdvermittlung)¹²⁹. Hierbei handelt es sich z.B. um Berichte über das Unternehmen in den Medien sowie um Ausstrahlungseffekte der Selbst- und Fremddarstellung anderer Unternehmen, insbesondere derselben Branche.¹³⁰ Obwohl der Aufbau einer starken Unternehmensidentität die Gefahren einer Fremdvermittlung zu reduzieren vermag, sollten weitere Maßnahmen zur Stabilisierung des Corporate Image unternommen werden, z.B. eine gezielte Distanzierung von "schwarzen Schafen" in der Branche oder Gegendarstellungen bei unzutreffenden Presseberichten.

Imageprobleme können zudem aus den an ein Unternehmen gestellten Erwartungen resultieren. Während diese einerseits zur Imagebildung beitragen (affektive Komponente), hat andererseits das Unternehmensimage Einfluß darauf, ob und wie allgemeine Rollenerwartungen¹³¹ an Unternehmen eines bestimmten Typs (z.B. einer bestimmten Größe oder Branche) in unmittelbar unternehmensbezogene Erwartungen umgesetzt werden. Unterschiedliche Unternehmensimages bei den verschiedenen Interaktionspartnern führen demnach zu differierenden Erwartungen. Diese sind daher entweder durch eine klare, umfassende Selbstdarstellung mit Hilfe des CI-Mixes zu harmonisieren oder es müssen im Rahmen der "Identitätsbalance" Schwerpunkte bei der Erfüllung der differierenden Identitätserwartungen gesetzt werden.¹³² Im Falle unrealistischer Forderungen sollte ein Unternehmen die Möglichkeit nutzen, im Rahmen seiner Kommunikationsaktivitäten auf bestehende Erwartungen Einfluß zu nehmen.¹³³

¹²⁶ Vgl. Achterholt (1988), S. 44.

¹²⁷ Siehe dazu Trux (1992), S. 68 ff..

¹²⁸ Vgl. die Ausführungen zu Corporate Communications unter Pkt. 3.3.3.

¹²⁹ Vgl. Wiedmann (1989), S. 35, Trux (1992), S. 72, Bilger (1981), S. 16.

¹³⁰ Das Image von Unternehmen wird z.B. auch durch "Schwarze Schafe" in der Branche geprägt.

¹³¹ Siehe dazu die Ausführungen zur Identität unter Pkt. 2.1.2.

¹³² Siehe Wiedmann (1992), S. 21.

¹³³ Vgl. Wiedmann (1988), S. 240 sowie die Ausführungen zu Corporate Communications unter Pkt. 3.3.3.

Die Korrektur eines bestehenden Images bedarf sehr großer Anstrengungen, da ein Image in der Regel beständig ist. Besteht ein spezifisches Image, so tendieren die Austauschpartner zur selektiven Wahrnehmung aller weiteren Informationen (Dissonanzreduktion der Wahrnehmung), wobei in der Regel das ursprüngliche Image verstärkt wird.¹³⁴

Das bestehende Unternehmensimage hat Einfluß auf die CI-Strategie, da bei deren Planung zunächst zu analysieren ist, welche Vorstellungen in Bezug auf ein Unternehmen bereits existieren und welcher Informationsstand herrscht.

Sämtliche Unternehmensäußerungen und -handlungen tragen zur Imagebildung bei. Lediglich oberflächliche Imagekorrekturen führen daher zumindest langfristig nicht zum Erfolg. Bedingungen für ein positives Corporate Image sind vielmehr ein klares Leitbild und die damit übereinstimmende Einheitlichkeit aller unternehmerischen Handlungen.¹³⁵ Nur wenn die Unternehmensidentität Basis der Imagegestaltung ist, kann ein Image entstehen, das auf Dauer Vertrauen und Sympathie schafft.¹³⁶

2.5 Corporate Culture

Der Ansatz der Unternehmenskultur ist v.a. seit Erscheinen des Buches "In Search of Excellence"¹³⁷ ein viel diskutiertes Thema. Er geht davon aus, daß sich in betriebswirtschaftlichen Organisationen im Laufe ihrer Entwicklung spezifische Unternehmenskulturen herausbilden.¹³⁸ Der Unternehmenskultur kommt gerade auch im Rahmen von CI-Aktivitäten große Bedeutung zu, da sie wesentlich die Identität eines Unternehmens prägt.

Neben rein formalen Organisationsstrukturen weisen Unternehmen als soziale Systeme eine Vielzahl informeller Strukturen auf.¹³⁹ Die Unternehmenskultur läßt sich definieren als unternehmensspezifische Gesamtheit gemeinsamer Werte und Normen sowie Denk-, Verhaltens- und Kommunikationsmuster, welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen.¹⁴⁰

Die von den Unternehmensmitgliedern geteilten Werte und Normen können als Basiselemente¹⁴¹ der Unternehmenskultur bezeichnet werden. Während die Unternehmensphilosophie lediglich die Wertbasis des unternehmerischen Denkens

¹³⁴ Vgl. Kotler (1978), S.139 f.. Merkbar ändern sich Images i.d.R. nicht schneller als nach etwa fünf Jahren.

¹³⁵ Vgl. Sarasin (1992), S. 181, Haedrich (1993), S. 254, Bergler (1980), S. 87.

¹³⁶ Vgl. Antonoff (1975), S. 29.

¹³⁷ Siehe Peters/ Waterman (1982). Die deutsche Übersetzung erschien 1984 unter dem Titel "Auf der Suche nach Spitzenleistungen".

¹³⁸ Vgl. Bleicher (1984), S. 495, Heinen (1985), S. 984.

¹³⁹ Siehe dazu Keller (1987), S. 31, Regenthal (1992), S. 41.

¹⁴⁰ Vgl. Dill (1987), S. 100. Siehe auch Handy (1978), S. 404, Kobi/ Wüthrich (1986), S. 34.

¹⁴¹ Vgl. Dill (1987), S. 60 ff.. Siehe auch Wiswede (1985), S. 34 f. sowie Pkt. 2.3.1.



und Handelns darstellt, umfaßt die Unternehmenskultur zusätzlich die "Verhaltens- und Objektebene des Unternehmensgeschehens und mithin `Wertkonkretisierungen`"¹⁴².

Ihren Ausdruck finden die Basiselemente in Symbolen bzw. symbolischen Handlungen¹⁴³ (Artefakten)¹⁴⁴, die als "Medien der Unternehmenskultur" interpretiert werden können¹⁴⁵. Sie machen die Basiselemente sowohl nach innen als auch nach außen sichtbar und lassen sich generell in kommunikationsorientierte bzw. verbale, handlungsorientierte sowie objektbezogene Symbol-Typen einteilen¹⁴⁶.

Eines der wichtigsten Medien zur Vermittlung von Unternehmenskultur ist die Sprache¹⁴⁷. Durch eine spezifische Ausprägung ("Firmenjargon") trennt sie das Unternehmen von seinem externen Umfeld. Sprache wird in Form bestimmter Konkretisierungen genutzt. Zu den kommunikationsorientierten oder verbalen Symbolen gehören u.a. Geschichten, Erzählungen, Mythen, Slogans, Maximen und Grundsätze. Sie rechtfertigen bestimmte Handlungsweisen und vermitteln komplexe Kommunikationsinhalte, die eine gemeinsame Verständigungsbasis verlangen¹⁴⁸. Handlungsorientierte Artefakte sind z.B. Riten, Rituale, Zeremonien, Pausenregelungen, Auswahl und Einführung neuer Mitarbeiter sowie Maßnahmen der Organisationsentwicklung. Es handelt sich um ausdrucksvolle Handlungen, die zur Präzisierung der Basiselemente der Unternehmenskultur beitragen. Zu den objektbezogenen Symbolen gehören Statussymbole, Architektur, Logos, Kleidung, Organisationsstruktur usw..

Die Herausbildung einer Unternehmenskultur beginnt mit dem Tag der Unternehmensgründung. Der Gründer trifft bewußt oder unbewußt eine Entscheidung für bestimmte Grundannahmen, Werte und Normen, die von den Mitarbeitern übernommen werden und aus denen sich als Kulturkern die Unternehmensphilosophie entwickelt.¹⁴⁹ Eine spezifische Unternehmenskultur entwickelt sich schon nach etwa drei bis fünf Jahren¹⁵⁰ und wird durch Sozialisationsprozesse tradiert¹⁵¹.

Die Kultur der gesamten Gesellschaft bildet als übergeordnetes System (Meta-Kultur¹⁵²) einen Rahmen für die Unternehmenskultur, indem sie die grundlegenden Werte und Normen festlegt und damit Richtwerte setzt.¹⁵³ Von großer Bedeutung

¹⁴² Vgl. ebenda, S. 14.

¹⁴³ Vgl. Dill (1987), S. 67 ff., Heinen (1985), S. 985.

¹⁴⁴ Siehe z.B. Scholz (1988), S. 2 ff., Lux (1992), S. 597.

¹⁴⁵ Vgl. Dill (1987), S. 87.

¹⁴⁶ Vgl. Scholz (1988), S. 6 und Rosenstiel (1993), S. 22.

¹⁴⁷ Vgl. Lasser (1986), Sp. 1934 f..

¹⁴⁸ Siehe Heinen (1987), S. 109, Keller (1987), S. 34.

¹⁴⁹ Siehe Renner (1991), S. 46, Kreutzer/ Jugel/ Wiedmann (1986), S. 15 f., vgl. auch Keller (1987), S. 34.

¹⁵⁰ Vgl. Regenthal (1992), S. 41.

¹⁵¹ Vgl. Heinen (1985), S. 984.

¹⁵² Siehe Keller (1990), S. 44.

¹⁵³ Vgl. Schneider (1991), S.

für die Existenz des Unternehmens ist ein Grundkonsens zwischen Unternehmens- und Gesellschaftskultur, d.h. das unternehmerische Werte- und Normensystem muß mit demjenigen des externen Umfeldes in Einklang stehen.

Generell ist es jedem in einem Unternehmen Beschäftigten möglich, zumindest einen geringen Einfluß auf die Unternehmenskultur zu nehmen. Eine Schlüsselrolle haben hierbei jedoch die Führungskräfte inne. Es ist davon auszugehen, daß die Kulturinhalte erst durch Führungsprozesse und die verschiedenen Formen des Führungsstils verhaltenswirksam werden.¹⁵⁴ In den Führungsprozessen leben die Führungskräfte die Verhaltensweisen vor, die den unternehmenskulturellen Werten entsprechen. Sie haben demnach eine "eminente Vorbildwirkung auf die nachgeordneten Führungskräfte und Mitarbeiter"¹⁵⁵.

Mit wachsender Unternehmensgröße steigt die Tendenz zur Herausbildung von Subsystemen innerhalb des Unternehmens, die eigene Teilziele verfolgen. Diese Subkulturen¹⁵⁶ bilden sich v.a. aus Mitarbeitern der betrieblichen Funktionsbereiche, organisatorischen Abteilungen oder Stellen, entstehen jedoch auch aufgrund informeller Beziehungen, gleicher Interessen, gleichen Alters u.ä.. Innerhalb eines Unternehmens können dadurch mehrere Kulturtypen¹⁵⁷ existieren. Subkulturen können das Zusammenwirken im Unternehmen und damit die Ausbildung einer einheitlichen Unternehmenskultur erschweren. Um ein Auseinanderfallen des Unternehmens zu verhindern, muß die gemeinsame unternehmenskulturelle Basis durch aktive interne Kommunikation und interdisziplinäre Zusammenarbeit gestärkt werden. Unternehmenskulturen sind umso stärker, je intensiver die grundlegenden Gemeinsamkeiten in Form von Basiswerten und -normen gelebt und gepflegt werden. Der Unternehmensphilosophie kommt dabei eine systemstabilisierende Wirkung zu.¹⁵⁸

Eine starke Unternehmenskultur wird zum Erfolgsfaktor, da davon ausgegangen wird, daß Unternehmen mit starken Unternehmenskulturen solchen mit schwachen überlegen sind¹⁵⁹. Es besteht jedoch die Gefahr der "Verkrustung"¹⁶⁰, da sich starke Kulturen permanent selbst bestätigen: die Unternehmenskultur prägt die Entscheidungsprozesse, welche ihrerseits die Kultur prägen. Dies kann dazu führen, daß die Notwendigkeit zu Veränderungen nicht mehr wahrgenommen wird.

¹⁵⁴ Vgl. Keller (1987), S. 37 f. sowie die Ausführungen zum Führungsverhalten unter Pkt. 3.3.1.2.2.

¹⁵⁵ Vgl. Wever (1983), S. 338.

¹⁵⁶ Vgl. z.B. Bleicher (1984), S. 495 f..

¹⁵⁷ In der Literatur existieren verschiedene Ansätze zur Einteilung von Unternehmenskulturen in unterschiedliche Typen, die verschiedene Verhaltenskonsequenzen aufweisen und sich zur Charakterisierung der Unterschiede zwischen Unternehmen eignen. Vgl. dazu z.B. Handy (1978), S. 404 ff.. In der Realität finden sich i.d.R. Mischformen der Kulturtypen.

¹⁵⁸ Vgl. Wiedmann/ Jugel (1987), S. 191.

¹⁵⁹ Siehe z.B. Heinen (1985), S. 980, Peters/ Watermann (1982).

¹⁶⁰ Vgl. Keller (1990), S. 46. Die Tendenz zu diesem auch als "Bürokratisierung" bekannten Phänomen nimmt mit der Größe eines Systems zu, vgl. Theis (1992), S. 501.



Infolgedessen wird das Unternehmen beispielsweise den Anforderungen des Marktes nicht mehr gerecht oder hält an überholten Führungsmodellen fest.¹⁶¹

Solange die Unternehmenskultur Verhaltensweisen prägt, die auf die Unternehmensziele hinführen und zudem den Rahmenbedingungen Rechnung tragen, unterstützt sie ein erfolgreiches Agieren des Unternehmens. Aufgrund aktueller Herausforderungen können jedoch organisatorische Veränderungen und strategische Neuorientierungen notwendig werden. Die existierende Unternehmenskultur kann hierbei dysfunktional wirken und eine Anpassung seitens des Unternehmens erschweren oder sogar unmöglich machen.¹⁶² Entsprechend der Wandlungsprozesse, die das Unternehmen vollzieht, muß sich das bisherige Selbstverständnis evtl. tiefgreifend ändern. Voraussetzungen für eine "gesunde" Unternehmenskultur sind deshalb Innovations- und Anpassungsfähigkeit¹⁶³.

Eine positive, starke Unternehmenskultur, die die Einbindung aller Unternehmensmitglieder in das unternehmerische Werte- und Normensystem zum Ziel hat, ist v.a. als Orientierungs- und Führungsgröße bedeutsam.¹⁶⁴ Sie liefert Inhalte für die Identifikation der Mitarbeiter und führt dadurch zu einer verbesserten Abstimmung zwischen Entscheidungen und Aktivitäten. Indem Individual- und Unternehmensziele weitgehend übereinstimmen, werden Macht- und Verteilungskämpfe bei Entscheidungsprozessen verhindert und der Bedarf an formalen Regelungen erheblich reduziert. Zudem bildet die Integration die Basis für Motivation bzw. Leistungsbereitschaft¹⁶⁵ sowie für Innovationskraft seitens der Mitarbeiter.

Eine positive Unternehmenskultur trägt über gemeinsame Grundannahmen, Werte und Normen dazu bei, Unternehmensidentität zu schaffen.¹⁶⁶ Indem sie das Verhalten der Mitarbeiter auf allen Stufen und damit das Unternehmensgesamtverhalten prägt, leistet sie einen wesentlichen Beitrag zur CI eines Unternehmens.

Die gründliche Analyse der Unternehmenskultur schafft die Basis für die Gestaltung einer CI-Konzeption. Mit CI als Leitstrategie kann auf die Entwicklung einer einheitlichen Unternehmenskultur Einfluß genommen und diese in eine bestimmte Richtung gelenkt werden. Dadurch wird eine Beeinflussung des Verhaltens aller Mitarbeiter möglich.¹⁶⁷ Die Unternehmenskultur ist demnach eine Steuerungsgröße¹⁶⁸ des Mitarbeiterverhaltens, die sich durch CI-Maßnahmen beeinflussen

¹⁶¹ Siehe auch Wicher (1994), S. 334, Heinen (1985), S. 986. Dieser Zustand wird auch als "kulturelle Stagnation" beschrieben, vgl. dazu Ulrich (1984), S. 313.

¹⁶² Vgl. dazu Jugel/ Wiedmann/ Kreutzer (1987), S. 294.

¹⁶³ Siehe Ulrich (1984), S. 313.

¹⁶⁴ Vgl. Kobi/ Wüthrich (1986), S. 34, Scholz (1988), S. 2, Heinen (1985), S. 986, Keller (1990), S. 48, Ulrich (1984), S. 312 f..

¹⁶⁵ Vgl. Wiedmann (1989), S. 32. Motivation läßt sich als die im Individuum vorhandene Disposition zur Leistung definieren. Dementsprechend bezeichnet Motivierung den Prozeß, in dem die Leistungsbereitschaft aktiviert wird. Siehe dazu Richter (1994), S. 562.

¹⁶⁶ Vgl. Dill (1987), S. 109, Renner (1991), S. 49, Ulrich (1984), S. 312 f..

¹⁶⁷ Siehe auch Schmidt (1994b), S. 53.

¹⁶⁸ Vgl. Kepper (1990), S. 28 ff..

bzw.verändern läßt¹⁶⁹. Die Richtung wird dabei durch die Grundsätze der Corporate Mission vorgegeben.¹⁷⁰ Während die Unternehmenskultur das bisherige Selbstverständnis des Unternehmens zum Ausdruck bringt, gibt die Corporate Mission das gewünschte Selbstverständnis und damit die Soll-Kultur wieder¹⁷¹.

Die Gesamtheit der im Rahmen einer CI-Strategie angestrebten Werte, Normen, Denk-, Verhaltens- und Kommunikationsmuster, die Entscheidungen, Handlungen und Verhalten aller Mitarbeiter prägen, soll im folgenden als Corporate Culture bezeichnet werden.¹⁷²

Eine einheitliche Corporate Culture ist neben einem konsistenten Corporate Image weiteres Teilziel der CI-Strategie, da sie Voraussetzung zur Schaffung eines "Wirkbewußtseins" und damit zur Identifikation und Integration der Mitarbeiter ins Unternehmensgeschehen ist.¹⁷³ Mitarbeiteridentifikation und ein daraus resultierendes unternehmenszielkonformes Verhalten sind wiederum Voraussetzung für ein positives externes Image, da das Unternehmensimage eine "Reflektion der internen Gegebenheiten"¹⁷⁴ ist. Die Unternehmenskultur darf somit nicht "sich selbst" überlassen bleiben, sondern muß Ziel der unternehmerischen Aktivitäten sein. Je mehr Unternehmensmitglieder die kulturbestimmenden Basiselemente akzeptieren und vertreten, desto stärker ist die Identifikation mit dem Unternehmen und damit die Basis für eine glaubwürdige CI-Konzeption.¹⁷⁵

Mit Hilfe der CI-Strategie sollen die einzelnen Subkulturen innerhalb eines Unternehmens in die Corporate Culture integriert werden. Dabei zielt die Corporate Culture jedoch nicht auf die Auflösung¹⁷⁶ sämtlicher Subkulturen, sondern lediglich auf ihre Harmonisierung, d.h. die Rückführung auf eine gemeinsame Basis. Bei den einzelnen Subkulturen handelt es sich dann lediglich um aufgaben- oder mitarbeiterspezifische Ausprägungen der tragenden Elemente einer Unternehmenskultur.¹⁷⁷ Die Profilierung einzelner Bereiche oder Gruppen weicht der Bildung einer einheitlichen CI im Unternehmen.

¹⁶⁹ Vgl. Keller (1990), S. 41. Vgl. auch die Ausführungen zum internen Corporate Behaviour (Pkt. 3.3.1.2).

¹⁷⁰ Vgl. Lingenfelder/ Spitzer (1987), S. 10.

¹⁷¹ Vgl. Klimecki/ Probst (1992), S. 23. Die Unternehmensgrundsätze werden dementsprechend u.a. als Instrument zur Beeinflussung der Unternehmenskultur bzw. sogar zur unternehmenskulturellen Transformation interpretiert, vgl. Gabele/ Kretschmer (1983), S. 718.

¹⁷² Ähnlich auch Schneider (1991), S. 31.

¹⁷³ Vgl. Schneider (1991), S. , Jäggi (1986), S. 1068.

¹⁷⁴ Vgl. Wever (1983), S. 337.

¹⁷⁵ Siehe Keller (1987), S. 36, Renner (1991), S. 31 und 119 sowie Pkt. 2.3.1.

¹⁷⁶ Abgesehen davon, daß dieser Anspruch kaum zu erfüllen wäre, ist eine völlig homogene Corporate Culture auch nicht anzustreben, da ein unternehmensinterner Wettbewerb zwischen Subkulturen innovationsfördernd ist und Verkrustungen entgegenwirkt. Vgl. Schneider (1991), S. 32.

¹⁷⁷ Siehe dazu Kreuzer/ Jugel/ Wiedmann (1986), S. 17. Kritisch zur "Schaffung eines einheitlichen Sinnsystems" äußert sich Wicher (1994), S. 337 f..



Die Unternehmensgrundsätze bringen oftmals nicht das reale, tatsächlich handlungsbestimmende Wertsystem der Mitarbeiter zum Ausdruck, sondern stellen idealistische, PR-orientierte Aussagen der Unternehmensleitung dar. Dennoch wird im allgemeinen vorausgesetzt, daß die Anpassung der Werte, Normen und Einstellungen der Mitarbeiter problemlos möglich sei¹⁷⁸. Die Unternehmenskultur zeichnet sich jedoch durch eine gewisse Stabilität aus, da sich durch die bisherige Erfahrung im Umgang mit der spezifischen Kultur Denk- und Verhaltensweisen fest etabliert haben.¹⁷⁹ Wird nun im Rahmen einer CI-Strategie die angestrebte Richtung vermittelt (bzw. von oben verordnet) und auf ein automatisches Anpassen der Mitarbeiter gehofft, so können grundlegende Widerstände entstehen.¹⁸⁰ Die bestehende Unternehmenskultur und die tatsächlichen Verhaltensweisen stellen somit bereits Restriktionen für die Planung der CI-Strategie dar.¹⁸¹ Nur bei Beachtung des bestehenden Wertsystems können Akzeptanz und infolgedessen eine eindeutige Handlungsorientierung aller Mitarbeiter erreicht und das gesamte Unternehmensverhalten als Corporate Behaviour wahrnehmbar werden. Allerdings reichen sachliche Ziele für eine Identifikation nicht aus, sondern erst die "erlebte" Wertschätzung des einzelnen Mitarbeiters durch das Unternehmen, die v.a. in der Personalpolitik zum Ausdruck kommt.¹⁸²

Um sicherzustellen, daß die Unternehmensgrundsätze wirklich "gelebt" werden und die Corporate Mission somit zu einem echten Führungsinstrument wird, sind die Mitarbeiter zudem an der Erarbeitung und Entwicklung zu beteiligen (partizipative Formulierung).¹⁸³ Dies gilt aufgrund ihrer zentralen Rolle insbesondere für die Führungskräfte, die das angestrebte Verhalten vorleben sollen.

Im Falle einer Dysfunktionalität der bestehenden Unternehmenskultur angesichts veränderter interner und externer Anforderungen reicht die Formulierung von neuen Unternehmensgrundsätzen nicht aus. Vielmehr sind darüber hinausgehende Maßnahmen zu ergreifen, um die Unternehmenskultur an die veränderten Anforderungen anzupassen.¹⁸⁴ Erst durch die Angleichung des in der Corporate Mission fixierten gewünschten Selbstverständnisses und der in der Unternehmenskultur zum Ausdruck kommenden tatsächlichen Identität kann eine tragfähige

¹⁷⁸ So z.B. bei Kreutzer/ Jugel/ Wiedmann (1986), S. 33 ff..

¹⁷⁹ Vgl. Keller (1987), S. 41.

¹⁸⁰ Siehe auch Bernet (1982), S. 141, Wever (1983), S. 338. Dieser Umstand unterstreicht die Forderung nach einer realistischen Selbstwahrnehmung als Voraussetzung für die Formulierung eines Unternehmensleitbildes. Vgl. Pkt. 2.3.1.

¹⁸¹ Siehe Wicher (1994), S. 334 f., Gabele/ Kretschmer (1983), S. 718.

¹⁸² Vgl. Keller (1990), S. 105.

¹⁸³ Vgl. Gabele (1982), S. 194 f., Bernet (1982), S. 142, Jugel/ Wiedmann/ Kreutzer (1987), S. 296, Gabele/ Kretschmer (1983), S. 724, Regenthal (1992), S. 43 ff., Dill (1987), S. 262. Vgl. auch Pkt. 3.4.1. Nach partizipationstheoretischen Vorstellungen ist davon auszugehen, daß die Akzeptanz von Maßnahmen mit den Einflußmöglichkeiten der von ihnen Betroffenen steigt. Vgl. dazu Frese (1993), S. 286.

¹⁸⁴ Vgl. Wiedmann/ Jugel (1987), S. 191. Siehe dazu insbesondere die Ausführungen zum internen Corporate Behaviour unter Pkt. 3.3.1.2.



hige, intern und extern vermittelbare Unternehmensidentität geschaffen werden. Die im Rahmen einer CI-Strategie zu beachtende Forderung nach Konsistenz bzw. Widerspruchsfreiheit bezieht sich somit auch auf das Verhältnis von Corporate Mission und Unternehmenskultur.

Die Ausführungen haben deutlich gemacht, daß nur ein ganzheitliches Vorgehen zum Aufbau einer glaubwürdigen CI führen kann. Lediglich eine Vermittlung der Identität durch Einsatz des CI-Mixes reicht dazu nicht aus. Stattdessen ist ein "kulturorientiertes CI-Management"¹⁸⁵ zu fordern, das sich grundlegend von der bisherigen CI-Auffassung, die an der Vermittlung der Identität nach außen und v.a. am Corporate Design ansetzt, unterscheidet. Zunächst müssen auf der Ebene der Unternehmenskultur entsprechende Voraussetzungen geschaffen werden, damit die Grundwerte des Unternehmens im Unternehmensgesamtverhalten transportiert und ein nach innen und außen stimmiger Auftritt erreicht werden kann.¹⁸⁶ Eine CI-Strategie muß demnach "von innen nach außen" verlaufen.

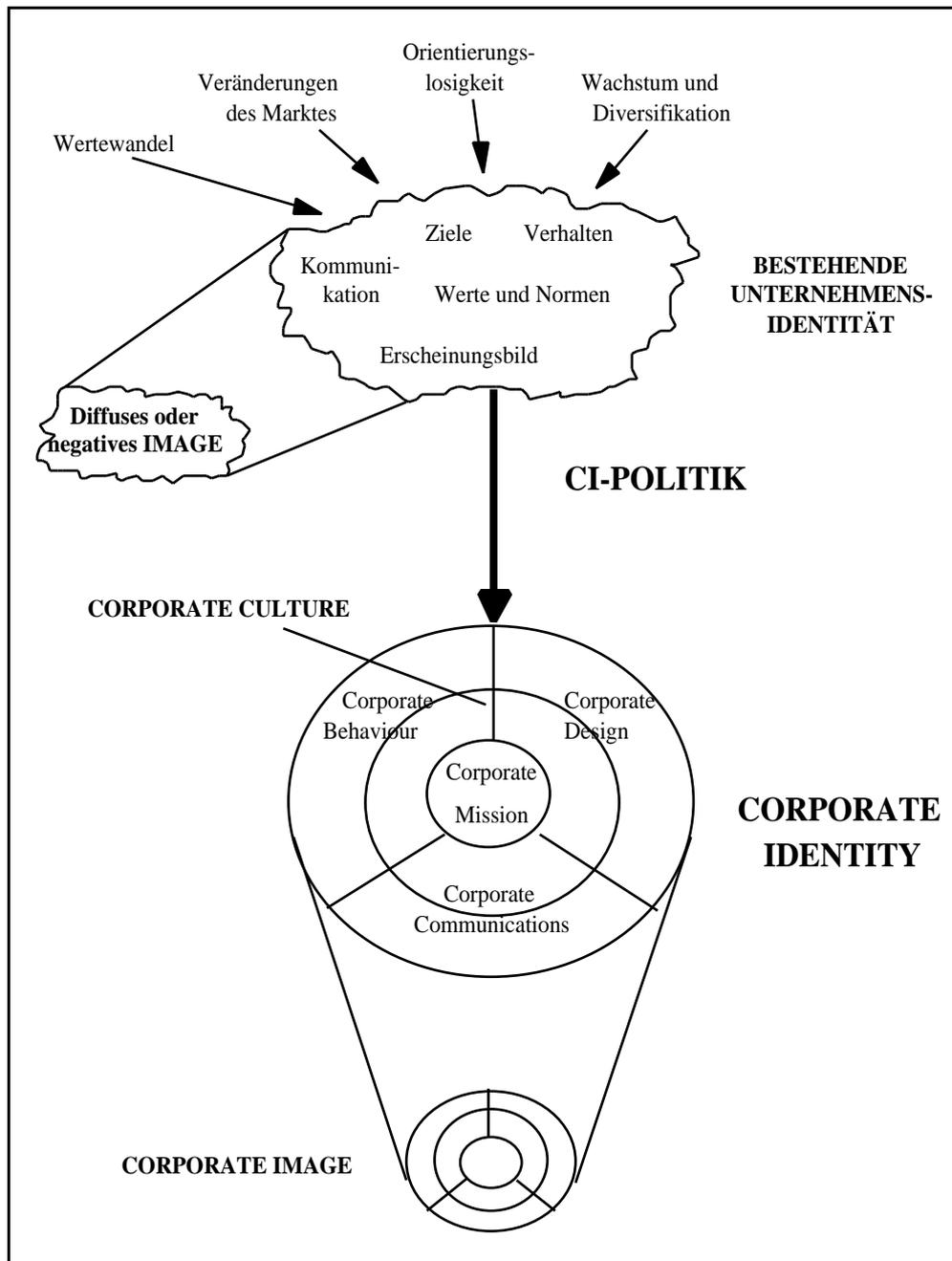
¹⁸⁵ Vgl. Scholz (1993), S. 611 f..

¹⁸⁶ Vgl. Raffée/ Fritz/ Wiedmann (1994), S. 83.



Die folgende Abbildung soll das dargestellte Begriffssystem der CI zusammenfassen und die Zusammenhänge verdeutlichen¹⁸⁷:

Abb. 1: Zusammenhänge im Begriffssystem der CI



¹⁸⁷ Die schematische Darstellung von CI und Corporate Image erfolgte in Anlehnung an Birkigt/ Stadler (1992), S. 23.

3. Entwicklung eines CI-Konzeptes für öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten

3.1 Öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten als Untersuchungsgegenstand

Rundfunk ist definiert als die "für die Allgemeinheit bestimmte Veranstaltung und Verbreitung von Darbietungen aller Art in Wort, in Ton und in Bild unter Benutzung elektrischer Schwingungen ohne Verbindungsleitung oder längs und mittels eines Leiters"¹⁸⁸.

Seit der Einführung des sog. dualen Systems existieren öffentlich-rechtliche und private Rundfunkanbieter in der Bundesrepublik Deutschland nebeneinander. Zu den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten gehören die elf Landesrundfunkanstalten¹⁸⁹ der seit 1950 bestehenden ARD sowie die im Jahre 1961 gegründete bundesweite Länderanstalt ZDF.¹⁹⁰ Jede einzelne Rundfunkanstalt hat ihre spezifische, historisch gewachsene Identität und verfolgt bereits Teilaspekte einer CI-Strategie, jedoch oftmals unbewußt. Bislang fehlt eine umfassende, ganzheitliche Konzeption, die sämtliche Handlungen unter einem strategischen Dach bündelt und konsequent auf den Aufbau und die Pflege einer starken, unverwechselbaren CI ausrichtet.

Der Begriff der CI umfaßt neben erwerbswirtschaftlichen Unternehmen auch den Bereich der Nonprofit-Organisationen, zu denen u.a. die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten zählen.¹⁹¹ Damit ist die Übertragung des in Pkt. 2 skizzierten CI-Konzeptes grundsätzlich möglich. Es ist jedoch an einigen Stellen zu modifizieren.

3.1.1 Charakteristika öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten

3.1.1.1 Rechtliche Grundlagen

Das Medium Rundfunk unterliegt der Gesetzgebungskompetenz der Länder¹⁹². Die Rundfunkanstalten des öffentlich-rechtlichen Systems wurden als gemeinnützige Anstalten des öffentlichen Rechts mit Selbstverwaltungsrecht¹⁹³ organisiert, welches seine Basis im Grundrecht der Rundfunkfreiheit¹⁹⁴ hat. Sie sind somit staatsunabhängig und verfügen über Entscheidungsautonomie.¹⁹⁵

¹⁸⁸ Vgl. § 2 Abs. 1 Satz 1 RfStV i.d.F.v. 31.08.1991.

¹⁸⁹ Im einzelnen sind dies BR, HR, NDR, RB, SDR, SFB, SR, SWF, WDR sowie (seit 1992) ORB und MDR.

¹⁹⁰ Zur historischen Entwicklung der Rundfunkanstalten siehe z.B. Fix (1988), S. 66 f..

¹⁹¹ Siehe dazu Pkt. 2.1.1.

¹⁹² Siehe dazu das sog. 1. Rundfunkurteil vom 22.02.1961 in Seidel/ Libertus (1993), S. 2 f..

¹⁹³ Vgl. z.B. § 1 Abs. 1 Satz 1 und 2 WDR-Gesetz i.d.F.v. 31.03.1993.

¹⁹⁴ Art. 5 Abs. 1 Satz 2 GG.

¹⁹⁵ Vgl. Seidel/ Libertus (1993), S. 16.



Der Unternehmenszweck der öffentlich-rechtlichen Sender ist extern durch Normen der Verfassung, Rundfunkgesetze und Staatsverträge vorgegeben.¹⁹⁶ Anders als bei erwerbswirtschaftlichen Unternehmen und v.a. den privaten Programmanbietern, deren oberstes Ziel i.d. R. das Prinzip der Gewinnmaximierung ist, besteht der Unternehmenszweck öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten in der Erfüllung der Anstaltsaufgabe¹⁹⁷. Darunter fällt u.a. die Wahrnehmung ihrer Funktion als "Medium und Faktor des Prozesses freier Meinungsbildung"¹⁹⁸. Gemäß dem gesetzlich vorgegebenen Programmauftrag haben die Rundfunkanstalten Programme informierender, bildender und unterhaltender Art zu verbreiten. Im dualen System ist ihnen die Aufgabe der "unerlässlichen Grundversorgung"¹⁹⁹ zugewiesen. Zudem wird dem öffentlich-rechtlichen Rundfunk eine gesamtgesellschaftliche Integrationsfunktion zugeordnet²⁰⁰, wonach er als "Bindemittel einer heterogenen Gesellschaft"²⁰¹ fungiert. Zur Sicherung ihrer Funktion wurde den Rundfunkanstalten eine Bestands- und Entwicklungsgarantie²⁰² eingeräumt.

In einigen Rundfunkgesetzen findet sich eine explizit normierte Unternehmensverfassung, womit der jeweiligen Rundfunkanstalt ein rechtlich gesicherter Handlungsspielraum für wirtschaftliche Betätigungen eingeräumt wird.²⁰³

3.1.1.2 Zielsystem

Das Zielsystem der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten läßt sich in Leistungs- bzw. Sach- und Formalziele einteilen.²⁰⁴ Diese dienen letztendlich der Erfüllung der "metaökonomischen Oberziele", d.h. des extern vorgegebenen Unternehmenszwecks.²⁰⁵

Das Sachziel besteht in der Erfüllung des Programmauftrages, auf dessen konkrete Ausgestaltung der Gesetzgeber jedoch gemäß Art. 5 GG verzichtet hat. Die Rundfunkgesetze enthalten neben den Aufgaben der Rundfunkanstalten allgemein gehaltene Grundsätze der Programmgestaltung, welche Grundanforderungen bezüglich Inhalt und Qualität der zu erstellenden Leistung skizzieren.²⁰⁶ Der Programmauftrag ist durch die Ableitung von Unterzielen zu operationalisieren und

¹⁹⁶ Vgl. Kelm (1989), S. 1.

¹⁹⁷ Siehe Seidel/ Libertus (1993), S. 20.

¹⁹⁸ Vgl. § 4 Abs. 2 Satz 2 WDR-Gesetz i.d.F.v. 31.03.1993; als Medium ermöglicht der Rundfunk die Meinungsbildung, als Faktor bildet er Meinungen, vgl. Seidel (1991), S. 507.

¹⁹⁹ Vgl. 4. Rundfunkurteil vom 04.11.1986 in Seidel/ Libertus (1993), S. 5.

²⁰⁰ Vgl. Berg (1985), S. 868, Konrad (1988), S. 101, o.V. (1989), S. 21, Kiefer (1994), S. 4.

²⁰¹ Vgl. Plog (1994), S. 262.

²⁰² Vgl. Präambel des RfStV i.d.F.v. 31.08.1991. Die Bestands- und Entwicklungsgarantie wird z.B. in § 3 WDR-Gesetz konkretisiert.

²⁰³ Siehe dazu Seidel/ Libertus (1993), S. 17 f.. Vgl. z.B. § 3 Abs. 3 WDR-Gesetz i.d.F.v. 31.03.1993.

²⁰⁴ Vgl. Sieben/ Ossadnik/ Wachter (1988), S. 20.

²⁰⁵ Siehe Seidel (1991), S. 508 f.. Zum Unternehmenszweck vgl. Pkt. 3.1.1.1.

²⁰⁶ Vgl. Pirner (1989), S. 128, Sieben/ Ossadnik/ Wachter (1988), S. 41 f..

inhaltlich so auszugestalten, daß eine Bedürfnisbefriedigung der Rezipienten in Bezug auf Information, Bildung und Unterhaltung erreicht wird. Die Programmziele sind jedoch nicht ausreichend operationalisierbar, womit sie vage und schwer meßbar bleiben. Das Setzen von Zielmaßstäben ist äußerst schwierig und macht die Einbeziehung subjektiver, adressatenbezogener Zielgrößen erforderlich.²⁰⁷ Für die Transformation des gesetzlichen Programmauftrages in konkretere (Rahmen-)Ziele sind die hierarchisch höchsten Ebenen²⁰⁸ der Rundfunkanstalt verantwortlich. Die Ausfüllung dieser Rahmenziele obliegt den einzelnen Abteilungen, denen Raum für individuelle Auslegungsmöglichkeiten bleibt.²⁰⁹

Das ökonomische Formalziel der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanbieter besteht aus der Forderung, den Programmauftrag möglichst wirtschaftlich zu erfüllen.²¹⁰ Als Nonprofit-Organisationen folgen sie dem Prinzip der Kostendeckung und sind zur Beachtung des Grundsatzes der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit²¹¹ sowie zur Rücklagenbildung verpflichtet.²¹² Mögliche Überschüsse sind gemeinnützig zu verwenden.²¹³

Während i.d.R. zwischen Sach- und ökonomischen Formalzielen eine Zielkonkurrenz besteht, dominieren bei den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten als Folge der metaökonomischen Oberziele die Sachziele über die Formalziele. Im Interesse der Existenzsicherung sind letztere jedoch unbedingt zu beachten.²¹⁴

3.1.1.3 Finanzielle Grundlagen

Eine weitere Besonderheit der öffentlich-rechtlichen Sender ist ihre mangelnde Finanzautonomie²¹⁵. Der öffentlich-rechtliche Rundfunk finanziert sich in erster Linie über die Rundfunkgebühr²¹⁶, deren Höhe durch einen Staatsvertrag aller Bundesländer festgesetzt wird.²¹⁷ Der Anspruch auf Gebührenfinanzierung wird durch die Erfüllung des Programmauftrages legitimiert.

Eine weitere Finanzierungsquelle bilden die Einnahmen aus Rundfunkwerbung, für die enge rechtliche Reglementierungen²¹⁸ bestehen. Sie sind allerdings stark

²⁰⁷ Siehe hierzu auch Abele (1989), S. 112.

²⁰⁸ Vgl. hierzu Pkt. 3.1.1.5.

²⁰⁹ Vgl. Pirner (1989), S. 134.

²¹⁰ Siehe Sieben/ Ossadnik/ Wachter (1988), S. 44 f..

²¹¹ Vgl. z.B. § 39 WDR-Gesetz i.d.F.v. 31.03.1993.

²¹² Vgl. Seidel (1991), S. 504 f..

²¹³ So z.B. in § 48 WDR-Gesetz i.d.F.v. 31.03.1993.

²¹⁴ Siehe dazu Seidel (1991), S. 508.

²¹⁵ Vgl. Kelm (1989), S. 3.

²¹⁶ Vgl. § 11 Abs. 1 RfStV i.d.F.v. 31.08.1991.

²¹⁷ Vgl. Seidel/ Libertus (1993), S. 57. Zum Verfahren der Gebührenfestsetzung vgl. ebenda, S. 59 ff.. Die nächste Gebührenerhöhung ist zum 01.01.1997 geplant.

²¹⁸ Vgl. §§ 13, 15 RfStV i.d.F.v. 31.08.1991. Heftig umstritten ist v.a. die sog. 20-Uhr-Grenze für Werbung.



rückläufig²¹⁹, wodurch die sonstigen Einnahmen aus der Programmverwertung, Merchandising, Lizenzgeschäften, Sponsoring usw.²²⁰, zusätzliches Gewicht bekommen.

3.1.1.4 Leistungsprogramm

Das Leistungsprogramm der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten leitet sich aus dem gesetzlichen Programmauftrag ab, wonach sie im Rahmen eines ökonomischen Transformationsprozesses mit den Stufen Programmkonzeption, -produktion und -ausstrahlung ein öffentliches Dienstleistungsangebot erstellen.²²¹ Nach Art ihrer Leistungserstellung sind Rundfunkanstalten demnach sowohl Dienstleistungs- als auch Produktionsbetriebe.²²² Als Produktionsunternehmen können sie die redaktionell gestalteten Programme eigenständig (Eigenproduktion) oder in Zusammenarbeit mit Anstaltsfremden (Co-Produktion) herstellen oder als Auftragsproduktion extern beziehen.²²³ Die Dienstleistungen umfassen die redaktionelle Ausgestaltung und die Ausstrahlung von Programmen. Ursprüngliche Aufgabe der öffentlich-rechtlichen Sender ist dabei die Wahrnehmung der Programmverantwortung für Eigenproduktionen und extern beschaffte Leistungen.²²⁴

Wesentliche Charakteristika der einzelnen programmlichen Endprodukte sind ihr Unikats-Charakter²²⁵ sowie ihre Flüchtigkeit²²⁶ (abgesehen von den Möglichkeiten der Reproduktion). Sie sind dementsprechend zeitgebunden, abhängig von der persönlichen Gestaltung ihrer Realisatoren, vom Inhalt her ereignisbezogen oder durch ein vorbestimmtes Sujet geprägt.²²⁷

Das (Fernseh-)Programmangebot der öffentlich-rechtlichen Veranstalter umfaßt neben dem bundesweit ausgestrahlten ARD-Gemeinschaftsprogramm der elf Landesrundfunkanstalten und ihren acht regionalen Dritten Programmen das bundesweite Hauptprogramm des ZDF sowie die Satellitenprogramme ARTE und 3SAT.

²¹⁹ Bis zum "drastischen Einbruch" der Werbeeinnahmen im Jahre 1993 betrug das Verhältnis von Werbe- und Gebühreneinnahmen beim ZDF ungefähr 40:60, bei der ARD etwa 20:80. Vgl. ZDF (1994a), S. 7. Anfang 1994 lag ihr Anteil beim ZDF bei 20%, bei der ARD bei 7%, vgl. Ridder (1994), S. 268.

²²⁰ Vgl. Seidel/ Libertus (1993), S. 87 ff.. Zum Merchandising siehe Pkt. 3.3.3.2.3.

²²¹ Siehe Fix (1988), S. 77, Stolte (1977), S. 2.

²²² Vgl. Seidel (1983), S. 14 ff., Seidel/ Libertus (1993), S. 111 ff..

²²³ Siehe auch die Übersicht über die verschiedenen Produktionsformen bei Weinstock (1991), S. 62.

²²⁴ Vgl. Sieben/ Ossadnik/ Wachter (1988), S. 20, ZDF (1993), S. 28.

²²⁵ Vgl. Seidel (1983), S. 20.

²²⁶ Siehe Conzatti (1989), S. 91, Pirner (1989), S. 258 f..

²²⁷ Vgl. Wittstatt (1984), S. 92.

Der besondere Qualitätsanspruch²²⁸ der öffentlich-rechtlichen Programme läßt sich dabei direkt aus den Leistungs- und Qualitätsanforderungen ableiten, die in den Rechtsgrundlagen der Rundfunkanstalten festgelegt sind.²²⁹ Wesentliches Qualitätsmerkmal auf Senderebene ist die Programmviefalt. Ein weiteres wichtiges Differenzierungsmerkmal besteht in der Programmstruktur. Die öffentlich-rechtlichen Programme weisen ein doppelt so hohes Informations- und Bildungsangebot aus wie die privaten²³⁰, die sich primär auf ihre Unterhaltungsfunktion konzentrieren. Die öffentlich-rechtliche Informationskompetenz wird u.a. durch ein großes Netz von Auslandskorrespondenten in aller Welt untermauert. Die charakteristische Gewichtung von Information/ Bildung und Unterhaltung findet ihren Niederschlag im Produktionsprofil, wobei sich das öffentlich-rechtliche Programmangebot durch einen hohen Anteil an Eigenproduktionen, Co- und Auftragsproduktionen auszeichnet und profiliert, während bei den privaten Veranstaltern die Kaufproduktionen überwiegen.²³¹

Als eine der wesentlichen Eigenleistungen der öffentlich-rechtlichen Sender wird u.a. das Fernsehspiel²³² angeführt (z.B. "Tatort"). Weitere programmliche Stärken z.B. der ARD sind Sendungen wie die "Tagesschau" im Informationsbereich, "Die Sendung mit der Maus" im Bereich Kindersendungen, regionale Berichterstattung sowie Kulturangebote. Eine Domäne des öffentlich-rechtlichen Rundfunks liegt außerdem in der "Großen Samstagabendshow" (z.B. "Wetten dass...?" / ZDF).²³³

Innerhalb ihrer gesetzlichen Möglichkeiten bieten die Rundfunkanstalten zudem das Vermittlungsprodukt²³⁴ Werbezeit an. Die eigentliche Nachfrage der Werbekunden bezieht sich dabei auf Kontakte zum Publikum, v.a. zur werblich interessanten Altersgruppe der 14-49jährigen²³⁵. Die Existenz werbefreier Programmflächen im ARD- und ZDF-Programm bzw. die generelle Werbefreiheit der anderen bundesweiten sowie Dritten Programme stellt ein weiteres Differenzierungsmerkmal des öffentlich-rechtlichen Leistungsangebotes dar.

3.1.1.5 Organisation und Personal

²²⁸ Vgl. Kelm (1989), S. 7, Schenk/ Gralla (1993), S. 8, Krüger (1992), S. 445.

²²⁹ Siehe dazu Schatz/ Schulz (1992), S. 691 sowie Pkt. 3.1.1.2.

²³⁰ Vgl. Krüger/ Zapf-Schramm (1994), S. 113 f..

²³¹ Siehe Krüger (1992), S. 446.

²³² Vgl. WDR (1989), S. 10.

²³³ Siehe dazu z.B. Plog (1994), S. 265, Horizont v. 09.12.94, S. 43.

²³⁴ Vgl. Siegert (1994), S. 22. Der Verkauf von Werbezeit bildet die primäre Tätigkeit der privaten Anbieter.

²³⁵ Siehe dazu die näheren Ausführungen in ZDF (1994), S. 14 f..



Die hierarchische Spitze der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten besteht i.d.R. aus den Organen Intendant, Direktoren, Rundfunkrat (beim ZDF: Fernsehrat) und Verwaltungsrat.²³⁶

Die Struktur der exekutiven Ebene ist durch eine monokratische Intendantenverfassung geprägt, wobei der Intendant im Interesse einer einheitlichen Leitung über die Gesamtzuständigkeit und -verantwortung für die Geschäftsführung verfügt. Er wird dabei durch verschiedene Stabsstellen wie z.B. Öffentlichkeitsarbeit, Revision, Justitiariat unterstützt.

Der Rundfunkrat vertritt als "institutionalisierter externer Einfluß"²³⁷ die Interessen der Allgemeinheit, d.h. der politisch, weltanschaulich und gesellschaftlich relevanten Kräfte. Zu seinen Aufgaben gehören u.a. die Beratung des Intendanten bei der Programmgestaltung sowie die Kontrolle der Einhaltung der Programmgrundsätze. Zudem bestellt er den Verwaltungsrat, dem seinerseits die Beratung und Kontrolle des Intendanten bei der Geschäftsführung obliegen. Rundfunk- und Verwaltungsrat haben somit Einfluß auf die Geschäftsführung des Intendanten und verfügen über eine Zielsetzungskompetenz.²³⁸

Der Prozeß der Leistungserstellung in Rundfunkanstalten ist eine personalintensive Aufgabe, die eine hochspezialisierte und arbeitsteilige Organisations- und Personalstruktur erfordert.²³⁹ Die Organisationsstruktur hat die Aufgabe, Regeln zur Arbeitsteilung und Koordination bestehender Aktivitäten festzulegen. Sie gestaltet die Kommunikations- bzw. Interaktionsbeziehungen in der Rundfunkanstalt mit und ist demnach eine zentrale Determinante der Unternehmenskultur.²⁴⁰ Unterhalb der Ebene der Organe sind die Rundfunkanstalten i.d.R. historisch in die Funktionsbereiche Programm, (bei großen Sendern) Produktion, Technik und Verwaltung gegliedert²⁴¹, die jeweils unter der Leitung eines Direktors stehen. Im Bereich der Direktionen teilen sich die Rundfunkanstalten i.d.R. in Abteilungen und Redaktionen auf.

Die Übernahme von Programmverantwortung als originäre Aufgabe der öffentlich-rechtlichen Sender und der hohe Anteil an Eigenproduktionen in einigen Anstalten erfordern eine entsprechende personelle Ausstattung und haben einen hohen Personalstand zur Folge. Eine Besonderheit der Personalstruktur von Rundfunkanstalten ist die Vielzahl der unterschiedlichsten künstlerischen, journalistischen,

²³⁶ Siehe dazu v.a. Bolsenkötter (1989), S. 283 ff. sowie Seidel/ Libertus (1993), S. 25 f., Sieben/ Ossadnik/ Wachter (1988), S. 42 ff.. Bei RB existiert ein Direktorium, dem der Intendant als Mitglied angehört.

²³⁷ Vgl. Pirner (1989), S. 141.

²³⁸ Vgl. Sieben/ Ossadnik/ Wachter (1988), S. 23.

²³⁹ Siehe Weinstock (1991), S. 63, Seidel/ Libertus (1993), S. 221. Eine detaillierte Analyse der Organisationsstruktur von öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten findet sich bei Fix (1988), S. 65 ff..

²⁴⁰ Vgl. Schneider (1991), S. 53. Siehe auch Pkt. 2.5.

²⁴¹ Vgl. Bolsenkötter (1989), S. 281 und 285, Seidel (1991), S. 514.

handwerklichen, technischen und administrativen Tätigkeiten.²⁴² Neben ihren festangestellten Mitarbeitern beschäftigen die Rundfunkanstalten eine große Zahl freier Mitarbeiter, welche projektbezogen auf Honorarbasis arbeiten. Aufgrund ihres hohen Kreativitätspotentials sichern sie Programmqualität.²⁴³

Rechtsgrundlage der Arbeitsverhältnisse in öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten sind i.d.R. Tarifverträge. Hinsichtlich der Mitbestimmung der (festangestellten) Arbeitnehmer gelten die Personalvertretungsgesetze der Länder, die analog zum - bei erwerbswirtschaftlichen Unternehmen geltenden - Betriebsverfassungsgesetz einen arbeitsrechtlichen Schutz in Form von Mitsprache-, Mitbestimmungs- und Anhörungsrechten ihrer gewählten Vertretung gewähren.²⁴⁴

3.1.2 Rundfunkmarkt

3.1.2.1 Marktsituation

Nach FLECK läßt sich der Rundfunkmarkt durch eine dreistufige Marktsituation charakterisieren²⁴⁵, wobei die einzelnen Märkte eng miteinander verknüpft sind und sich dementsprechend gegenseitig beeinflussen. Die erste Stufe bildet der Beschaffungsmarkt für die Software (z.B. Einkauf von Fremdproduktionen, Übertragungsrechten, Verpflichtung von Künstlern).²⁴⁶ Auf der zweiten Stufe befindet sich der Markt der Produktionsfaktoren, der die Beschaffung von Sendefrequenzen, qualifiziertem Personal sowie der Hardware, also der gesamten Betriebsausstattung, umfaßt. Die dritte Stufe stellt schließlich den Absatzmarkt für die Rundfunkdienstleistung dar, d.h. den Programm-(Zuschauer-)Markt und den Werbemarkt. Hier findet der Wettbewerb um Zeit und Aufmerksamkeit der Rezipienten und die Budgets der werbetreibenden Wirtschaft statt.²⁴⁷ Durch das Vermittlungsprodukt Werbezeit sind Werbe- und Programm-Markt eng miteinander verflochten.²⁴⁸

Im folgenden soll der Absatzmarkt der Rundfunkanstalten näher beleuchtet werden, wobei zunächst die Anbieterstruktur zu analysieren ist.

Auf nationaler Ebene existiert eine Vielzahl von Programmanbietern. Den öffentlich-rechtlichen Programmen stehen auf Seiten der privaten Veranstalter momentan die werbefinanzierten Vollprogramme RTL, SAT.1 und PRO 7 und die Spartenkanäle RTL 2, N-TV, KABEL 1, DSF, VOX und VIVA gegenüber. Hinzu kom-

²⁴² Siehe Fünfgeld (1983), S. 63, Seidel (1985), S. 109. So lassen sich z.B. beim WDR mehr als 150 verschiedene Berufsgruppen unterscheiden.

²⁴³ Vgl. Pirner (1989), S. 101, WDR (1989), S. 57.

²⁴⁴ Vgl. dazu die näheren Ausführungen bei Seidel/ Libertus (1993), S. 222 ff..

²⁴⁵ Vgl. dazu Fleck (1990), S. 138 f..

²⁴⁶ In den letzten Jahren sind hier erhebliche Preissteigerungen in allen Bereichen sowie die zunehmende Bedeutung von Zwischenhändlern mit hoher Marktmacht zu verzeichnen. Siehe z.B. ZDF (1993), S. 15 ff..

²⁴⁷ Vgl. Siegert (1994), S. 22, Kiefer (1994), S. 3.

²⁴⁸ Vgl. Dittmers (1990), S. 390.



men der Pay-TV-Kanal PREMIERE sowie verschiedene regionale und internationale Anbieter. Hinter den kommerziellen Veranstaltern stehen oftmals finanzstarke Großunternehmen, i.d.R. aus der Zeitungs- und Zeitschriftenbranche²⁴⁹, wobei sich zunehmende Konzentrationsprozesse beobachten lassen. Inzwischen steht der Eintritt weiterer kommerzieller Spezial- und Spartenkanäle (darunter der Familienkanal SUPER RTL, das Frauenprogramm TM 3, das informationsorientierte FERNSEHEN AUS BERLIN (FAB) sowie die Musikkanäle VIVA 2 und VH-1) kurz bevor.²⁵⁰

Die technischen Reichweiten der privaten Anbieter sind in den letzten Jahren aufgrund des Ausbaus des terrestrischen Sendernetzes und der Ausweitung des Kabel- und Satellitenempfangs stark angestiegen.²⁵¹ Die zusätzlichen Wahlmöglichkeiten, die sich daraus für die Rezipienten ergeben, führten zu sinkenden Marktanteilen der öffentlich-rechtlichen Programme²⁵² und dementsprechend zu starken Einbrüchen im Bereich der Werbeeinnahmen.

Bei Betrachtung des Absatzmarktes ist zudem das Nutzungsverhalten der Rezipienten von Interesse, die zum einen als Nachfrager nach Programmangeboten, zum anderen als Angebot an die Werbewirtschaft Bedeutung erlangen.

Bei erweiterten Wahlmöglichkeiten läßt sich ein verändertes Rezeptionsverhalten des Publikums beobachten, wobei die Rezipienten immer häufiger zwischen den Programmen wechseln ("Zapping")²⁵³. Die konkrete Programmauswahl ist abhängig von Informationen über den Kanal, den Sendungstyp und Merkmalen der Einzelsendung (z.B. Moderator) sowie deren Bewertung durch den Zuschauer.²⁵⁴ Sind nicht ausreichende oder keine Informationen über die jeweilige Einzelsendung oder den Sendungstyp verfügbar, so ist das Image des Kanals für die Programmwahl ausschlaggebend. Dies gilt auch für den Fall, daß sich der Rezipient Selektionsbemühungen spart.²⁵⁵ Wichtig ist demnach, daß die öffentlich-rechtlichen Programmangebote überhaupt in Betracht gezogen werden, d.h. im "relevant set" der Zuschauer verankert sind.²⁵⁶ Es konnte nachgewiesen werden, daß auch bei erweiterten Empfangsbedingungen nur einige wenige Kanäle besondere

²⁴⁹ Vgl. Schiwy (1994), S. 163 f..

²⁵⁰ Stand: Februar 1995. Vgl. Göbel (1995), S. 33.

²⁵¹ So konnten z.B. Ende 1993 RTL, SAT.1 und PRO 7 bereits von 90, 89 bzw. 70% aller Fernsehhaushalte empfangen werden, vgl. Darschin/ Frank (1994), S. 98.

²⁵² RTL und SAT.1 verfügen z.Zt. über einen Marktanteil von 18,7 bzw. 14,9% gegenüber der ARD mit 13,9% und dem ZDF mit 14,1%. GfK-Marktanteil für Zuschauer ab 3 Jahren im Mai 1995, Meldung in Horizont v. 16.06.95, S. 42.

²⁵³ Vgl. Plog (1994), S. 263, B.A.T Freizeitforschungsinstitut (1994), S. 256.

²⁵⁴ Siehe dazu Hasebrink/ Doll (1990), S. 22. Die Aufmerksamkeit für ein bestimmtes Programmangebot hängt dabei insbesondere von Informationen in der Programmpresse ab. Siehe dazu Pkt. 3.3.3.1.

²⁵⁵ Vgl. Hasebrink/ Doll (1990), S. 22, Dittmers (1990), S. 397. Laut einer Studie legen die ostdeutschen Zuschauer eher im voraus fest, was sie sehen möchten, in Westdeutschland wird das Programm eher zufällig ausgewählt, vgl. o.V. (1992), S. 168.

²⁵⁶ Siehe Samland (1994), S. 24 f..

Aufmerksamkeit finden, wobei sich teilweise ein Großteil der Sehdauer sogar auf einen einzigen Kanal bezieht (Kanalloyalität).²⁵⁷

Das Publikum läßt sich anhand verschiedener Kriterien wie z.B. funktionaler (z.B. Präferenzen für bestimmte Programmsparten), regionaler und soziodemographischer Merkmale beschreiben.²⁵⁸ Mittlerweile haben sich eine öffentlich-rechtlich-orientierte und eine privat-orientierte Zuschauergruppe herausgebildet²⁵⁹, die an das Fernsehen unterschiedliche Erwartungen stellen und denjenigen Kanal wählen, der am meisten zur Befriedigung ihrer Bedürfnisse beiträgt²⁶⁰. Der öffentlich-rechtliche Sehertyp ist eher informationsorientiert, der private eher unterhaltungsorientiert. Diese unterschiedlichen Spartenpräferenzen schlagen sich auch in der soziodemographischen Publikumsstruktur nieder. Das öffentlich-rechtliche Publikum ist im Durchschnitt deutlich älter als das privat-orientierte (v.a. zwischen 40-59 Jahren), höher gebildet, politisch stark interessiert, hat einen höheren Berufsstand sowie ein höheres Einkommen.²⁶¹

Seit einiger Zeit verstärkt sich die Tendenz, daß Fernsehen primär als Unterhaltungsmedium genutzt wird.²⁶² Diese einseitige Fernsehnutzung stellt eine ernste Bedrohung für die Gebührenbasis der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten dar.

3.1.2.2 Marktentwicklung

Den im folgenden zu skizzierenden Entwicklungsperspektiven des Rundfunkmarktes ist im Rahmen einer Identitätspolitik von Rundfunkanstalten besondere Beachtung zu schenken.

Eine wesentliche Determinante der zukünftigen Entwicklung sind die technischen Innovationen, v.a. die Digitalisierung. So werden z.B. verbesserte Distributions-technologien wie die digitale Datenkompression die bislang verfügbaren Übertragungskapazitäten erheblich erweitern und damit eine weitere Zunahme des Programmangebots sowie seine zusätzliche Aufsplitterung ermöglichen.²⁶³ Dabei ist jedoch zu beobachten, daß sich das Zeitbudget der Rezipienten für die Fernsehnutzung nicht wesentlich ausdehnt²⁶⁴, womit ein harter Verdrängungswettbewerb vorprogrammiert ist. Zudem geht der Trend in Richtung Multimedia-Anwendungen,

²⁵⁷ Vgl. Hasebrink/ Krotz (1993), S. 520 f..

²⁵⁸ Vgl. Hansmeyer/ Kops/ Schwertzel (1994), S. 7.

²⁵⁹ Vgl. Kiefer (1991), S. 245, Hasebrink/ Krotz (1993), S. 522, Ridder (1994), S. 270 ff.. Entscheidend hierfür ist, bei welchem System der Rezipient die meiste Sehdauer verbringt.

²⁶⁰ Siehe Schenk/ Gralla (1993), S. 12.

²⁶¹ Vgl. Kiefer (1992), S. 189, Ridder (1994), S. 271 ff..

²⁶² Vgl. Eckhardt (1993), S. 8, ZDF (1993), S. 28, Krüger (1992), S. 447, Stolte (1992), S. 48 f..

²⁶³ Vgl. Hansmeyer/ Kops/ Schwertzel (1994), S. 3 ff., ZDF (1993), S. 6, Plog (1994), S. 263.

²⁶⁴ So nahm es z.B. bei den Erwachsenen in Westdeutschland von 1989 bis 1993 nur unwesentlich um 15 Minuten täglich zu, vgl. Darschin/ Frank (1994), S. 98.



bei denen die Rezipienten ihr eigenes Programm zusammenstellen und ihre Wahlmöglichkeiten weiter vergrößern können.²⁶⁵

Neben einer generell abnehmenden Zuschauerbindung an die öffentlich-rechtlichen Programme besteht die Gefahr, daß ihr Stammpublikum überaltert. Jüngere Zuschauer wenden sich vermehrt den kommerziellen Angeboten zu. Da damit zu rechnen ist, daß sich die bei jungen Zuschauern geprägten Fernsehgewohnheiten im Laufe der Jahre verfestigen können²⁶⁶, drohen überproportionale Publikumsverluste und eine weitere Abnahme der Gebührenakzeptanz. Infolgedessen wird auch die Durchsetzung von Gebührenerhöhungen bei den zuständigen Politikern immer schwieriger.²⁶⁷

Durch den zunehmenden Wettbewerb um Zuschauer und Werbekunden müssen die öffentlich-rechtlichen Sender auch in Zukunft mit Einbußen bei den Werbeeinnahmen und somit weiteren Finanzierungslücken rechnen. Gleichzeitig werden die Preissteigerungen im Bereich der Programmbeschaffung anhalten²⁶⁸, wodurch einerseits weitere Verluste von Übertragungsrechten und damit verbundene Image-Einbußen drohen. Andererseits werden die privaten Anbieter sowohl wegen des Preisanstiegs der Kaufprogramme als auch aus Profilierungsgründen vermehrt Eigen- und Auftragsproduktionen einsetzen²⁶⁹, die ein wesentliches Differenzierungsmerkmal des öffentlich-rechtlichen Programmangebotes bilden. Neben einer steigenden Programm-Qualität²⁷⁰ und zunehmender Informationskompetenz²⁷¹ der privaten Veranstalter ist zudem eine härtere Konkurrenz im massenattraktiven Bereich der Samstagabendshow²⁷² zu erwarten.

3.1.3 Identität öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten und Notwendigkeit einer CI-Strategie

Die Identität erwerbswirtschaftlicher Unternehmen wird maßgeblich durch die Werthaltungen der Unternehmensmitglieder geprägt.²⁷³ Bei den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten ist sie hingegen aufgrund des gesetzlich vorgegebenen Programmauftrages stärker extern determiniert. Trotz gemeinsamer Charakteristika bildeten die einzelnen Rundfunkanstalten vor dem Hintergrund ihrer Situation und den individuellen Wertvorstellungen, Verhaltensmustern usw. der Organisationsmitglieder eine spezifische Identität aus. So haben sie z.B. ein unterschiedli-

²⁶⁵ Vgl. Ridder (1994), S. 561.

²⁶⁶ Siehe dazu WDR (1989), S. 15.

²⁶⁷ Vgl. Dittmers (1990), S. 398. In jüngster Zeit wurden zudem bereits von politischer Seite Zweifel an der Notwendigkeit des Fortbestandes der ARD laut.

²⁶⁸ Vgl. ZDF (1993), S. 15.

²⁶⁹ Siehe Hansmeyer/ Kops/ Schwertzel (1994), S. 8.

²⁷⁰ Vgl. WDR (1989), S. 47.

²⁷¹ Siehe dazu Eckhardt (1993), S. 10.

²⁷² Vgl. Horizont v. 09.12.94, S. 43.

²⁷³ Vgl. auch Raffée/ Fritz/ Wiedmann (1994), S. 85 f..

ches Alter und spezifische Entstehungsgeschichten. Nach den jeweiligen Landesgesetzen oder Staatsverträgen sind sie autonom und haben dementsprechend eigene Unternehmensphilosophien, eine spezifische Unternehmenspolitik, eigene Kontroll- und Aufsichtsgremien sowie politisch unterschiedlich ausgerichtete Parlamente.²⁷⁴ Die Standorte der Rundfunkanstalten (Sitz der Anstalt und zu versorgendes Sendegebiet)²⁷⁵, die ein wesentliches Identitätsmerkmal darstellen, wurden nicht nach wirtschaftlichen Kriterien oder strategischen Überlegungen ausgewählt, sondern sind historisch bedingt. Sie führen zu unterschiedlichen Programm-, Produktions- und Organisationsbedingungen.²⁷⁶ So hat z.B. die Größe des zu versorgenden Sendegebietes wesentlichen Einfluß auf die Finanzkraft, das Leistungsprogramm und die Größe der Rundfunkanstalt, was sich wiederum auf das Selbstverständnis und die gesamte Identität auswirkt.

Grundlage für CI-Aktivitäten ist die gründliche Analyse der bestehenden Unternehmensidentität der jeweiligen Rundfunkanstalt, was v.a. eine kritische Überprüfung von Unternehmensphilosophie, -kultur und -image beinhaltet.²⁷⁷ In der Unternehmenspraxis haben CI-Aktivitäten ihren Ausgangspunkt meist nicht in einer umfassenden Situationsanalyse, sondern sind Reaktion auf konkrete Anlässe, die erst den notwendigen "Leidensdruck" für Veränderungen und Korrekturen erzeugen.²⁷⁸ Mögliche Auslöser einer CI-Strategie von öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten könnten z.B. Imageprobleme, Informationsdefizite, zunehmend ähnlicher werdende Programmangebote, mangelnde Mitarbeiteridentifikation, strategische Neuorientierungen, Bereichsegoismen, ein veraltetes oder heterogenes Erscheinungsbild oder CI-Aktivitäten der Wettbewerber sein.²⁷⁹

Im folgenden sollen beispielhaft einige zentrale senderexterne und -interne Herausforderungen skizziert werden, die die Notwendigkeit einer sorgfältig geplanten und konsequent realisierten CI-Strategie für öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten verdeutlichen.

Angesichts der zunehmenden Zahl von Programmanbietern besteht die Gefahr, daß die einzelne Rundfunkanstalt als eine unter vielen nicht mehr angemessen wahrgenommen wird. Zudem werden die Programmangebote zunehmend ähnlicher und damit austauschbarer.²⁸⁰

Bei wachsendem Überangebot kommt v.a. dem Image der Programmanbieter eine entscheidende Bedeutung für die Publikumsorientierung zu.²⁸¹ Das Image der öffentlich-rechtlichen Sender wird jedoch aus Sicht der Rezipienten zusehends negativer. So gelten ARD und ZDF zwar einerseits als seriös, professionell und

²⁷⁴ Siehe Fünfgeld (1989), S. 46.

²⁷⁵ Vgl. Fix (1988), S. 70 f..

²⁷⁶ Vgl. Fünfgeld (1985), S. 81.

²⁷⁷ Zum prozeßbezogenen Vorgehen bei der Planung einer CI-Strategie vgl. Pkt. 3.4.1.

²⁷⁸ Siehe Fenkart/ Widmer (1987), S. 18, Achterholt (1988), S. 62.

²⁷⁹ Vgl. z.B. Lingenfelder/ Spitzer (1987), S. 28 ff., Kreutzer/ Jugel/ Wiedmann (1986), S. 79.

²⁸⁰ Vgl. Theis (1992), S. 499.

²⁸¹ Vgl. Kiefer (1992), S. 197, Garber (1990), S. 52. Siehe auch Pkt. 2.4.



kompetent im Bereich Information, werden jedoch andererseits als unflexibel, nicht zeitgemäß, nicht kundenorientiert bzw. zuschauerfern, "anonymes, mit sich selbst beschäftigtes System"²⁸² sowie im Vergleich zu den Privaten als langweiliger, humorloser und altmodischer beschrieben²⁸³. Die stark abnehmende Zuschauerbindung an die Öffentlich-rechtlichen, die bislang v.a. jüngere Altersgruppen betraf, erfaßt zunehmend auch das ältere Publikum, was u.a. als "Ausdruck und Folge eines tiefergehenden Akzeptanzproblems" gewertet wird.²⁸⁴

Imageprobleme könnten z.B. aus Informationsdefiziten resultieren, die sich in einem unklaren, diffusen Vorstellungsbild von der Rundfunkanstalt äußern. Einen weiteren Grund bilden die Identitätserwartungen²⁸⁵, die die Rezipienten an Programmanbieter im allgemeinen stellen. Dem Medium Fernsehen wird zunehmend die Unterhaltungsfunktion zugewiesen.²⁸⁶ Damit offenbart sich ein besonderes Dilemma des öffentlich-rechtlichen Rundfunks: einerseits müssen die Rundfunkanstalten die Publikumserwartungen berücksichtigen, um die Akzeptanz der Gebührenfinanzierung bei den Rezipienten zu erhalten.²⁸⁷ Andererseits können sie sich nicht vollständig nach den Wünschen des breiten Publikums richten, da sie zur Legitimation der Gebührenfinanzierung ihren gesetzlich fixierten Programmauftrag zu erfüllen haben.

Die Rundfunkanstalten sehen sich nicht nur zunehmendem Druck von außen, sondern auch internen Herausforderungen gegenüber, die sich auf das externe Image (als Spiegelbild der Identität) auswirken. So besteht die Gefahr, daß historisch gewachsene Organisationsstrukturen wie die der öffentlich-rechtlichen Sender angesichts veränderter Rahmenbedingungen zu Inflexibilität führen können.²⁸⁸ Bei einem Einliniensystem wie dem der Rundfunkanstalten ist bei abteilungsinternen wie auch -übergreifenden Problemen stets der Dienstweg einzuhalten.²⁸⁹ Hierarchische Strukturen mit langen Entscheidungswegen erschweren jedoch schnelle Reaktionen. Bei zentralistisch ausgerichteten, bürokratisierten Unternehmen besteht zudem die Tendenz, eine gewisse Selbstgenügsamkeit zu entwickeln und an bewährten Handlungs- und Interpretationsregeln festzuhalten.²⁹⁰ Dadurch droht die Gefahr einer "Verkrustung"²⁹¹, wobei möglicherweise die Notwendigkeit zu Veränderungen nicht mehr wahrgenommen wird. Die zunehmend dynamischere Rundfunklandschaft erfordert jedoch Flexibilität, was bedeutet, daß die

²⁸² Vgl. Brunnen (1994), S. 13 f..

²⁸³ Vgl. Eckhardt (1993), S. 12.

²⁸⁴ Vgl. ebenda, S. 6 f. und S. 15. Zur abnehmenden "gesellschaftlichen Verwurzelung" des öffentlich-rechtlichen Rundfunks siehe auch Plog (1994), S. 262, Metzke-Mangold (1992), S. 92.

²⁸⁵ Zu den Beziehungen zwischen Image und Erwartungen vgl. Pkt. 2.4.

²⁸⁶ Siehe dazu Pkt. 3.1.2.1.

²⁸⁷ Siehe dazu Konrad (1988), S. 101 f., Pirner (1989), S. 113, Volanen (1988), S. 35.

²⁸⁸ Siehe WDR (1989), S. 39.

²⁸⁹ Vgl. Schierenbeck (1993), S. 106.

²⁹⁰ Ausführlicher dazu Theis (1992), S. 500 f..

²⁹¹ Siehe dazu Pkt. 2.5.



Sender für die Bewahrung bzw. Wiederherstellung ihrer Anpassungsfähigkeit Sorge tragen müssen. Angesichts sich zunehmend angleichender Leistungs- bzw. Programmangebote wird zudem die Innovationsfähigkeit der Anbieter zu einem Erfolgsfaktor.²⁹²

Durch die Gliederung der Rundfunkanstalten in Funktionsbereiche wird möglicherweise die Ausbildung zwischenmenschlicher Kontakte außerhalb der Linienbeziehungen erschwert und stattdessen ein Abteilungs- oder Ressortdenken gefördert. Hieraus läßt sich eine Tendenz zur Bildung von Subkulturen ableiten, die einer einheitlichen Unternehmenskultur zuwiderläuft und eine Identifikation der Mitarbeiter mit der Gesamt-Rundfunkanstalt erschwert. Ein Beispiel hierfür ist die konzeptionelle Trennung von Produktions- und Programmbetrieb in einigen Anstalten. Im täglichen Arbeitsablauf werden z.T. Ziele verfolgt, die eher eigenen Interessen als dem gemeinsamen Oberziel aller Bereiche - der Erfüllung der Programmaufgabe - dienen. Gerade im Programmbereich scheint es viele Individualisten zu geben, die zunächst die eigene Profilierung bzw. Einzel-Interessen der Redaktion in den Vordergrund stellen (Ressortegoismus).²⁹³ Dies läßt sich als Hinweis auf eine mangelnde Identifizierung mit der Gesamt-Rundfunkanstalt werten²⁹⁴, wobei Gründe hierfür z.B. in einer mangelnden Informationspolitik liegen können. Die Mitarbeiteridentifikation ist jedoch u.a. deshalb von großer Bedeutung, weil die programmlichen Endprodukte Ausdruck der persönlichen Gestaltung ihrer Realisatoren sind. Das Programm trägt die Handschrift der Mitarbeiter, womit sie einen wichtigen Teil seiner Identität ausmachen.²⁹⁵

Die Organisation des hochgradig arbeitsteiligen und personalintensiven Leistungserstellungsprozesses der Rundfunkanstalten erfordert ein Höchstmaß an Koordination²⁹⁶, wobei dem innerbetrieblichen Informationsaustausch eine entscheidende Bedeutung zukommt²⁹⁷. Der mit zunehmender Anstaltsgröße steigende Koordinationsaufwand stellt ein zentrales Problem für die einzelne Rundfunkanstalt dar.²⁹⁸ Um eine effiziente Koordination zu erreichen, müssen die Mitarbeiter auf eine gemeinsame Idee eingeschworen werden.²⁹⁹ Von entscheidender Bedeutung - nicht zuletzt für das externe Image - ist es, sämtliche Mitarbeiter zu integrieren, ihnen eine Identifikation zu ermöglichen und sie stärker an die Rundfunkanstalt zu binden.

²⁹² Vgl. Theis (1992), S. 500, Schiwy (1994), S. 164. Innovations- und Anpassungsfähigkeit wurden bereits als Voraussetzungen für eine "gesunde" Unternehmenskultur genannt, vgl. dazu Pkt. 2.5.

²⁹³ Gespräch mit Frank/ Schwarzenau, Medienforschung bzw. Öffentlichkeitsarbeit/ ZDF, am 26.09.94.

²⁹⁴ Vgl. Pirner (1989), S. 103.

²⁹⁵ Siehe Pirner (1989), S. 102.

²⁹⁶ Zu Koordinationsmechanismen in Rundfunkanstalten vgl. Fix (1988), S. 144 f..

²⁹⁷ Vgl. Schneider (1991), S. 52 f..

²⁹⁸ Vgl. WDR (1989), S. 39, Fix (1988), S. 144, Fleck (1990), S. 140.

²⁹⁹ Siehe dazu auch Sieben/ Wachter (1987), S. 19.



Als Konsequenz aus den vielfältigen senderinternen und -externen Herausforderungen sollten die Rundfunkanstalten ihre "gesamte Unternehmenspersönlichkeit" in die Waagschale des Wettbewerbs werfen³⁰⁰. Oberflächliche Imagekorrekturen reichen hier nicht aus. Stattdessen wird es für jede einzelne Rundfunkanstalt immer wichtiger, sich ihrer spezifischen Identität bewußt zu werden, sie weiterzuentwickeln sowie nach innen und außen zu vermitteln. Die Identitätsfindung bildet die Basis für das senderspezifische CI-Zielsystem.

3.2 Herleitung eines CI-Zielsystem für öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten

3.2.1 Corporate Mission als Basis des CI-Zielsystems

Die Corporate Mission bildet die Grundlage einer CI von öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten und beeinflusst dementsprechend die Bildung des CI-Zielsystems.

Auf Grundlage der Informationen, die bei der Analyse der bestehenden Identität erhoben wurden, muß die einzelne Rundfunkanstalt im Lichte der aktuellen Herausforderungen ihren künftigen Soll-Zustand definieren und eine spezifische Corporate Mission in Form eines schriftlich fixierten Leitbildes erarbeiten.³⁰¹ Dieses umfaßt das Selbstverständnis der Rundfunkanstalt im Innen- und Außenverhältnis sowie das angestrebte Werte- und Normengefüge und bringt dementsprechend ihre Soll-Kultur und Soll-Identität³⁰² zum Ausdruck. Der Identitätsentwurf hat sich dabei an einem Bezugsrahmen aus vorhandenen Identitätsfaktoren, künftigen Zielen, tatsächlichen Möglichkeiten und einer möglicherweise bereits vorhandenen Unternehmensphilosophie zu orientieren.³⁰³ Dieser bildet den Maßstab für die "Systemverträglichkeit"³⁰⁴ der Soll-Identität und wirkt auf deren Schlüssigkeit.

Die Corporate Mission umfaßt im wesentlichen leistungswirtschaftliche, finanzwirtschaftliche sowie gesellschaftliche Inhalte.³⁰⁵ Sie ist Leitlinie für die Zielbildung und somit für das konkrete Zielsystem der Rundfunkanstalt³⁰⁶, wobei in den

³⁰⁰ Vgl. Wiedmann (1992), S. 6.

³⁰¹ Zum Prozeß der CI-Planung vgl. die Ausführungen unter Pkt. 3.4.1. Zum Begriff der Corporate Mission sowie zu allgemeinen Grundlagen vgl. Pkt. 2.4.1.

³⁰² Vgl. Kammerer (1988), S. 157.

³⁰³ Siehe dazu Achterholt (1988), S. 84. Vgl. auch Wiedmann (1988), S. 240.

³⁰⁴ Vgl. dazu Kammerer (1988), S. 156.

³⁰⁵ Siehe dazu Stauss (1987), S. 259, Brauchlin (1979), S. 42.

³⁰⁶ Siehe Birkigt/ Stadler (1992), S. 40, Schneider (1991), S. 72.

abzuleitenden Zielen die grundsätzlichen Wertvorstellungen konkretisiert und operationalisiert werden.

In Anbetracht der vielfältigen Herausforderungen, denen sich die öffentlich-rechtlichen Sender gegenübersehen, ist davon auszugehen, daß eine grundlegende Neuorientierung bzw. ein Wandel der Grundorientierungen des Selbstverständnisses, d.h. ein Identitätswandel, die zentrale Herausforderung an ein konsequentes Identitätsmanagement der einzelnen Rundfunkanstalt bildet. Eine Änderung und Vereinheitlichung der bestehenden Wertvorstellungen läßt sich dabei nicht allein durch Formulierung einer Corporate Mission erreichen.³⁰⁷ Unterschiedliche Werthaltungen können zu einer Corporate Mission harmonisiert bzw. zumindest einander angenähert werden. Ein angestrebter Wertewandel läßt sich jedoch nur langfristig unter Einsatz geeigneter Maßnahmen³⁰⁸ durchsetzen. Im Rahmen dieser Arbeit wird die Corporate Mission somit nicht als Handlungsmöglichkeit, sondern als die dem CI-Ziel zugrundeliegende, relativ konsistente Wertebasis angesehen.³⁰⁹

Für den Inhalt der Corporate Mission einer öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalt ist zunächst der extern vorgegebene Unternehmenszweck maßgeblich.³¹⁰ Den Rundfunkanstalten ist es nicht möglich, diese Vorgaben zu überprüfen und in Anbetracht der aktuellen Herausforderungen entsprechend neu zu bestimmen. Allerdings sind innerhalb des gesetzlichen Rahmens Neuorientierungen und Nuancierungen möglich.³¹¹

Grundlegend für das - in erster Linie publizistische - Selbstverständnis der Sender sind neben dem Programmauftrag marktwirtschaftliche Wettbewerbsnotwendigkeiten. In diesem Spannungsfeld definiert die einzelne Rundfunkanstalt ihre spezifische Identität. Die Corporate Mission ergibt sich demnach aus der Konkretisierung und Ergänzung des Programmauftrages mit Blick auf die Verhältnisse im Rundfunkmarkt.³¹²

Als Subsystem eines demokratischen Landes gehören zu den grundlegenden Werte und Normen einer öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalt u.a. die programmliche Ausgewogenheit, Sachlichkeit, Fairneß sowie die Gewährleistung gegenseitiger Achtung.³¹³

Zudem wird gefordert, daß ein Identitätsentwurf unter der Berücksichtigung der spezifischen Unternehmenssituation den Anforderungen einer Marketingorientierung gerecht werden muß.³¹⁴ Der Gedanke des Marketing war in der früheren Oli-

³⁰⁷ Vgl. Jugel/ Wiedmann/ Kreutzer (1987), S. 294.

³⁰⁸ Siehe dazu Pkt. 3.3.1.2.

³⁰⁹ Vgl. Schneider (1991), S. 71, Dill (1987), S. 64.

³¹⁰ Vgl. Stauss (1987), S. 259, Plog (1994), S. 262. Siehe auch Pkt. 3.1.1.1.

³¹¹ Siehe dazu Seidel (1991), S. 509.

³¹² Schriftliche Stellungnahme von Libertus, Programmdirektion/ WDR, vom 22.06.95.

³¹³ Vgl. Krulis-Randa (1989), S. 30.

³¹⁴ Vgl. dazu Kreutzer/ Jugel/ Wiedmann (1986), S. 100, Raffée (1990), S. 25, Krulis-Randa (1989), S. 31. Zum Begriff des Marketing vgl. z.B. Meffert (1982), S. 35, Becker (1992),



gopolsituation der Rundfunklandschaft nur schwach ausgeprägt, da ihm das Selbstverständnis der Rundfunkanstalten sowie das Fehlen eines scharfen Wettbewerbs entgegenstanden. Infolge des Eintritts privater Programmanbieter hat sich das Fernsehen "vom Angebots- zum Nachfragemedium gewandelt"³¹⁵, der Rundfunkmarkt von einem Verkäufer- zum Käufermarkt. Die Konsumbereitschaft der Rezipienten entscheidet über den Erfolg eines Angebotes, womit auch für die öffentlich-rechtlichen Sender eine Hinwendung zu marktorientiertem Verhalten erforderlich wird³¹⁶. Hierzu muß die Marketingorientierung fest in der Corporate Mission verankert und zu einem "Essential der Unternehmenskultur"³¹⁷ werden. In erster Linie ist dabei die Kundenorientierung als eine der zentralen Leitlinien des Marketing angesprochen, was von den Rundfunkanstalten v.a. die Berücksichtigung der Bedürfnisse von Rezipienten und Werbekunden erfordert³¹⁸. Die Kundenorientierung ist jedoch zusätzlich um die Berücksichtigung der Bedürfnisse und Erwartungen der gesamten Gesellschaft zu erweitern. Die Rundfunkanstalten orientieren sich dementsprechend am Konzept des sog. Public Marketing³¹⁹.

Die senderspezifische Corporate Mission ist somit an der "Synthese von Programmauftrag und Kundenorientierung"³²⁰ auszurichten, womit die Rundfunkanstalten zu einer ständigen Balance bzw. einem "Spagat" zwischen den Erwartungen des breiten Publikums und der gesetzlichen Rollenzuweisung gezwungen sind.³²¹

Weitere wichtige Elemente der Grundorientierung, Wertvorstellungen bzw. Identitätsdimensionen, die erfolgsbestimmend sind und in einer Corporate Mission akzentuiert sowie kodifiziert werden müssen, sind neben dem öffentlichen Auftrag, der Markt- bzw. Kunden- und Gesellschaftsorientierung z.B. die Mitarbeiter-, Kosten-, Technologie-, Ökologieorientierung sowie angesichts der verschärften Wettbewerbssituation die Wettbewerbsorientierung.³²² Die Antizipation gesellschaftlicher Werte trägt vor dem Hintergrund des allgemeinen Wertewandels zur Schaffung von Identifikation bei.³²³ Je nach Selbstverständnis des Senders werden bezüglich des Gewichtes einzelner Identitätsdimensionen unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt.

S. 116.

³¹⁵ Siehe Stolte (1992), S. 63.

³¹⁶ Siehe auch Schiwy (1994), S. 164.

³¹⁷ Vgl. Raffée (1990), S. 26.

³¹⁸ Siehe Krulis-Randa (1989), S. 31. Die in Pkt. 3.1.3 dargestellten Ergebnisse von Imageanalysen verdeutlichen, daß hier nach wie vor große Defizite bestehen ("Rundfunkanstalten sind nicht kundenorientiert").

³¹⁹ Vgl. dazu z.B. Raffée/ Wiedmann (1984), S. 271.

³²⁰ Vgl. Fünfgeld (1989), S. 38.

³²¹ Vgl. Stolte (1992), S. 64 sowie die Ausführungen zu Identitätserwartungen unter Pkt. 2.1.2 und 2.4.

³²² Vgl. dazu und zu weiteren Elementen der Grundorientierung z.B. Raffée/ Fritz/ Wiedmann (1994), S. 98, Kobi/ Wüthrich (1986), S. 91 f., Koppelman (1993), S. 215.

³²³ Siehe Keller (1987), S. 53.

Das Selbstverständnis bzw. die Corporate Mission der Rundfunkanstalt ist i.S. eines Leitbildes³²⁴ zu konkretisieren. Erst eine schriftlich fixierte, allgemein zugängliche Corporate Mission vermag eine Orientierungsfunktion für sämtliche Mitarbeiter der Rundfunkanstalt zu übernehmen. Die öffentlich-rechtliche Sender verfügen jedoch häufig über eine "in den Köpfen vorhandene", nicht verbindlich formulierte Senderphilosophie.³²⁵ Eine kritische Überprüfung wird erschwert, wodurch Fehleinschätzungen drohen, die sich durch alle Planungsstufen der Unternehmensführung hindurch fortsetzen können.³²⁶

Die Formulierung und Autorisierung der Corporate Mission obliegt den Führungs- und Aufsichtsorganen der Rundfunkanstalt.³²⁷ In den Präferenzen für bestimmte Inhalte und Gewichtungen spiegeln sich ihre Wertvorstellungen und Überzeugungen wieder, wobei sich hier bei einem personellen Wechsel oder Wandel der Wertordnung der Entscheidungsträger Änderungen ergeben können. Die Corporate Mission darf jedoch nicht einseitig die Wertvorstellungen des Rundfunkmanagements und der Aufsichtsorgane wiedergeben, sondern muß einen Kompromiß zwischen den relevanten Interessensgruppen innerhalb des Senders bilden. Von besonderer Bedeutung für die Entstehung einer gemeinsamen Wertebasis ist daher die Integration der Mitarbeiter in den Erarbeitungsprozeß der Leitsätze.³²⁸

Ein zentrales Problem bei der Formulierung besteht in der Balance zwischen allgemeingültigen Phrasen und detaillierten Verhaltensbestimmungen.³²⁹ Die Leitsätze sollten eher relativ allgemein gehalten und abstrakt formuliert werden, damit die Corporate Mission angesichts der zunehmend dynamischeren Rundfunklandschaft für längere Zeit Gültigkeit behalten kann.³³⁰ Dabei ist jedoch immer wieder zu überprüfen, ob die zugrundeliegenden Prämissen noch aufrechterhalten werden können oder ob ggf. eine Modifizierung notwendig wird.³³¹

Für den konkreten Aufbau einer Corporate Mission gibt es keine allgemein verbindlichen Vorgaben. Generell sind jedoch an den Inhalt u.a. folgende Anforderungen zu stellen³³²: die Corporate Mission soll eine realisierbare Utopie propa-

³²⁴ Zu Leitbildern öffentlicher Unternehmen vgl. die Beispiele bei Raffée/ Fritz/ Wiedmann (1994), S. 89 ff..

³²⁵ Vgl. dazu Pirner (1989), S. 128. Siehe auch die Ausführungen zum WDR unter Pkt. 4.1.2.

³²⁶ Vgl. Probst (1983), S. 323.

³²⁷ Vgl. Sieben/ Ossadnik/ Wachter (1988), S. 26, Antonoff (1975), S. 29, Brauchlin (1979), S. 42.

³²⁸ Vgl. dazu die Ausführungen unter Pkt. 3.4.1. Siehe auch Pkt. 2.5.

³²⁹ Vgl. Demuth (1987), S. 35, Bernet (1982), S. 140.

³³⁰ Siehe dazu Stauss (1987), S. 262, Kreutzer/ Jugel/ Wiedmann (1986), S. 42. Eine Corporate Mission sollte mindestens 10 Jahre tragfähig sein, vgl. Fenkart/ Widmer (1987), S. 24, Demuth (1987), S. 35.

³³¹ Vgl. Weber (1985), S. 315, Wiedmann/ Jugel (1987), S. 200, Sieben/ Ossadnik/ Wachter (1988), S. 70.

³³² Vgl. dazu Wiedmann (1992), S. 67 ff. und die dort angegebene Literatur. Weitere Anforderungen sind die Bestimmung des Verhältnisses zu den relevanten Interaktionspartnern, das Festlegen von Erfolgskriterien, die Verdeutlichung von Konflikten sowie das Aufzeigen von Ansatzpunkten ihrer Handhabung.



gieren, d.h. ausreichend zukunftsorientiert sein. Von der einzelnen Rundfunkanstalt erfordert dies die Definition ihrer Rolle im zukünftigen Fernsehmarkt, was sich u.a. dazu nutzen läßt, die Mitarbeiter zur Generierung von Ideen anzuregen.³³³ Zudem soll sie über grundlegende Ziele sowie die Art und Weise ihres Erreichens informieren und die spezifischen Kompetenz des Senders herausstellen.

Vor dem Hintergrund der aktuellen Wettbewerbsentwicklung haben sich die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten an dem folgenden unternehmenspolitischen Grobziel³³⁴ zu orientieren: der kommerziellen Konkurrenz ist weiterhin eine qualitative Vielfalt entgegenzusetzen. Durch sowohl massenattraktive als auch minderheitenorientierte Programmangebote und programmstrukturelle Maßnahmen müssen Rezipienteninteressen geweckt und Zielgruppenbezüge verstärkt werden. Weitere grundlegende Ziele sind z.B.: Wahrung der Staatsferne, ökonomische Autonomie und Freiheit von direkten und indirekten Einflüssen durch Interessensgruppen, Teilnahme an neuen technologischen Entwicklungen, weitere Teilhabe an der Werbung, effektivere Nutzung der vorhandenen Mittel durch sparsame Haushaltsführung und Maßnahmen zur Effizienzsteigerung sowie die Erschließung neuer Einnahmequellen.³³⁵

Das Herausstellen der spezifischen Kompetenz beinhaltet den konkreten Problemlösungsbeitrag der jeweiligen Rundfunkanstalt bzw. ihre glaubwürdige Zuständigkeit für eine bestimmte Leistung. Kompetenz ist demnach das, was die Interaktionspartner dem Sender als wirkliche Fähigkeit zugestehen und wofür er ein glaubwürdiges, positives Image besitzt und weiterentwickeln kann.³³⁶ Sie gründet auf den Stärken des Senders und ermöglicht eine Abgrenzung von den Wettbewerbern und damit die Positionierung im Konkurrenzumfeld.³³⁷ Die strategische Grundposition der öffentlich-rechtlichen Sender besteht im Anspruch auf Qualitätsführerschaft.³³⁸ Diese allgemeine Position ist durch die einzelne Rundfunkanstalt zu präzisieren. Der Qualitätsanspruch sollte sich dabei nicht lediglich auf den Bereich der Information beschränken, für welchen den Rundfunkanstalten die Kompetenz allgemein zuerkannt wird³³⁹, sondern auf alle Elemente des Programmauftrages beziehen.³⁴⁰

Die relativ allgemein formulierten Grundsätze der Corporate Mission lassen sich durch Ableitung von speziellen Handlungsmaximen für die einzelnen Unterneh-

³³³ Siehe Jugel/ Wiedmann/ Kreutzer (1987), S. 301.

³³⁴ Vgl. Weinstock (1991), S. 153 f..

³³⁵ Vgl. z.B. Plog (1994), S. 265 ff., Volanen (1988), S. 36, WDR (1989), S. 59, Konrad (1988), S. 102, Tracey (1994), S. 147, ZDF (1994), S. 8 ff..

³³⁶ Siehe Renner (1991), S. 146, Kammerer (1988), S. 16.

³³⁷ Vgl. Jugel/ Wiedmann/ Kreutzer (1987), S. 299.

³³⁸ Siehe z.B. Raffée (1990), S. 29, Kelm (1989), S. 6, Brandt/ Fix (1985), S. 347, Fünfgeld (1989), S. 42.

³³⁹ Vgl. Pkt. 3.1.3.

³⁴⁰ Siehe Krüger (1992), S. 452.

mensbereiche weiter konkretisieren.³⁴¹ In diesen werden die zentralen Orientierungspunkte und Handlungsprinzipien gegenüber den verschiedenen Interaktionspartnern ausgeführt. Dabei lassen sich z.B. Führungsgrundsätze oder Grundsätze für die einzelnen Bereiche der Rundfunkanstalt unterscheiden. Aufgrund ihrer gemeinsamen Basis in Form der Corporate Mission dienen sie gleichzeitig einer Harmonisierung der unterschiedlichen Subkulturen im Sender.

Die Corporate Mission beeinflusst das Ziel CI und prägt sie charakteristisch. Neben den globalen Zielen bestimmt sie die abgeleiteten Zielsetzungen der einzelnen Senderbereiche und setzt den Rahmen für die drei Bereiche Corporate Behaviour, Corporate Design sowie Corporate Communications.

3.2.2 Ziele von CI

Kernzielsetzung einer CI-Strategie ist der Aufbau und die Vermittlung einer überzeugenden und widerspruchsfreien Unternehmensidentität. Aus dem Ziel CI lassen sich, wie bereits im Rahmen der Herleitung des Begriffssystems ausgeführt wurde, die Teilziele Corporate Image und Corporate Culture ableiten³⁴², die durch den einzelnen Sender zu konkretisieren sind.

Zielgruppen der CI-Aktivitäten einer Rundfunkanstalt sind aktuelle und potentielle Mitarbeiter, Rezipienten, Lieferanten, Politiker, Meinungsbildner, Kapitalgeber sowie die sonstige Öffentlichkeit.³⁴³ Im folgenden soll demnach nach internen und externen Zielen unterschieden werden.

3.2.2.1 Senderexterne Ziele

Mit der Realisierung einer CI-Strategie soll über den Aufbau eines positiven Corporate Images, das Identifikations- und Unterstützungspotentiale schafft und Grundlage für Vertrauen, Glaubwürdigkeit, Akzeptanz und Sympathie ist³⁴⁴, Einfluß auf die Haltungen und das Verhalten v.a. der externen Austauschpartner einer Rundfunkanstalt genommen werden, um so das Erreichen der Unternehmensziele beeinflussen zu können.³⁴⁵ Dabei gilt es, ein in Bezug auf sämtliche Zielgruppen einheitliches Image zu erreichen, das der angestrebten Identität so weit wie mög-

³⁴¹ Vgl. Pkt. 2.3.1. Siehe auch Fenkart/ Widmer (1987), S. 26, Wiedmann (1992), S. 68 f., Bernet (1982), S. 140 f..

³⁴² Zur Herleitung der psychologischen Wirkweisen einer CI-Strategie siehe z.B. den Ansatz von Gutjahr/ Keller (1992), S. 83 ff..

³⁴³ Siehe auch Sieben/ Ossadnik/ Wachter (1988), S. 21, Birkigt/ Stadler (1992), S. 58.

³⁴⁴ Siehe dazu Pkt. 2.4.

³⁴⁵ Siehe z.B. Gutjahr/ Keller (1992), S. 81, Hinterhuber (1992), S. 261. Die externen Ziele können auch als imagebezogene Ziele bezeichnet werden. Vgl. dazu Kreuzer/ Jugel/ Wiedmann (1986), S. 35.



lich entspricht. Die Existenz der Rundfunkanstalten hängt letztendlich davon ab, inwieweit es gelingt, die Unterstützung der externen Interaktionspartner zu erhalten, denn die Bestandsgarantie des öffentlich-rechtlichen Rundfunks ist noch keine Bestandsgarantie für jede einzelne Anstalt³⁴⁶.

Durch die Erzeugung positiver Einstellungen sollen neue (v.a. jüngere) Publikumsgruppen und weitere relevante Interaktionspartner zur Kontaktaufnahme bewegt³⁴⁷ sowie neue und bestehende Austauschbeziehungen stabilisiert und langfristig gesichert werden³⁴⁸. Dies betrifft insbesondere die Zuschauerbindung. Ein prägnantes, positives Corporate Image kann zudem zu einer Verbesserung der Chancen auf den Beschaffungsmärkten beitragen³⁴⁹, z.B. in Bezug auf die Beschaffung attraktiver Senderechte, Autoren, Schauspieler usw. sowie die Gewinnung von qualifizierten und motivierten Mitarbeitern.³⁵⁰ Durch den hohen Konkurrenzdruck auf dem Personalmarkt wird die Personalgewinnung für die öffentlich-rechtlichen Sender immer schwieriger³⁵¹, zumal sie durch ihr Tarifgefüge über relativ starre Vergütungsstrukturen verfügen und eine Personalakquisition mittels monetärer Anreizmaßnahmen nur eingeschränkt möglich ist.³⁵²

Durch die Vermittlung der Unternehmensidentität soll die besondere Kompetenz des Senders verdeutlicht und im Bewußtsein der Interaktionspartner verankert werden.³⁵³ Durch eine eindeutige Positionierung soll eine Differenzierung von den Wettbewerbern, v.a. den kommerziellen Anbietern, erreicht werden. Ein klares, prägnantes Profil steigert die Wiedererkennung der Rundfunkanstalt und führt zu einer leichteren Identifizierbarkeit durch die Interaktionspartner angesichts einer steigenden Zahl von Programmanbietern und zunehmender Informationsüberlastung. Eigenständigkeit und Unverwechselbarkeit lassen sich dabei auch durch Abgrenzung zu den übrigen öffentlich-rechtlichen Anbietern demonstrieren³⁵⁴, wobei eine klare Profilierung des einzelnen Senders gleichzeitig zu Festigung und Ausbau der Akzeptanz des gebührenfinanzierten Rundfunks insgesamt beitragen kann³⁵⁵.

³⁴⁶ Vgl. Theis (1992), S. 504.

³⁴⁷ Siehe dazu Hinterhuber (1992), S. 261, Jugel/ Wiedmann/ Kreutzer (1987), S. 295. Bei der ersten Kontaktaufnahme spielt insbesondere das wahrgenommene Erscheinungsbild eine wichtige Rolle.

³⁴⁸ Vgl. Birkigt/ Stadler (1992), S. 58.

³⁴⁹ Vgl. Raffée (1990), S. 31.

³⁵⁰ Siehe dazu Dietz (1991), S. 77, Jäggi (1986), S. 1069.

³⁵¹ Dabei konkurrieren die Sender u.a. um innovative, kreative Programm-Mitarbeiter. Vgl. Kelm (1989), S.2.

³⁵² Siehe Weinstock (1991), S. 65.

³⁵³ Vgl. Volk (1991), S. 53, Lingenfelder/ Spitzer (1987), S. 6.

³⁵⁴ Vgl. Fünfgeld (1989), S. 46. Die Frage, ob eher eine eigenständige oder gemeinschaftliche Profilierung anzustreben sei, wurde bisweilen als Hindernis für CI-Überlegungen der ARD-Anstalten angeführt. Siehe dazu Hachmeister/ Schmid-Ospach (1984), S. 3 ff..

³⁵⁵ Vgl. WDR (1993), S. 5.

Aus einem charakteristischen Image entwickelt sich ein Anspruchsniveau, an dem alle Senderleistungen gemessen werden. Im Idealfall wird die Rundfunkanstalt zur (Dach-) Marke³⁵⁶, der eine spezielle Problemlösungskompetenz zuerkannt wird³⁵⁷. Das Corporate Image übernimmt damit eine Orientierungsfunktion. Im Rahmen der CI-Strategie soll insbesondere die Möglichkeit zu einem Image- bzw. Goodwill-Transfer auf sämtliche Senderleistungen eröffnet werden.³⁵⁸ Dies ermöglicht u.a. eine leichtere Einführung von Produktinnovationen und kann generell die Attraktivität und Rezeptionschancen der Programmangebote erhöhen.

3.2.2.2 Senderinterne Ziele

Die CI-Strategie einer Rundfunkanstalt verlangt aus Gründen der Glaubwürdigkeit und Effizienz ein spezifisches Einstellungs- und Verhaltensmuster der Mitarbeiter und Führungskräfte. Internes Teilziel einer CI-Strategie ist dementsprechend die Schaffung einer einheitlichen und starken Corporate Culture³⁵⁹, die der in der Corporate Mission zum Ausdruck kommenden Soll-Kultur entspricht. Hierdurch soll ein "Wir-Bewußtsein" erzeugt und dem einzelnen Mitarbeiter die Identifikation mit der Gesamt-Rundfunkanstalt ermöglicht werden.³⁶⁰

Identifikation bildet die Basis für Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter. Durch das Erreichen eines Wertekonsenses, d.h. durch Einschwören der Mitarbeiter auf eine gemeinsame Idee, können zudem Zusammenarbeit und Koordination im Sender erleichtert werden.³⁶¹ Das Zusammenwirken der verschiedenen Senderbereiche ist notwendige Erfolgsvoraussetzung für die Leistungserstellung der Rundfunkanstalt.³⁶² Zudem soll eine Harmonisierung der verschiedenen Subkulturen erreicht werden, so daß die Profilierung einzelner Bereiche oder Gruppen der Bildung einer einheitlichen CI weichen kann. Mit Blick auf die kreative Arbeit der Programm-Mitarbeiter, die nur durch Erhalt ihrer Individualität gewährleistet werden kann³⁶³, ist dabei zu beachten, daß die Betonung auf der "gemeinsamen Idee" liegt und die CI-Aktivitäten nicht auf eine Vereinheitlichung, sondern lediglich auf die Harmonisierung der Subkulturen zielen dürfen.

³⁵⁶ Siehe dazu Pkt. 2.4 sowie insbesondere die Ausführungen unter Pkt. 3.3.1.2.1.

³⁵⁷ Vgl. Neidhardt (1987), S. 10. Durch Rückkopplung wird wiederum das Selbstverständnis des Senders gestärkt.

³⁵⁸ Vgl. Jäggi (1986), S. 1070. Siehe auch Trommsdorf (1980), S. 120, Schmittel (1984), S. 13.

³⁵⁹ Vgl. dazu Pkt. 2.5. Die internen CI-Ziele werden auch als führungsbezogene Ziele bezeichnet. Vgl. Kreuzer/ Jugel/ Wiedmann (1986), S. 33.

³⁶⁰ Es besteht jedoch die Gefahr, daß sich eine zu große Identifikation nachteilig auf die Kreativität der Mitarbeiter auswirkt. Die Rundfunkanstalten bauen aber gerade auf kreativer Leistung auf. Zur Bestimmung des optimalen Verhältnisses zwischen Identifikation und Distanz vgl. Swillims (1991), S. 82.

³⁶¹ Vgl. Sieben/ Wachter (1987), S. 19.

³⁶² Siehe dazu Stolte (1977), S. 2 f..

³⁶³ Gespräch mit Rapsch, Öffentlichkeitsarbeit/ WDR, am 01.08.95.



Die Realisierung des Corporate Culture-Ziels soll zur Ausprägung eines der Corporate Mission entsprechenden Verhaltens sämtlicher Mitarbeiter führen. Sie ist Voraussetzung dafür, daß die angestrebte Identität auch tatsächlich erreicht werden kann, und somit zentrale strategische Basis für die nach außen gerichteten CI-Maßnahmen.³⁶⁴

Zudem lassen sich durch den Aufbau eines ausgeprägten "Wir-Bewußtseins" die Einsatzmöglichkeiten der Mitarbeiter als "PR-Agenten" der Rundfunkanstalt ausschöpfen. Die Mitarbeiter identifizieren sich auch in der Öffentlichkeit mit dem Sender, womit ihnen eine zentrale Multiplikatorfunktion in Hinblick auf die Ausformung des externen Corporate Image zukommt.³⁶⁵

Über die Realisierung einer Corporate Culture kann zudem die Innovations- und Anpassungsfähigkeit des Senders bewahrt bzw. wiederhergestellt werden, womit eine Anpassung an neue Herausforderungen der zunehmend dynamischeren Rundfunklandschaft ermöglicht wird.

CI zielt nicht unmittelbar auf eine Verbesserung des Unternehmenserfolges, sondern soll langfristig zu Umsatzsteigerungen (durch Aufbau eines positiven Corporate Image) und Kosteneinsparungen führen. Eine CI-Strategie kann somit einen wichtigen Beitrag zur Erreichung der Formalziele öffentlich-rechtlicher Sender leisten, die bei mangelnder Finanzautonomie und rückläufigen Werbeeinnahmen eine effektivere Nutzung der vorhandenen Mittel durch sparsame Haushaltsführung und Maßnahmen zur Effizienzsteigerung anstreben müssen³⁶⁶.

Eine CI-Strategie bündelt als Leitstrategie für sämtliche Aktionen der Rundfunkanstalt alle Einzelmaßnahmen und koordiniert sie. Dadurch, daß alle unternehmerischen Aktionen in einen ganzheitlichen Zusammenhang gebracht werden, treten Synergieeffekte auf, die eine Steigerung der Effizienz bewirken und Kostenvorteile bringen können. So lassen sich z.B. durch Kommunikationskonzepte und -prozesse mit standardisierten Elementen Rationalisierungseffekte im Bereich des Marketing erzielen.³⁶⁷

Zwischen CI und den ökonomischen Zielen einer Rundfunkanstalt bestehen wechselseitige Beziehungen.³⁶⁸ Zum einen orientiert sich die CI an den ökonomischen Oberzielen, die in der Corporate Mission verankert sind. Zum anderen wird die bestehende Unternehmensidentität durch ökonomische Größe wie z.B. die Fi-

³⁶⁴ Siehe Raffée/ Wiedmann (1993), S. 60, Braun (1993), S. 933.

³⁶⁵ Vgl. Kalmus (1982), S. 93, Beger/ Gärtner/ Mathes (1989), S. 120 f., Keller (1990), S. 33, Knafl (1991), S. 34 f., Hassinen/ Wenner (1994), S. 38.

³⁶⁶ Vgl. die Ausführungen zu grundlegenden Zielen für öffentlich-rechtliche Sender unter Pkt. 3.2.1.

³⁶⁷ Vgl. Kreutzer/ Jugel/ Wiedmann (1986), S. 100.

³⁶⁸ Vgl. dazu Schneider (1991), S. 79 f..

nanzkraft, die durch die Größe des zu versorgenden Sendegebietes vorgegeben ist, charakteristisch geprägt.³⁶⁹

3.2.3 Konsequenzen des hergeleiteten CI-Zielsystems für den weiteren Aufbau der Arbeit

In Anschluß an die Herleitung des CI-Zielsystems ist im folgenden auf einige Abweichungen zur herrschenden Auffassung in der Literatur hinzuweisen, die sich auf den weiteren Aufbau der Arbeit auswirken.

Wie einleitend erwähnt, existiert im Bereich der CI keine allgemein anerkannte theoretische Basis. Entsprechend der Vielzahl der Autoren läßt sich vielmehr eine Vielfalt unterschiedlicher Ansätze feststellen³⁷⁰. Der im wesentlichen auf BIRKIGT/STADLER zurückgehende klassische Ansatz der CI stellt die Vermittlung der Identität mit Hilfe des CI-Mixes³⁷¹ in den Mittelpunkt, dessen Basis die festgelegte Corporate Mission bildet. Dabei wird auf die Bildung eines konsistenten Corporate Images gegenüber der internen und externen Öffentlichkeit abgezielt, wodurch im Unternehmen ein ausgeprägtes "Wir-Bewußtsein" entstehen soll.³⁷²

Inzwischen besteht weitgehende Einigkeit darüber, daß die Formulierung einer Corporate Mission und die "interne Kommunikationswirkung"³⁷³ der klassischen CI-Strategie nicht ausreichen, um die angestrebte Identität zu verwirklichen, sondern daß es darüber hinaus gezielter Maßnahmen zur Beeinflussung der Unternehmenskultur bedarf, damit die Corporate Mission auch tatsächlich "gelebt" wird.³⁷⁴ Erst hierdurch wird letztlich eine tragfähige Identität geschaffen, die nach innen und außen vermittelt werden kann, um so die Herausbildung eines konsistenten Corporate Image als Oberziel der CI zu erreichen.

Im Rahmen einer CI-Strategie werden demnach zwei Aufgabenbereiche unterschieden³⁷⁵: zum einen die "klassische" Vermittlung der Unternehmensidentität mit Hilfe des CI-Mix, zum anderen die zeitlich vorgelagerte Gestaltung der Unternehmenskultur unter Einsatz geeigneter Maßnahmen. Diese werden somit im allgemeinen nicht dem CI-Mix zugeordnet, sondern als Voraussetzung für dessen Einsatz zusätzlich eingesetzt.

Die Schaffung der angestrebten Unternehmenskultur bzw. Corporate Culture soll im Rahmen dieser Arbeit ausdrücklich als internes Ziel der CI einer Rundfunkanstalt betrachtet werden.³⁷⁶ Dementsprechend muß der Aktionsraum der CI, der der

³⁶⁹ Siehe dazu auch Pkt. 3.1.3.

³⁷⁰ Vgl. z.B. die Zusammenstellungen bei Wache/ Brammer (1993), S. 27 ff..

³⁷¹ Siehe dazu Pkt. 2.3.2.

³⁷² Siehe Birkigt/ Stadler (1992), S. 18 ff., Wiedmann/ Jugel (1987), S. 188.

³⁷³ Vgl. Gutjahr/ Keller (1992), S. 81 f..

³⁷⁴ Siehe z.B. Wiedmann (1988), S. 239, Schmidt (1994b), S. 53 ff., Keller (1990), S. 119 ff..

³⁷⁵ Vgl. z.B. Jugel/ Wiedmann/ Kreutzer (1987), S. 295, Kepper (1990), S. 28 ff., Wache/ Brammer (1993), S. 48 ff..

³⁷⁶ Siehe hierzu Pkt. 3.2.2.2.



Erreichung der CI-Ziele dienen soll, eine Erweiterung um Maßnahmen zur gezielten Beeinflussung der Unternehmenskultur erfahren.³⁷⁷ Für die Erweiterung spricht zudem, daß Identitätsvermittlung und Kulturgestaltung nicht eindeutig zu trennen sind. So wird z.B. auch über Maßnahmen der Kulturgestaltung Identität vermittelt und umgekehrt.³⁷⁸

Die hier vertretene Auffassung hat Auswirkungen auf den unter Pkt. 3.4 darzustellenden Prozeß einer CI-Strategie. Die Identitätsgestaltung i.S. einer Gestaltung der Unternehmenskultur findet nicht losgelöst vor Einsatz der CI-Maßnahmen statt³⁷⁹, sondern ist Bestandteil desselben. Da die Realisierung des Corporate Culture-Zieles jedoch gleichzeitig Steuerungsgröße des Mitarbeiterverhaltens und damit Voraussetzung für die Entstehung einer CI ist, bestehen zeitliche Unterschiede bezüglich des senderinternen und -externen Einsatzes der einzelnen Aktionsparameter.

3.3 Aktionsparameter der CI von öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten

Der Aktionsraum der CI von öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten wird durch die CI-Bestandteile Corporate Behaviour, Corporate Design und Corporate Communications gebildet, die durch die Corporate Mission charakteristisch geprägt werden. Erst das konsistente Zusammenwirken der Aktionsparameter läßt eine identifizierbare Einheit und damit ein eindeutiges Corporate Image entstehen.³⁸⁰

Entsprechend seiner in Pkt. 3.2.3 getroffenen Erweiterung beinhaltet der Aktionsraum der CI neben den klassischen Instrumenten der Identitätsvermittlung zusätzlich Maßnahmen zur gezielten Beeinflussung der Unternehmenskultur. Unternehmenskulturen zeichnen sich im allgemeinen durch eine gewisse Stabilität aus.³⁸¹ Die Veränderung der bestehenden Unternehmenskultur einer Rundfunkanstalt auf die angestrebte Corporate Culture hin ist daher nur über einen langfristigen Lernprozeß aller Mitarbeiter möglich.³⁸²

³⁷⁷ Der hier gewählte Ansatz basiert im wesentlichen auf Schneider (1991).

³⁷⁸ Vgl. Raffée/ Wiedmann (1993), S. 59.

³⁷⁹ Siehe z.B. Wache/ Brammer (1993), S. 48 ff. sowie die schematische Darstellung bei Kepper (1990), S. 29.

³⁸⁰ Vgl. Pkt. 2.3.2.

³⁸¹ Siehe dazu die Ausführungen unter Pkt. 2.5.

³⁸² Vgl. Kobi/ Wüthrich (1986), S. 162, Volanen (1988), S. 38 f..

Grundsätzliche Ansatzpunkte einer umfassenden "Kulturpolitik"³⁸³ liegen u.a. in einer entsprechenden Gestaltung der Kontextbedingungen (z.B. Organisationsstruktur, Architektur) sowie personalpolitischen Maßnahmen (Personalselektion und -entwicklung, Anreizsysteme, Organisationsentwicklung³⁸⁴ usw.). Weitere Möglichkeiten bietet die Entwicklung eines kulturbewußten Managements (symbolisches und konsensorientiertes Management).³⁸⁵ Im Rahmen der folgenden Ausführungen können lediglich Teilbereiche einer umfassenden Kulturpolitik angesprochen werden³⁸⁶, die sich insbesondere dem Bereich "Senderinternes Corporate Behaviour" zuordnen lassen. Dabei ist jedoch zu beachten, daß auch Maßnahmen in den Bereichen Corporate Communications und Corporate Design der Ausbildung einer Corporate Culture förderlich sein können.³⁸⁷

3.3.1 Corporate Behaviour

3.3.1.1 Senderexternes Corporate Behaviour

3.3.1.1.1 Verhalten der Rundfunkanstalt auf dem Rundfunkmarkt

Die CI prägt das Verhalten in sämtlichen Bereichen des dreistufigen Rundfunkmarktes³⁸⁸, d.h. das Verhalten auf dem Beschaffungsmarkt für die Software, auf dem Beschaffungsmarkt für Produktionsfaktoren sowie auf dem Absatzmarkt (Programm- und Werbemarkt). Im folgenden soll das CI-konforme Verhalten auf dem Programm-Markt näher beleuchtet werden.

Das Programmangebot der Rundfunkanstalt ist ein wesentlicher Teil des Corporate Behaviour und damit ein zentraler Faktor der CI.³⁸⁹ Die Rezipienten kommen meist nur über das Programm mit der einzelnen Rundfunkanstalt in Berührung,

³⁸³ Vgl. Bleicher (1984), S. 494 ff..

³⁸⁴ Die Organisationsentwicklung wird von einigen Autoren als zentrales Element einer Kulturpolitik angesehen, soll im Rahmen dieser Arbeit jedoch nicht näher behandelt werden. Vgl. z.B. Tafertshofer (1982), S. 24, Keller (1990), S. 120 f., Wache/ Brammer (1993), S. 77 ff.. Ausführlich zur Organisationsentwicklung z.B. French/ Bell (1990), S. 47 ff..

³⁸⁵ Im Rahmen des **symbolischen** Managements können die Führungskräfte bewußt Zeichen setzen, um so die erwünschten Grundorientierungen der Rundfunkanstalt vorzuleben (Einsatz kommunikativer Instrumente wie Geschichten, Erzählungen und Mythen, Designmaßnahmen, Weiterentwicklung von Riten, Ritualen, Zeremonien). Im Rahmen des **konsensorientierten** Managements geht es darum, auf Basis rationaler, argumentativer Verständigung in offenen Konsensfindungsprozessen eine dialogische Willensbildung zu praktizieren, um auf diese Weise eine "Sinngemeinschaft" zu schaffen. Dies betrifft die Bewältigung von Entscheidungsprozessen unter Beachtung des Grundprinzips der Partizipation. Vgl. Ulrich (1984), S. 319, Lasser (1986), Sp.1927 ff., Dill (1987), S. 279 ff., Lingenfelder/ Spitzer (1987), S. 15.

³⁸⁶ Hier sei lediglich auf die umfangreiche Literatur zu diesem Themenbereich verwiesen, vgl. z.B. Ulrich (1984), S. 317 ff., Kobi/ Wüthrich (1986), S. 155 ff., Dill (1987), S. 216 ff., Sackmann (1990), S. 172 ff..

³⁸⁷ Vgl. Kleinfeld (1992), S. 176.

³⁸⁸ Vgl. dazu die Ausführungen zum Rundfunkmarkt unter Pkt. 3.1.2.1.

³⁸⁹ Vgl. Aldersey-Williams (1994), p. 19, Sarasin (1992), S. 181.



weshalb sie wesentlich nach der Qualität und Niveau ihrer Sendungen, der Zusammensetzung des Gesamtprogramms usw. beurteilt wird. Von den Programmangeboten hängt es entscheidend ab, ob der Sender als sympathisch, glaubwürdig, zuschauerorientiert, vielseitig, beweglich oder aber altmodisch und langweilig empfunden wird. Zudem wird durch die Erfahrung mit dem Programm eine durch Kommunikations- und Designmaßnahmen aufgebaute Kompetenzzuordnung relativiert.³⁹⁰ Die Produkte sind als wesentliche Botschaftsträger gezielt zum Transport des Selbstverständnisses zu nutzen. Bei Fernsehprogrammanbietern ist dies jedoch aufgrund der Vielfalt und des Unikatscharakters der Programmbeiträge mit Schwierigkeiten verbunden. Die (eigenproduzierten) Beiträge werden immer wieder neu von den verschiedenen Redaktionen erstellt, weshalb die Verinnerlichung der Corporate Mission durch die Programm-Mitarbeiter von zentraler Bedeutung ist.

Eine marketing- bzw. kundenorientierte CI kommt in erster Linie in einem zielgruppenspezifisch strukturierten Programmangebot zum Ausdruck³⁹¹. Dies erfordert zunächst eine Zielgruppenbestimmung mit Hilfe der Marktsegmentierung³⁹², wobei das Publikum z.B. nach soziodemographischen, funktionalen oder regionalen Kriterien in homogen definierte Marktsegmente aufgeteilt wird, sowie die anschließende Erforschung von Wünschen, Bedürfnissen und Anforderungen der einzelnen Zielgruppen.³⁹³ Hieraus darf jedoch keine Konzentration auf Einschaltquoten i.S. einer "Selbstkommerzialisierung"³⁹⁴ folgen, sondern nur eine Verbindung von Quote und Qualität³⁹⁵. Die marktgerechte Gestaltung des Programmangebotes liegt im Entscheidungsbereich der Produkt- bzw. Sortimentspolitik³⁹⁶ als Teilbereich der Marketingpolitik. Die Sortimentspolitik umfaßt die Entscheidungen über Programmstruktur, Sendungsinnovation, -variation sowie -eliminierung, während die Produktpolitik die Festlegung der Eigenschaften der einzelnen Sendung betrifft.

Im Rahmen der Sortimentspolitik sollte eine charakteristische Profilierung des Programms unter CI-Gesichtspunkten erfolgen. Dabei ist das Programmangebot unter Beachtung der gesetzlichen Möglichkeiten so auszugestalten, daß CI-unverträgliche Sendungen, die z.B. aufgrund ihres Qualitätsstandards nicht zur an-

³⁹⁰ Vgl. Samland (1994), S. 25.

³⁹¹ Vgl. Brandt (1989), S. 142, Weinstock (1991), S. 156.

³⁹² Siehe Hesse (1979), S. 25, Raffée (1990), S. 32.

³⁹³ Diese Aufgabe wird im allgemeinen von eigenständigen Medienforschungsabteilungen oder einer in die Abteilung Öffentlichkeitsarbeit integrierten Medienforschung wahrgenommen. Vgl. Sieben/ Wachter (1987), S. 22.

³⁹⁴ Vgl. Buchwald (1987), S. 10, Konrad (1988), S. 102, Rowland/ Tracey (1989), S. 477.

³⁹⁵ Siehe Bleicher (1994), S. 41.

³⁹⁶ Vgl. dazu z.B. Scheuch (1993), S. 314 ff., Nieschlag/ Dichtl/ Hörschgen (1994), S. 157.

gestrebten CI bzw. zum Corporate Image des Senders passen, eliminiert³⁹⁷ oder zumindest entsprechend variiert werden. Die CI-Verträglichkeit muß im Rahmen der Programmgestaltung ein zentrales Kriterium z.B. für die Auswahl von Sendungskonzepten oder Kaufproduktionen darstellen und sollte Eingang in die Formulierung von Sendeplatzprofilen (etwa in Form bestimmter Qualitätskriterien) finden. Da der Programmauftrag in der Corporate Mission enthalten ist, erfährt er ausreichende Berücksichtigung. Zweckmäßig ist die Ableitung einer "Programmphilosophie" aus der Corporate Mission als verbindliche Basis der Programmplanung.

Auch über die Gewichtung der einzelnen Programmbestandteile Information, Bildung und Unterhaltung wird das publizistische Selbstverständnis der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalt vermittelt und ein spezifisches Programmprofil geschaffen. Wichtig ist hier insbesondere eine deutliche Differenzierung von der kommerziellen Konkurrenz. Zentrale Bedeutung kommt zudem einer Ordnung des Programmangebotes durch klare Strukturen zu, die sich z.B. durch durchgehende Sendeleistungen und täglich wiederkehrende Formate erreichen lassen. Auf diese Weise können Wiedererkennbarkeit und Orientierungshilfen für die Zuschauer gewährleistet werden. Bei der Planung des Programmschemas ist zu berücksichtigen, daß zu viele Wiederholungen als schwindende Qualität wahrgenommen werden³⁹⁸ und dem Anspruch auf Qualitätsführerschaft entgegenstehen können. Von besonderer Bedeutung für das Erreichen dieser Position sind insbesondere Produktinnovationen³⁹⁹.

Parameter der Produkt- bzw. Sendungsgestaltung sind z.B. Inhalt, Design⁴⁰⁰, Qualität, Moderator, Mitwirkende, Name⁴⁰¹ bzw. Marke usw.. Die Markierung besiegelt einen bestimmten Qualitätsanspruch⁴⁰² und übernimmt damit eine Orientierungsfunktion für die Programmwahlentscheidung der Rezipienten. Auch die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten verfügen über Marken, mit denen das Publikum eine bestimmte Qualität und Produkterwartung verbindet. Mit der Einzelmarken-, Markenfamilien- und Dachmarkenstrategie stehen dem Sender verschiedene Markenstrategien zur Verfügung.⁴⁰³ Einzelmarken- oder Markenfamilienstrategien bieten sich für regelmäßig wiederkehrende, imagetragende und -för-

³⁹⁷ Diese Handlungsmöglichkeit kann lediglich einzelne Sendungskonzepte betreffen. Eine Elimination ganzer Programmbestandteile (z.B. des Bildungsbereiches) ist aufgrund des Programmauftrages nicht möglich, vgl. auch Hesse (1979), S. 26.

³⁹⁸ Vgl. Schenk/ Gralla (1993), S. 8.

³⁹⁹ Vgl. Raffée (1990), S. 33, ZDF (1993), S. 30. Als Innovationsfaktor gilt dabei z.B. der Fernsehfilm, der als imageträchtig angesehen wird und insbesondere jüngere Zuschauer erreicht.

⁴⁰⁰ Siehe dazu die Ausführungen unter Pkt. 3.3.2.3.

⁴⁰¹ Zur Namensgebung von Fernsehsendungen vgl. Samland (1994), S. 24 ff..

⁴⁰² Siehe dazu Pkt. 2.4. Die Gewährleistung einer gleichbleibenden Qualität ist bei Fernsehprogrammangeboten jedoch als problematisch anzusehen, vgl. Pieroth (1983), S. 170.

⁴⁰³ Die verschiedenen Markenstrategien unterscheiden sich nach der Anzahl der zu markierenden Einzelprodukte, vgl. dazu Meffert (1992), S. 137 ff., Buttler (1978), S. 309 ff..



dernde Sendungen (z.B. "heute"/ ZDF, "Tagesschau"/ ARD), Sendereihen (z.B. die Fernsehfilmreihe "Wilde Herzen"/ ARD) oder langfristig laufende Serien an.⁴⁰⁴

Die CI-Strategie bestimmt die langfristig verbindliche Markenpolitik eines Unternehmens, indem sie die Gewichtung von CI und Produktmarken festlegt⁴⁰⁵. Basis der CI ist die Dachmarkenstrategie.⁴⁰⁶ Mit Hilfe eines konsequent geplanten und realisierten CI-Programmes wird die Rundfunkanstalt zur Marke entwickelt, der eine bestimmte Problemlösungskompetenz zugesprochen wird. Sämtliche Produkte (und Bereiche⁴⁰⁷) werden unter dieser Dach- bzw. Sendermarke zusammengefaßt.⁴⁰⁸ Sie bildet ein Imagedach, wobei die Untermarken Individualisierungsfunktion übernehmen. Durch das Herstellen einer Verbindung zwischen Produkten bzw. Marken und Rundfunkanstalt wird ein gegenseitiger Imagetransfer ermöglicht.

Dieser beinhaltet einerseits die Übertragung des Goodwills der Rundfunkanstalt auf die einzelnen Produkte bzw. Bereiche und erleichtert u.a. die Einführung von Produktinnovationen.⁴⁰⁹ Zudem gleichen sich v.a. die massenattraktiven Programmangebote der verschiedenen Anbieter zunehmend einander an.⁴¹⁰ Da die Produkte von Fernsehsendern das Merkmal der Flüchtigkeit aufweisen, oftmals relativ kurze Lebenszyklen haben, ein hoher Innovationsdruck herrscht und die Mittel der Rundfunkanstalten knapper werden, lohnt sich der zeit- und kostenintensive Aufbau von Markenidentitäten häufig nicht.

Durch die Dachmarkenstrategie kann andererseits jede einzelne Sendung und das Gesamtprogramm zur Profilierung der Rundfunkanstalt beitragen. Auf diese Weise wird der Aufbau einer unverwechselbaren CI und eines differenzierten Corporate Image ermöglicht. Dabei ist zu beachten, daß Kaufprogramme häufig bereits eine eigenständige Markenidentität entwickelt haben und für die Profilierung der Dachmarke von untergeordneter Bedeutung sind, zumal sie vom Rezipienten oftmals gar nicht mehr einem bestimmten Anbieter zugeordnet werden können.⁴¹¹ Kompetenzprägend wirken in erster Linie Eigenproduktionen. Ein spezifisches Profilierungsproblem der öffentlich-rechtlichen Programme liegt im Vielfaltsgebot des Programmauftrages begründet. Über eine gezielte Bildung bzw. den Ausbau von Marken in den einzelnen Programmsparten könnte jedoch bewußt die

⁴⁰⁴ Siehe dazu Plog (1994), S. 265.

⁴⁰⁵ Siehe dazu Pkt. 2.4.

⁴⁰⁶ Vgl. Buttler (1978), S. 310.

⁴⁰⁷ Hierunter fallen z.B. Bereiche wie Programmangebot, Programmverwertung, Werbegeschäft, usw..

⁴⁰⁸ Siehe dazu z.B. Meffert (1992), S. 144 ff., Matt (1990), S. 170 ff..

⁴⁰⁹ Siehe dazu Pkt. 3.2.2.1.

⁴¹⁰ Siehe dazu ZDF (1993), S. 30.

⁴¹¹ Vgl. Samland (1994), S. 26.

Schaffung eines "Vielfaltsprofils" angestrebt werden⁴¹², das die Vielfalt als wesentlichen Teil der Senderidentität verdeutlicht.

Zentrale Anforderung ist die Einhaltung des Kompetenzanspruches der Rundfunkanstalt für alle Produkte der Dachmarke. Zwischen CI und Marken- bzw. Produktidentitäten muß im Grundsatz eine Übereinstimmung bestehen⁴¹³, da bei Auftreten von Dissonanzen Ablehnungshaltungen entstehen können⁴¹⁴. Dabei wird die Einheitlichkeit des Markenauftritts umso wichtiger, je differenzierter die einzelnen Produkte positioniert sind.⁴¹⁵

3.3.1.1.2 Verhalten der Mitarbeiter und Organe

Ein ganzheitliches, in sich schlüssiges Corporate Behaviour umfaßt neben dem Verhalten der Rundfunkanstalt als Ganzes das von den Grundsätzen der Corporate Mission geprägte Verhalten jedes einzelnen Mitarbeiters und der Organe im Kontakt mit der Außenwelt, d.h. im Umgang mit Zuschauern, Werbekunden, Lieferanten, Politikern usw..

Einen wesentlichen Bestandteil des externen Corporate Behaviour bildet das Auftreten der obersten Führungsebene, d.h. der Leitungs- und Aufsichtsorgane, in der Öffentlichkeit.⁴¹⁶ So repräsentiert z.B. der Intendant die Rundfunkanstalt in besonderem Maße und bestimmt daher durch sein Verhalten und seine Persönlichkeit wesentlich ihr Image.

Ein CI-konformes Verhalten sämtlicher Mitarbeiter der Rundfunkanstalt ist u.a. für alle Bereiche zu fordern, in denen sie mit der Außenwelt in Kontakt kommen. Vielfältige persönliche Kontakte mit externen Interaktionspartnern bestehen insbesondere im Rahmen der täglichen Arbeit der einzelnen Redaktionen.⁴¹⁷ Gerade die Tatsache, daß hier das Verhalten sehr verschiedener Individualitäten das Bild des Senders prägt, unterstreicht die zentrale Bedeutung einer Verinnerlichung der Corporate Mission durch den einzelnen Mitarbeiter. Weitere Bereiche betreffen z.B. das Verhalten am Produktionsort, am Telefon (z.B. Telefonzentrale, Zuschauertelefon⁴¹⁸) usw.. Mitarbeiter, die sich mit dem Sender identifizieren, können in besonderer Weise bei Kundenkontakten sowie in ihrem sozialen Umfeld als

⁴¹² Vgl. ZDF (1993), S. 30 f.. Aufgrund des hohen Zeit- und Kostenaufwandes sind für die Markenbildung nur solche Sendungen auszuwählen, die imagertragend und -fördernd sind und voraussichtlich einen längeren Lebenszyklus haben werden.

⁴¹³ Vgl. Bergler (1963), S. 89, Herter (1987), S. 8, Sarasin (1992), S. 181.

⁴¹⁴ In diesem Fall droht möglicherweise die Gefahr einer "Identitätskrise", vgl. dazu Poth (1979), S. 66 ff..

⁴¹⁵ Vgl. Stadler (1987), S 17.

⁴¹⁶ Vgl. Pflaum (1993), S. 117. Zu den Organen der Rundfunkanstalten siehe Pkt. 3.1.1.5.

⁴¹⁷ Gespräch mit Rapsch, Öffentlichkeitsarbeit/ WDR, am 01.08.95.

⁴¹⁸ Es ist davon auszugehen, daß das Verhalten gegenüber Kunden am Telefon einen hohen Einfluß auf die Kundenbindung und -zufriedenheit hat. Vgl. dazu die Studie von Töpfer/ Greff (1992), S. 437 f..



"PR-Agenten" tätig werden und die öffentliche Meinung wirksam beeinflussen.⁴¹⁹ Sämtliche Mitarbeiter lassen sich dann gezielt als identitätsvermittelnde und imageprägende Faktoren einsetzen.

3.3.1.2 Senderinternes Corporate Behaviour

3.3.1.2.1 Organisatorische Gestaltungsmöglichkeiten

Die Organisationsstruktur ist ein System von Regelungen zur Arbeitsteilung und Koordination bestehender Aktivitäten, welches das Verhalten der Organisationsmitglieder auf ein übergeordnetes Gesamtziel ausrichten soll.⁴²⁰ Sie zeigt Verantwortlichkeiten sowie formale Informations- und Kommunikationswege auf und unterstützt die Ausbildung entsprechender Denk- und Verhaltensweisen, wobei sich Organisationsstruktur und Unternehmenskultur gegenseitig bedingen.⁴²¹

Die Entscheidung über das Ergreifen organisatorischer Gestaltungsmaßnahmen ist abhängig davon, ob die bestehenden Strukturen die angestrebte, in der Corporate Mission fixierte Corporate Culture fördern oder hemmen. Organisatorische Anpassungen entsprechend dem Selbstverständnis geben den Mitarbeitern wichtige Signale, womit sie ein bedeutender Ansatzpunkt für die Gestaltung der Corporate Culture und die Realisierung des CI-Zieles sind.⁴²²

Organisatorische Herausforderungen ergeben sich für die öffentlich-rechtlichen Sender aus der veränderten Rundfunklandschaft, die in besonderem Maße eine innovations- und anpassungsfähige Corporate Culture erfordert⁴²³.

Als Basis für flexibles und innovatives Verhalten gelten Strukturen mit wenig Bürokratisierung, Regelung und Formalisierung, Hierarchieebenen und formaler Arbeitsteilung.⁴²⁴ Sie sind zudem Voraussetzung für die Entstehung eines "Wir-Bewußtseins"⁴²⁵, während ein hoher Grad an Hierarchie, Bürokratisierung, Formalisierung usw. eher einen "Dienst nach Vorschrift" unterstützt und der Ausbildung eines Zusammengehörigkeitsgefühls entgegensteht. Flache Hierarchien mit wenigen Hierarchieebenen ermöglichen die Sicherung der Spontaneität des Organisationssystems, eine Verkürzung des vertikalen Kommunikationsflusses sowie die Eindämmung dysfunktionaler Bürokratisierungserscheinungen.⁴²⁶ Von Bedeutung

⁴¹⁹ Vgl. Kalmus (1982), S. 93, Beger/ Gärtner/ Mathes (1989), S. 120 f., Gutjahr/ Keller (1992), S. 82.

⁴²⁰ Vgl. Frese (1993), S. 6.

⁴²¹ Siehe dazu Sackmann (1990), S. 176.

⁴²² Vgl. Kobi/ Wüthrich (1986), S. 202. Die Organisationsstruktur ist jedoch mit den betrieblichen Aktivitäten abzustimmen.

⁴²³ Siehe dazu Pkt. 2.5.

⁴²⁴ Vgl. Sackmann (1990), S. 176, Bleicher (1984), S. 498.

⁴²⁵ Siehe Kneip (1979), S. 572.

⁴²⁶ Vgl. Schierenbeck (1993), S. 107.

sind zudem eine geringe Zentralisation⁴²⁷ und größere Autonomie einzelner Abteilungen. Einfachere Strukturen, kürzere Instanzenwege und die Delegation von Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung bieten höhere Identifikationsmöglichkeiten für die Mitarbeiter.⁴²⁸

Eine Gewährung von Handlungsspielräumen durch Teambildung und Entscheidungsverlagerung nach unten ermöglicht die Nutzung des Wissens- und Kreativitätspotentials aller Mitarbeiter und läßt sie ihre Tätigkeit als individuelle Entwicklungsmöglichkeit erfahren. Die Anpassungsfähigkeit der einzelnen Rundfunkanstalt könnte durch Dezentralisation in Form der Bildung leistungsverantwortlicher Einheiten⁴²⁹ gesteigert werden. Dadurch ließe sich die Eigenverantwortlichkeit stärken sowie der Informationsfluß verbessern. Weitere Möglichkeiten zur Erhöhung der Flexibilität festgefügtter Strukturen bestehen im Einplanen von organisatorischem Spielraum oder in Organisationsformen auf Zeit. Interdisziplinär zusammengesetzte Organisationsformen auf Zeit (z.B. Projektgruppen) könnten zudem Ressortegoismen zugunsten der Akzeptanz eines gemeinsamen Werte- und Normensystems ersetzen.⁴³⁰

Die Forderung nach Flexibilitätserhöhung bezieht sich v.a. auf den Programmbetrieb der Rundfunkanstalten. Gestaltungsmöglichkeiten bieten sich hier z.B. in Form der Schaffung von Sende- und Projektedaktionen⁴³¹, wodurch gleichzeitig dem gerade im Redaktionsbereich verbreiteten Ressortegoismus entgegengewirkt und die Mitarbeitermotivation gestärkt werden kann.

Eine organisatorische Gestaltungsmöglichkeit, die die Unternehmenskultur gezielt auf die geforderte Marketingorientierung hin beeinflussen und damit zur Realisierung einer vom Marketing geprägten CI beitragen soll, besteht z.B. in der Einrichtung einer eigenständigen Marketingabteilung. Diese Maßnahme könnte verdeutlichen, wie hoch die Rundfunkanstalt die Bedeutung einer konsequenten Marketingorientierung einschätzt, und den Mitarbeitern wichtige Signale geben - ebenso den externen Interaktionspartnern, denen dadurch z.B. symbolisiert wird, daß Zuschauerwünsche und -erwartungen ernst genommen werden⁴³², was zur Ausbildung eines positiven, "kundenorientierten bzw. zuschauernahen" Corporate Images der Rundfunkanstalt beitragen dürfte.

⁴²⁷ Zentralisation bedeutet, daß Entscheidungen auf relativ hohen Ebenen der Hierarchie gefällt werden, während Dezentralisation die Delegation von Entscheidungen auf untere Ebenen beinhaltet. Vgl. Frese (1993), S. 60 f.. Zum Zentralisations- bzw. Dezentralisationsgrad bei Rundfunkanstalten vgl. Fix (1988), S. 140 ff..

⁴²⁸ Vgl. Kobi/ Wüthrich (1986), S. 202.

⁴²⁹ Siehe dazu Theis (1992), S. 503, Bleicher (1984), S. 498, Sieben/ Wachter (1987), S. 22. Gleichzeitig nehmen die internen Interdependenzen zu, was ein Überdenken der Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten derartiger Systeme erfordert.

⁴³⁰ Vgl. Kepper (1990), S. 20.

⁴³¹ Siehe dazu Fix (1988), S. 172 ff., Weinstock (1991), S. 214 ff..

⁴³² Vgl. Lasser (1986), Sp. 1932 f..



FIX schlägt in diesem Zusammenhang die Einrichtung einer Hauptabteilung Marketing mit den Abteilungen "Medienforschung" sowie "Öffentlichkeitsarbeit und Werbung" vor.⁴³³ Wird von einer eigenständigen Marketingabteilung abgesehen, so sollte im Interesse einer intensiveren Zuschauerorientierung zumindest die Stellung der Medienforschungsabteilung gestärkt werden. Besondere Bedeutung kommt dabei einer formellen Regelung des Informationsflusses zwischen Medienforschung und Redaktionen zu.⁴³⁴

Für organisatorische Gestaltungsmaßnahmen im Rahmen einer CI-Strategie öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten ergeben sich lediglich insofern Grenzen, als die oberste Hierarchieebene mit den Entscheidungsgremien Intendant, Direktoren, Rundfunkrat und Verwaltungsrat bestehen bleiben muß⁴³⁵.

3.3.1.2.2 Führungsverhalten

Führung läßt sich als bewußte Einflußnahme eines Vorgesetzten auf seine Mitarbeiter zur Erreichung der intendierten Ziele definieren.⁴³⁶ Das zentrale Führungsproblem besteht dabei in der Integration von Leistungsaspekt (Veranlassung der Mitarbeiter, die erwarteten Beiträge zur Erreichung der Unternehmensziele zu erbringen) und Zufriedenheitsaspekt (Schaffung von Bedingungen, die den Mitarbeitern die Realisierung persönlicher Ziele ermöglichen).⁴³⁷

Die Führungskräfte in öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten lassen sich in mehrere Ebenen differenzieren⁴³⁸: die erste Führungsebene umfaßt den Intendanten sowie die Direktoren. Zur zweiten Ebene zählen die Leiter von Organisationseinheiten (Hauptabteilungen, Abteilungen, Programmgruppen und -bereiche), während ihre Stellvertreter die dritte Führungsebene bilden. Zur vierten Ebene gehören schließlich Gruppenleiter wie z.B. Produktionsleiter.

Wesentliche Bedeutung im Rahmen der Führung kommt dem Führungsstil zu. Hierunter wird ein im Zeitablauf und in bezug auf bestimmte Situationen konsistentes Führungsverhalten verstanden.⁴³⁹ Im Rahmen der Führung sollen die Mitarbeiter in die Unternehmensgemeinschaft integriert und auf diese Weise der Zusammenhalt in der Rundfunkanstalt gefördert werden.⁴⁴⁰ Der Führungsstil hat somit wesentlichen Einfluß auf die Unternehmenskultur, indem auf die Verhaltensweisen und Kommunikationsbeziehungen der Mitarbeiter Einfluß genommen werden kann. Ihm kommt eine zentrale Bedeutung für die Mitarbeiteridentifikation

⁴³³ Siehe dazu die Ausführungen bei Fix (1988), S. 318 ff..

⁴³⁴ Vgl. Sieben/ Wachter (1987), S. 22 f..

⁴³⁵ Gespräch mit Wachter, Abt. Entwicklung und Unternehmensplanung/ WDR, am 29.09.94.

⁴³⁶ Vgl. z.B. Rosenstiel (1993), S. 4, Scholz/ Hofbauer (1987), S. 13.

⁴³⁷ Vgl. Schierenbeck (1993), S. 94.

⁴³⁸ Gespräch mit Odenthal, HA Personal/ WDR, am 28.12.94.

⁴³⁹ Siehe dazu z.B. Weber/ Mayrhofer/ Nienhüser (1993), S. 112.

⁴⁴⁰ Vgl. Schneider (1991), S. 60.

zu.⁴⁴¹ Von besonderer Bedeutung für die CI ist die Interdependenz von Führungsstil und Corporate Mission, wobei der Führungsstil "aus dem Geist der Corporate Identity entwickelt und kultiviert"⁴⁴² werden muß.

Eine wichtige Dimension zur Beschreibung von Führungsstilen ist der Umfang der Einbeziehung der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse. Danach lassen sich z.B. die beiden idealtypischen Führungsstile "autoritär" und "kooperativ" unterscheiden.⁴⁴³ Sie sind insbesondere vor dem Hintergrund des allgemeinen Wertewandels⁴⁴⁴ zu beurteilen, der bei den Mitarbeitern zu wachsendem Selbstbewußtsein und dem Wunsch nach mehr Autonomie und Anerkennung führte. Wird dem Wunsch nach Mitgestaltung von Arbeit und Arbeitsplatz nicht ausreichend Sorge getragen, so können daraus Abwanderungen oder "innere Kündigungen"⁴⁴⁵ resultieren. Es wird davon ausgegangen, daß erst ein kooperativer Führungsstil eine intensive Zusammenarbeit von Mitarbeitern aller Hierarchiestufen und dementsprechend eine Integration und Identifikation mit dem Unternehmen ermöglicht.⁴⁴⁶ Er wird in besonderem Maße durch eine mitarbeiter- bzw. gesellschaftsorientierte Corporate Mission impliziert⁴⁴⁷, erfordert jedoch entsprechend dezentralisierte Organisationsstrukturen und gewisse Mitbestimmungsrechte.

Im Rahmen des Führungsverhaltens bieten sich unter Beachtung der senderspezifischen Gegebenheiten Handlungsmöglichkeiten z.B. in Form verschiedener theoretischer Führungsmodelle⁴⁴⁸ an. Diese werden jeweils durch Aussagen zu einzelnen Elementen des Führungsgeschehens charakterisiert, z.B. zur Art der Koordination, Grad der Delegation, Ausmaß der Partizipation, Formalisierungsgrad usw..⁴⁴⁹

Beispiele für Führungsmodelle sind das "Management-by-exception" oder das "Management-by-objectives", die beide einen kooperativen Führungsstil unterstützen⁴⁵⁰. Das "Management-by-exception" (Führung durch Ausnahmeeingriff) läßt sich dadurch charakterisieren, daß die Mitarbeiter innerhalb eines festgelegten Entscheidungsspielraums unter Verfolgung klar formulierter Ziele selbständig entscheiden können, während der Vorgesetzte nur in vorher näher zu definieren-

⁴⁴¹ Vgl. Keller (1987), S. 115. Zu Wirkungen verschiedener Führungsstile vgl. z.B. Regenthal (1992), S. 219.

⁴⁴² Vgl. Stadler (1987), S. 12. Siehe auch Achterholt (1988), S. 94, Gutjahr/ Keller (1992), S. 82.

⁴⁴³ Vgl. dazu die näheren Ausführungen bei Eckardstein/ Schnellinger (1975), S. 85 ff..

⁴⁴⁴ Siehe dazu Pkt. 2.2.

⁴⁴⁵ Hiermit ist ein Zustand angesprochen, in dem sich der Mitarbeiter aufgrund wahrgenommener Arbeitserlebnisse und -ergebnisse mit seinen Interessen und Aktionspotentialen innerlich von der Arbeit löst und diese nur noch auf dem Niveau des "unverzichtbaren Minimums" erfüllt. Vgl. Richter (1994), S. 559.

⁴⁴⁶ Siehe dazu Töpfer/ Zander (1982), S. 6, Schneider (1991), S. 108, Regenthal (1992), S. 219.

⁴⁴⁷ Vgl. Bartels (1992), S. 138.

⁴⁴⁸ Vgl. dazu z.B. Töpfer/ Zander (1982), S. 9 f..

⁴⁴⁹ Vgl. Weber/ Mayrhofer/ Nienhüser (1993), S. 111. Die Unternehmenskultur wird bereits durch Vorhandensein bzw. Nicht-Vorhandensein derartiger Führungsmodelle beeinflusst, vgl. Sackmann (1990), S. 177.

⁴⁵⁰ Siehe Schneider (1991), S. 108 ff..



den Ausnahmesituationen eingreift. Der Entscheidungsspielraum wird durch die Entwicklung unternehmensweit einheitlicher Kriterien determiniert, die die Beurteilung von Entscheidungssituationen nach einem einheitlichen Muster ermöglichen und gleichzeitig die Verfolgung der Unternehmensziele gewährleisten. Hierdurch wird die Ausbildung unternehmenstypischer Verhaltensmuster als wesentlicher Teil einer Corporate Culture gefördert. Beim "Management-by-objectives" (Führung durch Zielvereinbarung) werden i.d.R. durch die Unternehmensleitung Oberziele vorgegeben, während die Ableitung von Unterzielen gemeinsam mit den Mitarbeitern im Rahmen von Vereinbarungen durchgeführt wird. Die Art und Weise der Zielerreichung sowie die damit verbundene Weisungsbefugnis liegen bei den Mitarbeitern. Hierdurch soll eine höhere Identifikation mit dem Gesamtunternehmen und ihren Zielen sowie ein unternehmenszielkonformes Verhalten erreicht werden.⁴⁵¹

Derartige Führungsmodelle können jedoch nur gedankliche Ausgangsbasis für die Entwicklung eines anstaltsspezifischen Konzeptes sein. Dabei bietet sich die Möglichkeit, lediglich inhaltlich effiziente Bestandteile wie z.B. Delegation, Ziel- und Ergebnisorientierung und Mitarbeiterentwicklung zu nutzen.⁴⁵²

Da Rundfunkanstalten eine große Zahl unterschiedliche Berufsgruppen und eine breite Aufgabenvielfalt mit unterschiedlichen Anforderungen aufweisen⁴⁵³, erscheint die Eignung der Vorgabe eines einheitlichen Führungsverhaltens für den gesamten Sender allerdings fraglich. Zum Teil sind strenge Anweisungen der Vorgesetzten notwendig, während einigen Berufsgruppen oder einzelnen Mitarbeitern ein großer Spielraum gewährt werden kann. Zudem ist davon auszugehen, daß es den besten Führungsstil oder das beste Führungsverhalten nicht gibt. Stattdessen ist die jeweilige Situation ausschlaggebend, wobei je nachdem eher der autoritäre oder der kooperative Führungsstil zu höheren Leistungen bzw. Zufriedenheit führt.⁴⁵⁴ Anstelle der Vorgabe eines einheitlichen Führungsverhaltens für den gesamten Sender ist demnach ein situativer Führungsstil zu empfehlen.⁴⁵⁵ Die vordringliche Aufgabe eines Vorgesetzten besteht somit darin, die Anforderungen der konkreten Mitarbeiter- sowie Führungssituation zu analysieren und den Führungsstil bzw. das Führungsverhalten entsprechend auszurichten⁴⁵⁶. Als Grundprinzip sollte jedoch generell der kooperative Führungsstil gelten. Ein einheitliches, senderzielkonformes Führungsverhalten kann dabei z.B. über die Formulierung von Führungsgrundsätzen oder Maßnahmen der Führungskräftefortbildung erreicht werden.⁴⁵⁷ Bezüglich der Vorbildfunktion der Führungskräfte ist

⁴⁵¹ Zu Gestaltungsregeln und Kritik am Ansatz des "Management-by-objectives" vgl. Frese (1993), S. 136 ff..

⁴⁵² Vgl. Töpfer/ Zander (1982), S. 9.

⁴⁵³ Vgl. dazu Pkt. 3.1.1.5.

⁴⁵⁴ Siehe dazu Rosenstiel (1993), S. 10. Vgl. auch die Beispiele bei Schierenbeck (1993), S.96 f..

⁴⁵⁵ Gespräch mit Odenthal, HA Personal/ WDR, am 28.12.94.

⁴⁵⁶ Vgl. auch Berndt (1991), S. 190.

⁴⁵⁷ Vgl. dazu Pkt. 3.4.1 sowie Pkt. 3.3.1.2.3.

zudem zu beachten, daß jedem Verhaltensakt symbolische Bedeutung zukommt, die von den Mitarbeitern aufmerksam auf Übereinstimmung mit den in der Corporate Mission deklarierten Grundsätzen hin überprüft wird.⁴⁵⁸

3.3.1.2.3 Handlungsmöglichkeiten im Personalbereich i.e.S.

Als Beispiele für Maßnahmen im Personalbereich i.e.S. werden im folgenden Anreizsysteme sowie personalentwicklungspolitische Maßnahmen ausgewählt⁴⁵⁹, da sie als besonders kulturprägend gelten⁴⁶⁰, und auf ihren CI-Beitrag hin untersucht.

Der Gruppenzusammenhalt als zentraler Faktor einer einheitlichen Corporate Culture wird wesentlich durch **Anreizsysteme** gefördert. Hierunter fallen einerseits Instrumente, die der Personalerhaltung dienen, indem sie die Mitarbeiter an die Rundfunkanstalt binden, andererseits Maßnahmen zur Leistungsstimulation, die die Leistungsabgabe sichern bzw. steigern sollen. Anreize sind grundlegend für die Einstellung der Mitarbeiter zur Rundfunkanstalt und sollen sie zu einem möglichst senderzielkonformen Verhalten motivieren.⁴⁶¹

Die einzelne Rundfunkanstalt muß im Rahmen ihrer rechtlichen Möglichkeiten und des Tarifgefüges ein Anreizsystem entwickeln, das auf die angestrebten Corporate Culture hin auszugestaltet ist⁴⁶². Für das konkrete Verhalten der Mitarbeiter sind dabei nur solche Anreize bestimmend, die eine Befriedigung ihrer aktuellen Bedürfnisse erwarten lassen. Die Beachtung der Bedürfnisstruktur, Werte und Einstellungen der Mitarbeiter ist somit von zentraler Bedeutung.⁴⁶³ In erster Linie lassen sich materielle und immaterielle Anreize unterscheiden.

Die **materiellen, monetären Anreize** betreffen die Entlohnungsstruktur der Mitarbeiter, die tarifvertraglich geregelt ist⁴⁶⁴. Zusätzliche monetäre Anreize könnte nur die Gewährung außertariflicher Zulagen bieten. V.a. solche Vergütungsformen, die einen bestimmten Bezug zum Unternehmen und seinen Zielsetzungen erkennen lassen, vermögen wesentlich zur Erreichung einer angestrebten Corporate Culture beitragen.⁴⁶⁵ Die Vergütungsstruktur sollte generell anforderungs- und leistungsgerecht sein, da ansonsten Konflikte drohen, die der Integration aller

⁴⁵⁸ Siehe Bleicher (1992), Sp. 2245.

⁴⁵⁹ Eine weitere personalpolitische Handlungsmöglichkeit besteht z.B. in der Personaleinführung, da die ersten Erfahrungen mit der Rundfunkanstalt neue Mitarbeiter stark prägen. Vgl. z.B. Kobi/Wüthrich (1986), S. 194, Dill (1987), S. 313.

⁴⁶⁰ Vgl. Scholz (1993), S. 521.

⁴⁶¹ Siehe dazu Hentze (1992), Sp. 1905.

⁴⁶² Den Anreizsystemen wird eine tragende Rolle im Rahmen der Kulturgestaltung zugewiesen, vgl. dazu Bleicher (1992), Sp. 2248 f., Berthel (1995), S. 460.

⁴⁶³ Vgl. Hentze (1992), Sp. 1905, Dill (1987), S. 318. Die Mitarbeiterziele hängen dabei v.a. von der hierarchischen Stellung, Lebensalter und (formalem) Ausbildungsniveau ab, vgl. Thom (1992), Sp. 1679.

⁴⁶⁴ Vgl. auch Pkt. 3.1.1.5.

⁴⁶⁵ Vgl. Bartels (1992), S. 138, Sackmann (1990), S. 177.



Mitarbeiter in die Unternehmensgemeinschaft sowie der Ausbildung typischer Verhaltens- und Kommunikationsweisen entgegenstehen können.⁴⁶⁶

Die öffentlich-rechtlichen Sender verfügen durch ihr Tarifgefüge über relativ starre Vergütungsstrukturen⁴⁶⁷, die eine angemessene Berücksichtigung besonderer Einzelleistungen oder eines starken individuellen Arbeitseinsatzes erschweren. Die Gewährung zusätzlicher monetärer Anreize ist daher zumindest bezüglich der nach Tarif bezahlten (überwiegenden) Arbeitsplätze nur eingeschränkt möglich.⁴⁶⁸ In bezug auf die Lohngerechtigkeit lassen sich am ehesten Forderungen nach Anforderungs- und Sozialgerechtigkeit durchsetzen⁴⁶⁹, wodurch eine Demotivation oder Abwanderung leistungswilliger Mitarbeiter droht. Allerdings besteht z.B. die Möglichkeit, Aufstiegschancen und eine damit verbundene Höherstufung in eine andere Vergütungsgruppe leistungsabhängig zu gestalten.

Soziale Leistungen als weitere Form materieller Anreize geben den Mitarbeitern das Gefühl, daß die Rundfunkanstalt "auch außerhalb der werktäglichen Arbeitgeber-Arbeitnehmerbeziehung"⁴⁷⁰ für sie sorgt. Sie können die Einstellung der Mitarbeiter zur Rundfunkanstalt positiv beeinflussen, sie an den Sender binden und die Integration und Identifikation unterstützen. Zu den sozialen Leistungen zählen insbesondere die betriebliche Altersversorgung, Werkwohnungen, Gratifikationen (z.B. Weihnachtsgeld, Urlaubsgeld), freiwillige finanzielle Leistungen (z.B. Essenzuschüsse) oder betriebliche Einrichtungen wie Kindergärten, Erholungsheime, Sport- und Freizeitanlagen. Viele dieser Anreize werden jedoch inzwischen als selbstverständlich erachtet bzw. sind teilweise sogar tarifvertraglich geregelt und können dementsprechend keine zusätzliche Motivation mehr erzeugen.

Angesichts eines hohen Grades an sozialer Sicherheit für die Mitarbeiter, großzügigen Altersversorgungszusagen und mangelnden Möglichkeiten zu leistungsgerechter Bezahlung kommen bei öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten v.a. **immaterielle Anreize** in Betracht. Zu den immateriellen Anreizen zählen z.B. Aufstiegsmöglichkeiten, Ausbildungsanreize, Führungsverhalten, Aufgaben- und Tätigkeitsinhalt⁴⁷¹ (Job Rotation, Job Enrichment, Job Enlargement, Bildung von Arbeitsgruppen⁴⁷²).⁴⁷³

⁴⁶⁶ Siehe Schneider (1991), S. 68. Voraussetzung hierfür wäre die Existenz eines umfassenden Leistungsbeurteilungssystems, was jedoch bei Rundfunkanstalten aufgrund der Vielfalt an unterschiedlichen Berufsgruppen als problematisch erscheint. Bisher besitzt keine deutsche Rundfunkanstalt ein derartiges System. Gespräch mit Odenthal, HA Personal/ WDR, am 28.12.94.

⁴⁶⁷ Vgl. WDR (1989), S. 41.

⁴⁶⁸ Vgl. Weinstock (1991), S. 65.

⁴⁶⁹ Analog zum öffentlichen Dienst Balzereit (1992), Sp. 1847.

⁴⁷⁰ Vgl. Bartels (1992), S. 139.

⁴⁷¹ Vgl. dazu z.B. Scholz (1993), S. 348 f..

⁴⁷² Hierunter fallen z.B. Qualitätszirkel (quality circles), die sich auch als Maßnahmen im Rahmen eines Kulturwandels anbieten. Zu diesem ursprünglich aus Japan stammenden Konzept

Personelle Veränderungen in der Rundfunkanstalt setzen direkt an den Trägern der Unternehmenskultur an, weshalb **personalentwicklungspolitische Maßnahmen** eine Möglichkeit zur Kulturgestaltung bieten und zur Realisierung der angestrebten CI beitragen können.⁴⁷⁴

Die Personalentwicklung umfaßt alle bildungs- und stellenbezogenen Maßnahmen, die der Qualifizierung der Mitarbeiter und Führungskräfte dienen und dabei auf die Förderung der Ziele der Rundfunkanstalt und der Mitarbeiter abzielen.⁴⁷⁵ Neben der Erhöhung der innerbetrieblichen Mobilität und vielseitigen Einsetzbarkeit der Mitarbeiter entfalten Qualifizierungsprozesse unter Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen erhebliche Anreizwirkungen. Qualifikationsmöglichkeiten können zudem entscheidend zur Schaffung eines positiven Image der Rundfunkanstalt auf dem knappen Personalmarkt beitragen.⁴⁷⁶ Beispiele für personalentwicklungspolitische Handlungsmöglichkeiten sind Aufstiegsmöglichkeiten und die Durchführung von Aus-, Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen.⁴⁷⁷

Aufstiegsmöglichkeiten für Mitarbeiter hängen von der im Rahmen der Personalauswahl zu treffenden Entscheidung ab, ob freie Aufstiegspositionen durch eigene Mitarbeiter oder externe Bewerber besetzt werden sollen. Sie ist von besonderer Bedeutung für die Corporate Culture. Bei gleicher Qualifikation sollte anstaltsinternen Bewerbern der Vorzug gegeben werden, was u.a. für den Fortbestand einer identischen Unternehmensgemeinschaft von Bedeutung ist. Zudem sind interne Nachwuchskräfte bereits mit der bestehenden Unternehmenskultur vertraut⁴⁷⁸, während neue Mitarbeiter zunächst integriert werden müssen. Aufstiegsmöglichkeiten für Mitarbeiter eröffnen Möglichkeiten zur Entfaltung eigener Fähigkeiten und mehren das persönliche Ansehen. Sie sind von besonderer Bedeutung für Motivation und Vertrauen und können Abwanderungen entgegenwirken⁴⁷⁹, was v.a. vor dem Hintergrund massiver Abwerbmaßnahmen der kommerziellen Konkurrenz und fehlender leistungsgerechter Bezahlung zu betrachten ist.

In den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten ist vielfach ein internes Ausschreibungsverfahren für neugeschaffene oder vakante Planstellen tarifvertraglich

vgl. z.B. Scholz (1993), S. 349 ff.. Als Basis für Qualitätszirkel in Rundfunkanstalten eignen sich z.B. Redaktions- bzw. Programmgruppen, Abteilungen oder Produktionsteams, vgl. Weinstock (1991), S. 188.

⁴⁷³ Siehe auch die Ausführungen unter Pkt. 3.3.1.2.2 und 3.3.1.2.3.

⁴⁷⁴ Vgl. Kreuzer/ Jugel/ Wiedmann (1986), S. 43, Lingenfelder/ Spitzer (1987), S. 11.

⁴⁷⁵ Vgl. Thom (1992), Sp. 1676. Siehe auch Weber/ Nienhäuser/ Mayrhofer (1993), S. 208 f.. Qualifikation ist zugleich Voraussetzung für die Delegation von Aufgaben und Verantwortung.

⁴⁷⁶ Siehe Bartels (1992), S. 140 f., Eckardstein/ Schnellinger (1975), S. 216.

⁴⁷⁷ Weitere Handlungsmöglichkeiten sind Umschulung, Stellenvertretungsregelungen usw..

⁴⁷⁸ Vgl. Kobi/ Wüthrich (1986), S. 193.

⁴⁷⁹ Vgl. Thom (1992), Sp. 1679.



festgeschrieben⁴⁸⁰. Als problematisch erweist sich die Zustimmungspflicht von Kontrollgremien bei der Besetzung höherer Positionen.⁴⁸¹ Dies führt möglicherweise dazu, daß eine Anpassung an deren Vorstellungen als Aufstiegsbedingung betrachtet und dadurch das Innovationspotentials der Rundfunkanstalt eingeschränkt wird.

Die Selektion neuer Mitarbeiter, v.a. von Führungskräften, bietet die Möglichkeit, die bestehende Unternehmenskultur gezielt zu prägen und auf die angestrebte Corporate Culture hin zu verändern. So lassen sich neue oder bislang kaum verankerte Denk- und Verhaltensweisen einführen, wodurch u.a. einer wachsenden Betriebsblindheit entgegengewirkt werden kann⁴⁸². Über den Vergleich zwischen dem Anforderungsprofil der Stelle und der Leistungsfähigkeit des Bewerbers hinaus sind dazu im Rahmen geeigneter Auswahlverfahren auch unternehmenskulturelle Aspekte zu berücksichtigen.⁴⁸³ Das interne Stellenbesetzungsverfahren erschwert jedoch den Einstieg externer Bewerber und somit die Möglichkeit zur Kulturgestaltung.

Auch die **Durchführung von Aus-, Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen** bietet Ansatzpunkte zur gezielten Gestaltung einer Corporate Culture.⁴⁸⁴ Während die Ausbildung von Mitarbeitern alle Maßnahmen umfaßt, die der praktischen und theoretischen Vorbereitung auf bestimmte Berufe dienen⁴⁸⁵, soll die Fort- und Weiterbildung dem Mitarbeiter ermöglichen, seine beruflichen Kenntnisse und Fähigkeiten zu erhalten, zu erweitern, der technologischen Entwicklung anzupassen oder beruflich aufzusteigen⁴⁸⁶.

Neben der Vermittlung der konkreten Inhalte sind Aus-, Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen wirksame Instrumente zur Veränderung der Einstellungen zur Rundfunkanstalt und zur Integration von Mitarbeitern in die Unternehmensgemeinschaft.⁴⁸⁷ Sie können die Mitarbeiter hinsichtlich der Prioritäten der Rundfunkanstalt und angestrebter Denk- und Verhaltensweisen orientieren.⁴⁸⁸ Von be-

⁴⁸⁰ Vgl. z.B. § 13 Abs. 1 Satz 3 Manteltarifvertrag des WDR i.d.F.v. 08.08.1979. Besondere Bedeutung kommt dabei einer gezielte Personalförderung jüngerer Mitarbeiter zu, da die interne Ausschreibung andernfalls zu einer Überalterung des Personals beigetragen würde.

⁴⁸¹ Siehe dazu Pirner (1989), S. 103.

⁴⁸² Vgl. Sackmann (1990), S. 173. Dieser Ansatzpunkt gestaltet sich bei öffentlich-rechtlichen Sendern als problematisch, da es aufgrund der Unkündbarkeit nach zehn Jahren Sender-Zugehörigkeit nicht möglich ist, Mitarbeiter einfach zugunsten der Einstellung identitätsadäquater Mitarbeiter zu entlassen.

⁴⁸³ Siehe Dill (1987), S. 310 ff., Kobi/ Wüthrich (1986), S. 192 f.. Aufgrund des internen Stellenbesetzungsverfahrens der Rundfunkanstalten bezieht sich die Einstellung externer Bewerber meist auf die jeweiligen Eingangsgruppen der einzelnen Berufsbilder, vgl. dazu Seidel/ Libertus (1993), S. 239.

⁴⁸⁴ Siehe Scholz (1993), S. 521.

⁴⁸⁵ Vgl. Thom (1992), Sp. 1682.

⁴⁸⁶ Siehe dazu Weber/ Nienhüser/ Mayrhofer (1993), S. 278.

⁴⁸⁷ Vgl. Bleicher (1984), S. 498, Bartels (1992), S. 140 f..

⁴⁸⁸ Siehe Sackmann (1990), S. 174.

sonderer Bedeutung ist der Abbau der noch vielfach am öffentlichen Dienst ausgerichteten Denkstrukturen vieler Mitarbeiter, die Vermittlung zeitgemäßer Managementtechniken sowie v.a. kundenorientierter Denk- und Verhaltensweisen.⁴⁸⁹ Letzteres umfaßt neben einer verstärkten Zuschauerorientierung des Redaktionspersonals auch die interne Kundenorientierung der Servicebereiche. So sollte sich z.B. der Produktionsbereich im Rahmen seiner Möglichkeiten an den Bedürfnissen seiner internen Kunden, der Redaktionen und damit der Sendeplätze, orientieren.⁴⁹⁰ Die Vermittlung der senderspezifischen Corporate Mission sollte zu einem integralen Bestandteil sämtlicher Aus-, Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen und v.a. der Führungskräftebildung werden⁴⁹¹, um ihre Umsetzung im Sender zu fördern.

Aufgrund ihrer Schlüsselfunktion für die Beeinflussung der Unternehmenskultur⁴⁹² kommt der Entwicklung und Fortbildung der Führungskräfte einer Rundfunkanstalt besondere Bedeutung zu. Eine Sonderrolle nimmt insbesondere die Führungskräfte-Nachwuchsplanung (Management Development) ein, wobei der kulturvermittelnde und -beeinflussende Aspekt von zukünftigen Führungskräften berücksichtigt und gezielt eingesetzt werden sollte.⁴⁹³ Geeignete Maßnahmen des Management Development sind z.B. Job Rotation⁴⁹⁴ und Versetzung. So kann etwa durch gezielte Neubesetzung einer Schlüsselposition signalisiert werden, welche Denk- und Verhaltensweisen für die Zukunft angestrebt werden und in welche Richtung sich die Rundfunkanstalt entwickeln soll.⁴⁹⁵

In Hinblick auf die Stärkung der Mitarbeitermotivation und des Vorlebens der Corporate Mission sind zudem sämtliche Führungskräfte aller Senderebenen systematisch im Bereich des CI-konformen Führungsverhaltens und in Hinblick auf ihre Leitbildfähigkeit fortzubilden.⁴⁹⁶

3.3.2 Corporate Design

3.3.2.1 Grundlagen

Corporate Design umfaßt die Bereiche Grafik-Design, Architektur-Design und Produkt-Design. Bei Fernsehsendern bezieht sich das Produkt-Design auf die vi-

⁴⁸⁹ Vgl. Weinstock (1991), S. 185, Sieben/ Wachter (1987), S. 22.

⁴⁹⁰ Gespräch mit Wachter, Abt. Entwicklung und Unternehmensplanung/ WDR, am 29.09.94.

⁴⁹¹ Vgl. Keller (1990), S. 123.

⁴⁹² Vgl. dazu Pkt. 2.5.

⁴⁹³ Geeignete Auswahlverfahren sind z.B. Assessment-Center oder Personalentwicklungsseminare (PES), vgl. Seidel/ Libertus (1993), S. 241.

⁴⁹⁴ Vgl. Scholz (1993), S. 348. Siehe auch Pkt. 3.3.1.2.3.

⁴⁹⁵ Siehe dazu Sackmann (1990), S. 175.

⁴⁹⁶ Vgl. Seidel/ Libertus (1993), S. 241. Siehe auch Pkt. 3.3.1.2.2.



suelle Erscheinung des Programmangebotes und soll hier entsprechend als "TV-Design" bezeichnet werden.⁴⁹⁷

Die Gestaltung des Corporate Design betrifft die Entwicklung typischer visueller Elemente bzw. Identifikationsmerkmale der Rundfunkanstalt sowie ihre Sichtbarmachung auf den Trägern des visuellen Erscheinungsbildes. Zu den wichtigsten Identifikationsmerkmalen zählen Sender-Logo, Slogan, Farbe, Schrift, Gestaltungsraster, Architekturdesign sowie TV-Design⁴⁹⁸. Diese Identifikationsmerkmale werden in immer gleicher Weise aufeinander abgestimmt auf den verschiedensten Trägern sichtbar gemacht (vgl. Abb. 2), wodurch der Vielfalt der Ausdrucksmittel einer Rundfunkanstalt ein einheitlicher, unverwechselbarer Ausdruck verliehen wird. Architektur und Programm erfüllen dabei eine Doppelfunktion: einerseits gehören sie zu den Identifikationsmerkmalen, andererseits werden sie mit solchen gekennzeichnet und sind damit gleichzeitig Träger des visuellen Erscheinungsbildes.⁴⁹⁹

Abb. 2: Träger des visuellen Erscheinungsbildes der Rundfunkanstalt⁵⁰⁰

Architektur:	Sendergebäude, Ausstellungsräume, Orientierungssystem, Gebäudekennzeichnung und -beschriftung, Inneneinrichtung, Messestände, usw.
Außenwerbung:	Leuchtschrift, Transparente, Außenschilder, Schaukästen, Fahnen, Transportmittel wie z.B. Ü-Wagen, Produktionswagen, usw.
Drucksachen:	Geschäftspapiere, Veröffentlichungen wie z.B. Geschäftsbericht, Broschüren, usw.
Werbemittel:	Anzeigen, Plakate, usw.
Programm:	siehe dazu Pkt. 3.3.2.3
weitere Träger:	Kameras, Mikrophone, Merchandisingartikel, Werbegeschenke, usw.

Sämtliche Elemente des visuellen Erscheinungsbildes werden durch die symbolische Wirkung eines entsprechend gestalteten Designs zu Kommunikationsträgern

⁴⁹⁷ Vgl. dazu Pkt. 2.3.2.2. Als erste öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalt führte das ZDF im Jahre 1973 ein umfassendes, von Professor Otl Aicher entwickeltes Corporate Design-Programm ein. Vgl. dazu z.B. Wittstatt (1984), S. 91 ff.. Ausgehend von den Veränderungen im Rundfunkmarkt wurde das Corporate Design inzwischen weiterentwickelt, siehe Hartmann (1992), S. 262 ff..

⁴⁹⁸ Aufgrund seiner zentralen Bedeutung für das visuelle Erscheinungsbild eines Programmanbieters wird das TV-Design unabhängig von den übrigen Identifikationsmerkmalen in einem eigenständigen Gliederungspunkt behandelt. Siehe dazu Pkt. 3.3.2.3.

⁴⁹⁹ Vgl. Schneider (1991), S. 135.

⁵⁰⁰ Ähnliche Systematisierungen finden sich z.B. bei Regenthal (1992), S. 76, Stankowski (1992), S. 210 f..

der senderspezifischen CI und sind demnach wichtige imagebildende Faktoren.⁵⁰¹ Das Corporate Design dient also der Visualisierung der spezifischen Identität einer Rundfunkanstalt und bringt ihre Kompetenz, Leistungsfähigkeit und angestrebte Positionierung zum Ausdruck.⁵⁰² Es kann die Grundwerte der Unternehmenskultur vermitteln und diese gezielt auf die angestrebte Corporate Culture hin prägen.⁵⁰³ Symbole können (angestrebte) Wertvorstellungen in bildkräftige Zeichen zusammenfassen⁵⁰⁴ und z.B. einen Wandel signalisieren. Die CI-Inhalte brauchen Gestalt und Symbole, da erst diese Sichtbarmachung und Vermittlung den Mitarbeitern, Rezipienten und anderen relevanten Interaktionspartnern eine Identifikation mit dem Sender ermöglicht.⁵⁰⁵

Während eine gelungene visuelle Umsetzung der CI senderextern entscheidend das Corporate Image prägt, trägt sie senderintern zur Förderung des Zusammengehörigkeitsgefühles und der Motivation der Mitarbeiter bei und dient ihrer Orientierung⁵⁰⁶. Je klarer und eindeutiger das Erscheinungsbild gestaltet ist, desto schneller kann die CI senderextern und -intern transportiert und durchgesetzt werden. Die Erzeugung eines immer gleichen visuellen Eindrucks führt dazu, daß jeder Kontakt die Wirkung der vorangegangenen Kontakte verstärkt und ein klares, ausgeprägtes Image entstehen kann.⁵⁰⁷ Das Corporate Design trägt v.a. vor dem Hintergrund der zunehmenden Informationsüberlastung zur Differenzierung und Positionierung des Senders und seiner Programmangebote bei. Ein abgestimmtes Äußeres ermöglicht eine schnellere Wiedererkennbarkeit und vermag die Zugehörigkeit einzelner Bereiche und Produkte zur Dachmarke Rundfunkanstalt zu vermitteln, womit es die Übertragung von Goodwill ermöglicht.⁵⁰⁸ Die Rundfunkanstalt wird transparenter, was u.a. wesentlich zur Vertrauensbildung beiträgt. Die Senderstruktur (zentral/ dezentral) wird visualisiert, indem z.B. die Verwendung eines einheitlichen Namens und visuellen Stils für alle Bereiche eine zentrale Identität vermittelt.⁵⁰⁹

Wichtige Gestaltungskriterien für das visuelle Erscheinungsbild sind neben Konsistenz v.a. Kontinuität und Prägnanz. Die Forderung nach Kontinuität bezieht sich auf die Stabilität auffallender (Identifikations-)Merkmale. Eine Profilierung gelingt umso eher, je mehr die Wahrnehmung durch konstante Signale im Zeitablauf

⁵⁰¹ Vgl. Mayr-Keber (1992), S. 291, Kreutzer/ Jugel/ Wiedmann (1986), S. 43.

⁵⁰² Vgl. Schmittel (1986), S. 194, Achterholt (1988), S. 46, Olins (1990), S. 9, Dierksmeier (1990), S. 971.

⁵⁰³ Vgl. Kobi/ Wüthrich (1986), S. 201, Dietz (1991), S. 77, Schmidt (1991), S. 39.

⁵⁰⁴ Zur Bedeutung von Symbolen im Kontext der symbolischen Führung vgl. Lasser (1987), Sp. 1927 ff..

⁵⁰⁵ Vgl. Schmitt-Siegel (1990), S. 67.

⁵⁰⁶ Siehe Dierksmeier (1990), S. 971, Achterholt (1988), S. 100.

⁵⁰⁷ Vgl. dazu Kroeber-Riel (1988b), S. 186, Keller (1987), S. 21, Stankowski (1992), S. 191.

⁵⁰⁸ Siehe auch Pkt. 3.3.1.2.2. Zu alternativen Intensitätsgraden der Integration von Bereichen bzw. Produkten in das Corporate Design vgl. Kreutzer/ Jugel/ Wiedmann (1986), S. 44 f..

⁵⁰⁹ Vgl. dazu Olins (1990), S. 78 ff., Keller (1987), S. 22.



erleichtert wird.⁵¹⁰ Gleichzeitig ist Flexibilität gefordert, d.h. ein kontinuierlicher Wandel parallel zu einer sich wandelnden Identität. Wichtig ist zudem die deutliche Unterscheidung von anderen visuellen Erscheinungsbildern⁵¹¹, insbesondere denen der kommerziellen Konkurrenz. Nur prägnante Signale können sich angesichts der zunehmenden Informationsüberlastung durchsetzen, wobei Prägnanz z.B. durch Vereinfachung erreicht werden kann. Es ist darauf zu achten, daß die vom Erscheinungsbild ausgehenden Assoziationen bei den Zielgruppen in die angestrebte Richtung gehen.⁵¹²

Die Einheitlichkeit des Erscheinungsbildes wird durch senderspezifische Gestaltungsrichtlinien erreicht, die von der Corporate Mission ausgehen.⁵¹³ Neben konstanten Merkmalen muß das Corporate Design auch variable Elemente beinhalten, um für die Anwendung in unterschiedlichen Bereiche flexibel zu sein. Mit der Systematisierung und Vereinheitlichung sämtlicher Ausdrucksmittel sind erhebliche Synergieeffekte und damit Kosteneinsparungen verbunden.⁵¹⁴

Obwohl diese Annahme in der Praxis vorherrscht, ist das Corporate Design alleine nicht in der Lage, eine umfassende CI zu schaffen.⁵¹⁵ Es muß von den klaren Werten der Corporate Mission geprägt sein, darf keinen Selbstzweck erfüllen⁵¹⁶ und ist nur in Verbindung mit den übrigen CI-Maßnahmen erfolgversprechend. Nur ein ganzheitlicher Ansatz kann Basis von Sympathie, Glaubwürdigkeit und Vertrauen sein. Von zentraler Bedeutung ist die Bestätigung der erzeugten Kompetenzzuweisung durch das entsprechende Corporate Behaviour.

3.3.2.2 Identifikationsmerkmale

3.3.2.2.1 Sender-Logo

Bei einem Logo handelt es sich um ein Symbol, welches die Wiedererkennung der Rundfunkanstalt und ihrer Leistungsangebote fördert⁵¹⁷ und somit das zentrale Identifikationsmerkmal darstellt. Es bildet das wichtigste Element des Corporate Design.⁵¹⁸ Das Sender-Logo ist visuelle Klammer, Signal und wird überall dort als Markenzeichen verwendet, wo die Rundfunkanstalt als Absender auftritt⁵¹⁹. Dabei muß es nicht notwendigerweise den Sendernamen enthalten, dieser kann jedoch

⁵¹⁰ Vgl. Koppelman (1987), S. 46, Rudolph (1992), S. 218.

⁵¹¹ Vgl. Heller (1991), S. 14, Stankowski (1992), S. 193, Schmittel (1986), S. 264.

⁵¹² Vgl. Antonoff (1982), S. 77 ff..

⁵¹³ Vgl. Regenthal (1992), S. 72. Siehe dazu auch Pkt. 3.4.1.

⁵¹⁴ Siehe Schmittel (1978), S. 22.

⁵¹⁵ Vgl. Stadler (1987), S. 15. Diese Feststellung gilt nicht zuletzt für den Rundfunkbereich, siehe dazu z.B. Pieroth (1983), S. 170.

⁵¹⁶ Vgl. Schmittel (1984), S. 10, Dierksmeier (1990), S. 971.

⁵¹⁷ Siehe dazu Kotler/ Bliemel (1992), S. 471. Weitere gebräuchliche Bezeichnungen sind z.B. Marke, Firmenzeichen oder Signet.

⁵¹⁸ Vgl. Fenkart/ Widmer (1987), S. 32, Olins (1990), S. 73, Pflaum (1993), S. 129 f..

⁵¹⁹ Vgl. Achterholt (1988), S. 99.

z.B. durch Wahl einer bestimmten Typographie oder graphische Überarbeitung zum Logo werden.

Im Rahmen der Corporate Design-Gestaltung bieten sich verschiedene Möglichkeiten: die Beibehaltung des bisherigen Logos, seine Überarbeitung (z.B. Anpassung an den Zeitgeist oder an senderspezifische Veränderungen) oder der Entwurf eines neuen Logos. Das Sender-Logo soll Kompetenz und Grundidee der Rundfunkanstalt umsetzen sowie einfach ("Reduktion auf das Wesentliche"), zeitlos und schnell merkbar sein. Zentrale Bewertungskriterien sind Aufmerksamkeitswert, Informationsgehalt, affektive Qualitäten (z.B. Auffälligkeit, Ästhetik, Sympathie), Eigenständigkeit, Prägnanz sowie Gebrauchswert (z.B. Lesbarkeit bei Verkleinerung oder auf Distanz, Reproduzierbarkeit, Integrations- und Variationsfähigkeit).⁵²⁰

Nach der Markentypologie lassen sich Logos in Buchstabenmarken, Wortmarken, Bildmarken und kombinierte Marken unterscheiden.⁵²¹ Die Wortmarke scheidet für den hier diskutierten Anwendungsbereich aus, da sich für die Namen der Rundfunkanstalten Kürzel aus den jeweiligen Anfangsbuchstaben umgangssprachlich durchgesetzt haben⁵²² (z.B. ZDF, WDR). Aus diesen Kürzeln können **Buchstabenmarken** entwickelt werden. Buchstabenmarken haben Signalcharakter, ermöglichen eine leichtere Verbindung mit den Bild-, Form- und Funktionselementen des Corporate Design sowie eine raumsparende Markierung des Angebots (z.B. Dauerkennung⁵²³). Sie haben zwar nur ungenauen Informationsgehalt, jedoch sind die Sender-Kürzel im allgemeinen von den Interaktionspartnern gelernt und werden eindeutig mit der Rundfunkanstalt in Verbindung gebracht. Buchstabenmarken sind allerdings sehr zahlreich, so daß evtl. Verwechslungsgefahr besteht.⁵²⁴ Eine **Bildmarke** muß i.d.R. durch Worte oder Sprache ergänzt werden, da ihre alleinige Verwendung einen ausreichenden Bekanntheitsgrad voraussetzt. Unter Beachtung der archetypischen Bedeutung von Formen und Symbolen ermöglicht sie die gezielte Erzeugung von Assoziationen (z.B. Tradition, Progressivität). Die Verwendung von Bildern erhält aufgrund ihrer schnelleren Aufnahme und Verarbeitung gerade bei zunehmender Informationsüberlastung entscheidende Bedeutung.⁵²⁵ Buchstaben- und Bildmarke lassen sich zu einer **kombinierten Marke** verbinden. Diese hat meist lediglich Übergangsfunktion (z.B. bei Einführung einer Bildmarke oder als Bindeglied einer Corporate Design-Neuentwicklung, wobei ein konstanter Teil bestehen bleibt) und eine kürzere Lebensdauer.

3.3.2.2 Slogan

⁵²⁰ Siehe dazu z.B. Regenthal (1992), S. 80, Stankowski (1992), S. 193.

⁵²¹ Vgl. dazu Stankowski (1992), S. 193. Zu anderen Systematisierungen vgl. z.B. Antonoff (1982), S. 50 f..

⁵²² Vgl. auch Wittstatt (1984), S. 94.

⁵²³ Siehe dazu Pkt. 3.3.2.3.

⁵²⁴ Vgl. Stankowski (1992), S. 197.

⁵²⁵ Vgl. Kroeber-Riel (1988b), S. 184 f..



Ein Slogan⁵²⁶ ist neben dem Logo das am stärksten prägende Element des visuellen Erscheinungsbildes.⁵²⁷ Hierbei handelt es sich um eine leicht kommunizierbare, verbale Botschaft mit appellativem Charakter, die sich dauerhaft im Gedächtnis festsetzen soll und insbesondere der Herausstellung der spezifischen Kompetenz der Rundfunkanstalt dient.⁵²⁸

Die Corporate Mission wird dabei auf eine Kernaussage reduziert und das konkrete Charakteristikum des Senders hervorgehoben. Ein Slogan muß langfristig haltbar, kurz, prägnant und sprachlich eingängig sein. Er ist u.a. "sprachliches Signal für die Unternehmensleistungen"⁵²⁹. Dabei ist zu beachten, daß die Festlegung und öffentliche Bekanntgabe der Kompetenz Erwartungshaltungen fördert und den Sender somit zur Erfüllung der jeweiligen Aussagen in Verhalten, Erscheinungsbild und Kommunikation verpflichtet.⁵³⁰ Ein Slogan kann u.a. den Mitarbeitern zentrale Aspekte des Selbstverständnisses verdeutlichen⁵³¹, i.S. der Unternehmensziele aktivierend wirken⁵³² und der permanenten Selbstüberprüfung im täglichen Arbeitsablauf dienen. Slogans werden immer in Verbindung mit dem Logo in allen Veröffentlichungen des Senders sowie auf weiteren Trägern des Erscheinungsbildes verwendet.

3.3.2.2.3 Farbe

Aufgrund ihrer Signalkraft ist auch die Farbe ein zentrales Corporate Design-Element, das primär emotionale Wirkung besitzt⁵³³. Sie sorgt für Unverwechselbarkeit und kann auf symbolischer Ebene die Wertvorstellungen der Rundfunkanstalt transportieren.

Dabei lassen sich **Haus-** und **Zusatzfarben** unterscheiden⁵³⁴. Hausfarben bestehen i.d.R. aus einer bzw. maximal zwei Farben, die sich häufig im Logo wiederfin-

⁵²⁶ Weitere gebräuchliche Bezeichnungen sind Kompetenzaussage bzw. -formulierung, Leitidee oder Wahlspruch. Beispiele für Slogans sind "Vorsprung durch Technik"/ Audi oder "We try harder"/ Avis.

⁵²⁷ Der Slogan wird uneinheitlich entweder dem Bereich des Corporate Design oder den Corporate Communications zugerechnet. Für die hier gewählte Einordnung spricht, daß der Slogan nicht nur auf Kommunikationsmitteln i.e.S., sondern auf möglichst vielen Trägern des Erscheinungsbildes der Rundfunkanstalt sichtbar gemacht werden sollte, z.B. auf Fahrzeugen, Fahnen, Gebäuden.

⁵²⁸ Vgl. dazu o.V. (1985), S. 31 ff., Fenkart/ Widmer (1987), S. 25, Scholz/ Hofbauer (1987), S. 13, Achterholt (1988), S. 98, Kammerer (1988), S. 161, Renner (1991), S. 146 f..

⁵²⁹ Siehe o.V. (1985), S. 42.

⁵³⁰ Vgl. Keller (1987), S. 52, Lingenfelder/ Spitzer (1987), S. 12.

⁵³¹ Vgl. Neuberger/ Kompa (1986), S. 60 ff..

⁵³² Vgl. Renner (1991), S. 147.

⁵³³ Vgl. Heller (1991), S. 13. So konnten gesetzmäßige Beziehungen zwischen Farben und physiologischen sowie psychologischen Wirkungen nachgewiesen werden. Vgl. dazu Mayr-Keber (1992), S. 316.

⁵³⁴ Vgl. Schneider (1991), S. 86.

den. Aufgrund der begrenzten Anzahl an Farben läßt sich durch die Hausfarbe keine Eigenständigkeit gewährleisten. Zur Unterscheidbarkeit und Wiedererkennbarkeit des Senders können jedoch unter Verwendung von Zusatzfarben spezifische Farbkombinationen gebildet werden. Dabei ist zu beachten, daß von externen Betrachtern maximal drei Farben freiwillig als Orientierungshilfe behalten und zugeordnet werden.⁵³⁵ Viele Farbkombinationen sind bereits besetzt, weshalb sie erst in Verbindung mit anderen visuellen Identifikationsmerkmalen und durch intensive Nutzung zu einem unverwechselbaren Design beitragen können. Bei der Auswahl von Farbtönen sind u.a. eventuelle assoziative Wirkungen zu berücksichtigen⁵³⁶. Zur Systematisierung und Unterstützung der Einheitlichkeit des Erscheinungsbildes empfiehlt sich die Festlegung eines Farbgerüsts.

3.3.2.2.4 Schrift

Die Schriftwahl, -stärke, -größe usw. bestimmen den Gesamteindruck sämtlicher Kommunikationsmittel des Senders. Die sog. Hausschrift sollte u.a. klar und leicht lesbar sein, einer zeitlosen Schriftfamilie⁵³⁷ angehören sowie möglichst Individualität zum Ausdruck bringen.⁵³⁸

Als Gestaltungsmöglichkeiten bieten sich zum einen die Entwicklung einer eigenen Schrift, zum anderen der Rückgriff auf bereits vorhandene Schriften. Da viele Unternehmen die gleiche Schrift benutzen, kann sie nur in Zusammenhang mit anderen visuellen Identifikationsmerkmalen charakteristisch zum Corporate Design einer Rundfunkanstalt beitragen. Eine Differenzierungsmöglichkeit besteht jedoch in der Variation bestehender Schriften.⁵³⁹ Um ein einheitliches Bild und klares Profil zu erzeugen, sollte die ausgewählte Schrift beibehalten und durchgehend konsequent eingesetzt werden.⁵⁴⁰

3.3.2.2.5 Gestaltungsraster

Aufgabe eines Gestaltungsrasters ist die Gliederung bzw. Zusammenfassung von Texten und Abbildungen durch ein festgelegtes Ordnungsprinzip⁵⁴¹, wodurch ein einheitlicher Eindruck aller gedruckten Kommunikationsmittel einer Rundfunkanstalt erzeugt werden soll. Hierdurch wird die Wiedererkennbarkeit der Drucksachen gefördert.

⁵³⁵ Siehe Stankowski (1992), S. 205.

⁵³⁶ Dies gilt z.B. für "politische" Farben wie Schwarz oder Rot. Zu emotionalen Wirkungen von Farben vgl. z.B. Regenthal (1992), S. 81.

⁵³⁷ Diese Anforderung wird insbesondere durch Groteskschriften (z.B. "Univers", "Times") erfüllt.

⁵³⁸ Vgl. Stankowski (1992), S. 201, Antonoff (1982), S. 55. Zur Festlegung von senderspezifischen typographischen Grundregeln siehe Heller (1991), S. 12.

⁵³⁹ Vgl. Schneider (1991), S. 87 f..

⁵⁴⁰ Siehe Fenkart/ Widmer (1987), S. 31, Pflaum (1993), S. 130.

⁵⁴¹ Vgl. Stankowski (1992), S. 197.



Festgelegt werden z.B. Spaltenanzahl, -breiten, -höhen sowie Größe und Position von Abbildungen. Allerdings muß das Gestaltungsraster Freiräume für eine variationsreiche Gestaltung zulassen, d.h. es darf sich hierbei lediglich um ein Grundgerüst für das Layout handeln. Dadurch können gleichzeitig die Herstellungs- bzw. Einstandskosten von Layouts (z.B. von Werbeanzeigen) gesenkt werden.⁵⁴²

3.3.2.2.6 Architekturdesign

Zum visuellen Erscheinungsbild einer Rundfunkanstalt gehört auch die Gestaltung der Sendergebäude und -räume, Landesstudios und sonstigen Außenstellen. Außen- und Innenarchitektur haben zwar in erster Linie funktionalen Ansprüchen zu genügen, sollten jedoch ebenfalls einen senderspezifischen Charakter aufweisen.⁵⁴³ Auf diese Weise können sie der Corporate Mission Gestalt und Raum geben.⁵⁴⁴ Zudem vermag eine prägnante, charakteristische Außenarchitektur z.B. gerade im informationsüberfluteten städtischen Bereich zur Aufmerksamkeitsgewinnung beitragen.⁵⁴⁵ Die Innenarchitektur sollte durchgängig in sämtlichen Räumen der Rundfunkanstalt einheitliche, senderspezifische Züge aufweisen (u.a. durch Farbgebung, verwendete Materialien, Inneneinrichtung). Dies gilt u.a. für solche Bereiche, die von Besuchern (z.B. im Rahmen von Führungen) betreten werden.

Innen- und Außenarchitektur gehören zu den unternehmenskulturellen Kontextbedingungen, die Prioritäten signalisieren, als Orientierungshilfen dienen und somit verhaltensbeeinflussende Wirkung haben.⁵⁴⁶ Die Gestaltung der Innenräume berührt die Arbeitsbedingungen⁵⁴⁷ der Mitarbeiter. Ein weiterer wichtiger Gestaltungsaspekt ist daher die Beachtung der sozialen und individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter, wodurch Zufriedenheit und Wohlbefinden erhöht und eine Identifikation gefördert werden.⁵⁴⁸ Mit Blick auf das Corporate Culture-Ziel sollte die senderspezifische Innenarchitektur zudem u.a. zur Förderung der Kommunikation zwischen den Mitarbeitern beitragen (z.B. durch Einrichtung spezieller Räume zur Mitarbeiterbegegnung und große, offene Büros).

⁵⁴² Siehe dazu Schneider (1991), S. 89.

⁵⁴³ Vgl. Pflaum (1993), S. 130. Zum Symbolgehalt der Architektur vgl. Mayr-Keber (1992), S. 292 ff..

⁵⁴⁴ Vgl. Antonoff (1992), S. 60 f..

⁵⁴⁵ Siehe dazu Mayr-Keber (1992), S. 310 ff..

⁵⁴⁶ Vgl. Sackmann (1990), S. 178. Weitere Kontextbedingungen sind z.B. Organisationsstruktur und Anreizsysteme, siehe dazu Pkt. 3.3.1.2.

⁵⁴⁷ Zur Bedeutung der Gestaltung der Arbeitsbedingungen bzw. des Arbeitsplatzes als wichtigem personalpolitischen Instrument vgl. Eckardstein/ Schnellinger (1975), S. 240 ff..

⁵⁴⁸ Vgl. auch Dietz (1991), S. 77.

3.3.2.3 TV-Design

Aufgrund seiner zentralen Bedeutung als Identitäts- und Image-Faktor⁵⁴⁹ ist das Programm der wichtigste Träger des visuellen Erscheinungsbildes einer Rundfunkanstalt und gleichzeitig wesentliches visuelles Identifikationsmerkmal.⁵⁵⁰ Es leistet damit einen wichtigen Beitrag zum Aufbau einer CI von öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten.

Der Begriff "TV-Design"⁵⁵¹ soll sich hier auf die visuelle und akustische Präsentation der Programminhalte eines Fernsehsenders beziehen.⁵⁵² Als Bestandteil des Corporate Design kommt ihm zunächst die Aufgabe zu, die Zugehörigkeit des Programms und seiner einzelnen Bestandteile zu einem bestimmten Sender zu signalisieren. Ein zumindest in den Grundzügen sendereinheitliches TV-Design soll den Programmbeiträgen ein senderspezifisches Profil verleihen, das zur sofortigen Identifizierung des Anbieters beiträgt.⁵⁵³ Das TV-Design fungiert gleichzeitig als visuelle Klammer, die die Zusammengehörigkeit der einzelnen Programmbestandteile signalisiert und somit das Programm zusammenhält. Diese Aufgabe erhält bei den öffentlich-rechtlichen Sender besondere Bedeutung, da aus der Verpflichtung zur Programmvielfalt eine Vielzahl von Sendungen unterschiedlichen Inhaltes und Charakters resultiert. Erst ihr visueller Kontext ermöglicht die Bildung eines klaren, prägnanten Images. Das TV-Design soll zum einen das (publizistische) Selbstverständnis der Rundfunkanstalt kommunizieren⁵⁵⁴, zum anderen über die jeweiligen Programminhalte informieren⁵⁵⁵. Ein unverwechselbares, senderspezifisches TV-Design sorgt für Differenzierung von den Konkurrenten, insbesondere bei Sendungen, die sich inhaltlich kaum von denen der Konkurrenz unterscheiden. Zudem soll es die Senderbindung stärken sowie die Aufmerksamkeit potentieller Zuschauer wecken und an das Programm binden. Vor dem Hintergrund der immer größer werdenden Bilder- und Informationsflut bietet sich zudem die Möglichkeit, den Rezipienten durch ein entsprechend gestaltetes TV-Design Entspannung zu verschaffen und sich dadurch in besonderer Weise zu differenzieren. Dies läßt sich insbesondere durch Vereinfachung erreichen⁵⁵⁶, wodurch gleichzeitig ein besonderer Qualitätsanspruch zum Ausdruck gebracht

⁵⁴⁹ Siehe dazu auch Pkt. 3.3.1.2.2.

⁵⁵⁰ Vgl. Wittstatt (1984), S. 92. Einen Überblick über TV-Design-Konzepte von öffentlich-rechtlichen und kommerziellen Programmanbietern gibt Nuber (1994a), (1994b), (1994c) und (1994d).

⁵⁵¹ Weitere Bezeichnungen sind z.B. On-Screen-Design, On-Air-Design.

⁵⁵² Ähnlich z.B. Hartmann (1990), S. 227.

⁵⁵³ Vgl. Hartmann (1992), S. 266, Breier (1993), S. 34, Sperling (1993), S. 41, Bleicher (1994), S. 43.

⁵⁵⁴ Vgl. Graves (1988), S. 51.

⁵⁵⁵ Vgl. dazu Ritter (1992), S. 50 ff..

⁵⁵⁶ Vgl. dazu Koppelman (1987), S. 46, Breier (1993), S. 34. Diese Gestaltungsform steht im Gegensatz zum "Chaos-Prinzip", das einige Zeit von VOX verfolgt wurde. Siehe dazu z.B. Sperling (1993), S. 41 ff..



werden kann⁵⁵⁷. Gleichzeitig kann das TV-Design als eine Form "eigener Werbezeit" der Programm-Vermarktung dienen.⁵⁵⁸ Das Programm läßt sich mit Hilfe des TV-Designs verjüngen und kann somit zur Aktualisierung des Corporate Image der Rundfunkanstalt beitragen.⁵⁵⁹

Gestaltungsparameter eines senderspezifischen TV-Designs sind neben den bereits dargestellten typischen Identifikationsmerkmalen wie Sender-Logo, Farbe und Hausschrift z.B. Musik, Studiodekorationen, Hintergründe, strukturelle Anwendung, Kontraste, Ansagestil, Spot-Unterbrecher usw.. Im folgenden soll näher auf die Nutzungsmöglichkeiten von Sender-Logo, Musik und Spot-Unterbrechern eingegangen werden.

Das **Sender-Logo**⁵⁶⁰ dient u.a. als Wiedererkennungszeichen im laufenden Programm oder zwischen den Programmblöcken. Angesichts sich zunehmend aneinander angleichender Programmangebote wird es zur sofortigen Identifikation des Senders i.d.R. dauerhaft in eine Bildschirmecke eingeblendet (Dauerkennung)⁵⁶¹. Zudem kann es zur Kennzeichnung von Eigenproduktionen in Anschluß an eine Sendung eingeblendet werden. Hierdurch können z.B. im ARD-Programm ausgestrahlte Sendungen als Eigenproduktionen bestimmter Landes-Rundfunkanstalten identifiziert werden und zu ihrer Profilierung beitragen. Einerseits der Identifikation, andererseits der Verbindung von Sendebiträgen dient die Präsentation des Sender-Logos zwischen den Programmblöcken (Senderkennung⁵⁶²). Hierzu läßt sich z.B. die Technik der Computeranimation⁵⁶³ einsetzen (Stichwort: "fliegende Logos"). Da dieses Gestaltungsmittel jedoch inzwischen von vielen Programmmanbieter genutzt wird⁵⁶⁴, kann es i.d.R. keine Eigenständigkeit und Unverwechselbarkeit mehr gewährleisten.

Die Senderkennung läßt sich durch ein senderspezifisches Musikthema ("akustisches Logo") ergänzen und fungiert dann quasi als "optisch/ akustische Visitenkarte"⁵⁶⁵. **Musik** stellt eine bislang eher wenig genutzte Möglichkeit der Identitätsvermittlung dar, die einen hohen Aufmerksamkeits- sowie Wiedererkennungswert hat und v.a. emotionale Wirkung besitzt.⁵⁶⁶

⁵⁵⁷ Diesem Prinzip folgt z.B. der Pay-TV-Sender PREMIERE. Vgl. Braun (1992), S. 33.

⁵⁵⁸ Siehe hierzu Pkt. 3.3.3.2.4.

⁵⁵⁹ Vgl. Sarasin (1992), S. 183.

⁵⁶⁰ Siehe auch Pkt. 3.3.2.2.1. Zu verschiedenen Nutzungsmöglichkeiten vgl. auch Bork (1990), S. 15.

⁵⁶¹ Kritisch zur Dauerkennung äußert sich Karepin (1989), S. 18. Insbesondere Logos mit dominanter Form oder Farbe können bei permanenter Einblendung eher störend wirken, vgl. auch Barth (1989), S. 4 f..

⁵⁶² Vgl. Bleicher (1994), S. 43, Graves (1988), S. 49.

⁵⁶³ Bei der Computeranimation handelt es sich um eine Visualisierungstechnik, mit deren Hilfe im Computer synthetische Bewegtbilder erzeugt werden können.

⁵⁶⁴ Siehe Barth (1989), S. 5, Braun (1992), S. 31 f..

⁵⁶⁵ Vgl. Hartmann (1992), S. 263.

⁵⁶⁶ Siehe dazu Sperling (1993), S. 43, Nuber (1994c), S. 36.

Zu einem zentralen Identifikationsmerkmal der visuellen Erscheinung einer Rundfunkanstalt können auch die sog. **Spot-Unterbrecher** des öffentlich-rechtlichen Werberahmenprogramms werden.⁵⁶⁷ Ihre primäre Aufgabe besteht darin, einzelne Werbespots voneinander zu trennen, Werbeblöcke vom Programm abzuheben sowie die Aufmerksamkeit der Zuschauer zu binden. Im Idealfall können sie jedoch gleichzeitig zur Differenzierung und Unverwechselbarkeit der Rundfunkanstalt beitragen.

Die Umsetzung eines einheitlichen visuellen Erscheinungsbildes könnte durch die spezifischen Gegebenheiten des öffentlich-rechtlichen Programmangebots erschwert werden⁵⁶⁸. Die höchst unterschiedliche Programmmzusammensetzung aus Eigen- und Auftragsproduktionen sowie Kauffilmen steht einem konsequenten Einsatz der senderspezifischen Gestaltungsparameter i.d.R. entgegen. Zudem sollte zunächst die inhaltsbezogene und zielgruppenorientierte visuelle Präsentation der Programme Priorität haben⁵⁶⁹. Das sendertypische TV-Design wird sich daher v.a. auf die Programmnahtstellen, d.h. auf die Übergänge von einem Programmbestandteil zum nächsten, sowie Eigenproduktionen konzentrieren müssen, während sich die Einheitlichkeit eher auf bestimmte, durchgängige Qualitätsmerkmale beschränkt. Allerdings könnte z.B. Auftragsfirmen nahegelegt werden, bei Vor- und Abspännen von Reportagen und Serien die Hausschrift der Rundfunkanstalt zu verwenden⁵⁷⁰.

Eine weitere Problematik der visuellen Programmpräsentation wird nicht zuletzt "in der Interessenkoordination für eine konsequente und durchgängige Durchsetzung einheitlicher Gestaltungskonventionen gegenüber dem journalistischen und künstlerischen Anspruch auf Eigenständigkeit"⁵⁷¹ gesehen.

3.3.3 Corporate Communications

3.3.3.1 Aufgaben

Im Rahmen von CI-Strategien kommt der Kommunikation als Austausch von Informationen⁵⁷² zentrale Bedeutung zu, da sich die Identität einer Rundfunkanstalt nicht ohne entsprechende Kommunikationsmaßnahmen darstellen lässt.⁵⁷³ Die von einem Betrachter empfundene (Sender-)Wirklichkeit ist lediglich das Resultat von

⁵⁶⁷ Vgl. Zschau (1991), S. 44 ff.. Herausragendes Beispiel hierfür sind die "Mainzelmännchen", die zu einer Art "Markenzeichen" des ZDF und zu einem wichtigen Teil seines Corporate Design geworden sind

⁵⁶⁸ Siehe dazu die Ausführungen zu den Erfahrungen des ZDF bei Hartmann (1990), S. 228.

⁵⁶⁹ Vgl. dazu v.a. Gith (1993), S. 46. Ähnlich Samland (1994), S. 24.

⁵⁷⁰ Vgl. Graves (1988), S. 50.

⁵⁷¹ Vgl. Wittstatt (1984), S. 93. Diese Problematik wurde auch thematisiert in Gesprächen mit Frank/ Schwarzenau vom ZDF am 26.09.94, sowie mit Freiwald, Grafik/ Trick, WDR, am 10.08.95.

⁵⁷² Vgl. Hesse (1979), S. 33, Hermanns/ Püttmann (1993), S. 21.

⁵⁷³ Siehe Keller (1987), S. 23, Frauscher/ Signitzer (1991), S. 293, Hassinen/ Wenner (1994), S. 42.



Kommunikation i.w.S.⁵⁷⁴ Das Senderimage steht über seine kognitive Komponente mit der Identität bzw. CI in Verbindung⁵⁷⁵ und läßt sich somit durch Kommunikation beeinflussen bzw. mit der Realität in Übereinstimmung bringen.⁵⁷⁶

Ein weiteres, wesentliches Instrument einer umfassenden CI-Politik von öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten bilden daher die Corporate Communications.⁵⁷⁷ Diese übersetzen die Identität der Rundfunkanstalt in Kommunikation und bilden das strategische Dach für die unterschiedlichsten senderinternen und -externen Kommunikationsaktivitäten. Sie beinhalten demnach die Planung, Koordination, Integration und Nutzung sämtlicher zur Verfügung stehenden Kommunikationsinstrumente wie z.B. Public Relations (PR), Unternehmenswerbung, Produkt- und Personalwerbung⁵⁷⁸, Absatzförderung usw., um auf diese Weise zu einem widerspruchsfreien und in sich schlüssigen System der Unternehmenskommunikation zu gelangen.⁵⁷⁹

Oberziel der Corporate Communications ist die Beeinflussung oder Veränderung des Images der Rundfunkanstalt in der Öffentlichkeit, so daß das angestrebte Corporate Image erreicht werden kann.⁵⁸⁰ Sie sind ein "Hilfsmittel für den Transport der Corporate Identity"⁵⁸¹ und sollen die besondere Kompetenz des Senders verdeutlichen. Durch Erhöhung der Transparenz der Rundfunkanstalt, Beseitigung von Informationsdefiziten und Befriedigung steigender Informationsbedürfnisse⁵⁸² der Öffentlichkeit tragen die Corporate Communications zum Aufbau bzw. zur Pflege von Vertrauen bei.⁵⁸³ Dabei soll u.a. ein Abbau der Distanz zwischen Sender und Rezipienten erreicht sowie insbesondere die Angriffsfläche für die verschiedenen Varianten der Identitätsvermittlung durch Dritte (Fremdvermittlung)⁵⁸⁴ verringert werden. Eine offensive Kommunikationspolitik kann dazu beitragen, Krisen besser zu überstehen.

Um das angestrebte Corporate Image erreichen zu können, sind im Rahmen der Corporate Communications drei verschiedene Aufgabenbereiche zu berücksichtigen. Hierbei handelt es sich um die leistungsbezogene, imagebezogene sowie

⁵⁷⁴ Vgl. Demuth (1989), S. 441 f.. Siehe dazu auch Pkt. 2.3.2.

⁵⁷⁵ Siehe dazu Pkt. 2.4. Vgl. auch Schneider (1991), S. 73.

⁵⁷⁶ Siehe Demuth (1987), S. 9, Antonoff (1975), S. 61. Hierzu trägt auch das visuelle Erscheinungsbild als Kommunikation i.w.S. bei.

⁵⁷⁷ Siehe dazu Pkt. 2.3.2.3. Gebräuchlich ist auch der Begriff Unternehmenskommunikation.

⁵⁷⁸ Zur Beziehung zwischen Personalwerbung und CI vgl. Bartels (1992), S. 137.

⁵⁷⁹ Die Corporate Communications stehen somit in enger Beziehung zum Konzept der "Integrierten Kommunikation", vgl. z.B. Raffée (1991), S. 88, Bruhn (1993), S. 1 ff..

⁵⁸⁰ Vgl. Stadler (1987), S. 14, Demuth (1989), S. 434, Raffée/ Wiedmann (1985), S. 665. Zu den Schwierigkeiten der Korrektur eines bestehenden Images vgl. Pkt. 2.4.

⁵⁸¹ Vgl. Lucas-Bachert (1993), S. 123.

⁵⁸² Siehe dazu Raffée/ Wiedmann (1984), S. 268, Lingenfelder/ Spitzer (1987), S. 19.

⁵⁸³ Vgl. Trux (1992), S. 75, Hassinen/ Wenner (1994), S. 46.

⁵⁸⁴ Siehe dazu Pkt. 2.4.

kontextbezogene Kommunikation.⁵⁸⁵ Die **leistungsbezogene** Kommunikation betrifft v.a. die Verbreitung von Informationen über bzw. das Schaffen von Anreizen für das Programmangebot der Rundfunkanstalt.⁵⁸⁶ Orientierungsgrößen für die Produktkommunikation sind die durch produktpolitische Entscheidungen festgelegten Merkmale der Einzelsendung und ihr spezifischer Nutzen für die Zielgruppe.⁵⁸⁷ Zu berücksichtigen ist dabei insbesondere das Charakteristikum der Flüchtigkeit der Rundfunkleistung, da erst rechtzeitige Informationen über die Programmangebote Rezeptionschancen für das Publikum eröffnen⁵⁸⁸. Im Zentrum der **imagebezogenen** Kommunikation stehen Aufbau und Sicherung des Senderimages, z.B. durch Maßnahmen der Vertrauenswerbung, das Ausräumen von Mißverständnissen oder die Korrektur falscher Einschätzungen. Dies betrifft insbesondere den Problembereich der Fremdvermittlung. Hier gilt es, das Corporate Image durch spezielle Maßnahmen (z.B. Gegendarstellungen in denjenigen Printmedien, die ein unzutreffendes Bild des Senders gezeichnet haben) zu stabilisieren. Die **kontextbezogene** Kommunikation umfaßt die Einflußnahme auf senderexterne Rahmenbedingungen (z.B. auf gesellschaftliche Wertvorstellungen, die die Akzeptanz der Sender und ihrer Leistungen betreffen; auf Identitätserwartungen der Interaktionspartner, z.B. durch Widerstandsstrategien⁵⁸⁹ gegen Marginalisierungsbestrebungen⁵⁹⁰) sowie auf die interne Situation (Unternehmenskultur).⁵⁹¹ Schwerpunkt der kontextbezogenen Kommunikation muß es sein, im Dialog mit der Gesellschaft Überzeugungsarbeit zu leisten und die besondere Position und Leistungen des öffentlich-rechtlichen Rundfunks gegenüber der Öffentlichkeit und den Politikern zu verdeutlichen.⁵⁹² Dabei ist von einer "relativen öffentlichen Unbestimmtheit der Ziel- und Zweckstruktur"⁵⁹³ der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten auszugehen.

Die einzelnen Kommunikationsaktivitäten eines Senders haben jeweils unterschiedliche Schwerpunkte. Allerdings entfaltet jede einzelne Maßnahme gleichzeitig Wirkungen in allen drei Bereichen.⁵⁹⁴ Im Rahmen der Corporate Communications kann sich die Rundfunkanstalt sämtliche vorhandenen Kommunikations-

⁵⁸⁵ Siehe dazu Raffée/ Wiedmann (1985), S. 668 ff., Lingenfelder/ Spitzer (1987), S. 20, Raffée (1991), S. 88.

⁵⁸⁶ Daneben umfaßt sie Informationen und Anreize zur Abgabe von Leistungen. So ist es z.B. Ziel der Personalwerbung, potentielle Mitarbeiter zur Abgabe von Arbeitsleistung zu bewegen.

⁵⁸⁷ Vgl. Nieschlag/ Dichtl/ Hörschgen (1994), S. 528. Siehe dazu Pkt. 3.3.1.1.1.

⁵⁸⁸ Vgl. Conzatti (1989), S. 91. Programmleistungen sind daher immer mit Zeitangabe zu kommunizieren.

⁵⁸⁹ Siehe dazu Wiedmann (1992), S. 48 f..

⁵⁹⁰ Hierunter sind Bestrebungen der kommerziellen Konkurrenz zu verstehen, die öffentlich-rechtlichen Sender auf das Anbieten von Minderheitenprogrammen festzulegen. Vgl. dazu Hansmeyer/ Kops/ Schwertzel (1994), S. 10, Schwarzenau (1992), S. 261.

⁵⁹¹ Vgl. Raffée/ Wiedmann (1984), S. 277.

⁵⁹² Vgl. Raffée (1990), S. 28 f., Braun (1993), S. 927, Plog (1994), S. 266, Tracey (1994), S. 148.

⁵⁹³ Siehe Kelm (1989), S. 8.

⁵⁹⁴ Vgl. Raffée/ Wiedmann (1985), S. 670.



mittel und -wege zunutze machen⁵⁹⁵ und verfügt damit über planbare und gezielt einsetzbare Instrumente zur Identitätsvermittlung.⁵⁹⁶

Instrumente der Unternehmenskommunikation sind in erster Linie PR, Unternehmenswerbung (Corporate Advertising) sowie die interne Kommunikation.⁵⁹⁷ Den Rundfunkanstalten bieten sich zudem spezielle Möglichkeiten der Selbstdarstellung im eigenen Medium.

Gleichzeitig bilden die Corporate Communications einen übergeordneten Rahmen für alle weiteren Kommunikationsmaßnahmen, u.a. für die Instrumente der Produktkommunikation⁵⁹⁸ (z.B. Produktwerbung, Absatzförderung).⁵⁹⁹ Die Produktkommunikation stellt den besonderen Nutzen der Programmangebote heraus und wirkt auf diese Weise indirekt auf das Image des Senders ein. Um auch hier Einheitlichkeit und CI-Konformität gewährleisten zu können, werden für die Produktkommunikation wichtige Grundsätze festgelegt.⁶⁰⁰

Durch die Integration und Koordination der unterschiedlichsten Kommunikationsinstrumente lassen sich Synergieeffekte nutzen, die zum einen die Wirkungen der kommunikativen Einzeldisziplinen PR, Werbung usw. deutlich verstärken⁶⁰¹, zum anderen eine Reduzierung bzw. den effizienteren Einsatz des Kommunikationsbudgets ermöglichen⁶⁰². Dies erlangt angesichts der begrenzten finanziellen Möglichkeiten der öffentlich-rechtlichen Sender bei gleichzeitig notwendiger Verstärkung der Eigenwerbung besondere Bedeutung⁶⁰³.

Nach Art des Kommunikationskanals lassen sich persönliche und mediale Kommunikationsformen unterscheiden.⁶⁰⁴ Im Rahmen der persönlichen Kommunikation findet ein unmittelbarer Informationsaustausch zwischen Individuen statt, während bei der medialen Kommunikation ein nicht-persönlicher Botschaftsträger, d.h. ein Individual- oder Massenmedium, zwischengeschaltet ist.

Um zum Aufbau einer starken CI beitragen zu können, müssen sämtliche Botschaften der Rundfunkanstalt gewisse Übereinstimmungen sowohl formaler als auch inhaltlicher Art aufweisen.⁶⁰⁵ Zur Gewährleistung der angestrebten Einheitlichkeit werden Gestaltungs- und Inhaltsrichtlinien vereinbart, die jedoch nicht die

⁵⁹⁵ Vgl. Heuer (1993), S. 118 f..

⁵⁹⁶ Vgl. dazu Fenkart/ Widmer (1987), S. 38.

⁵⁹⁷ Siehe z.B. Stadler (1991), S. 544 ff., Demuth (1992), S. 468, Hermanns/ Püttmann (1993), S. 28.

⁵⁹⁸ Vgl. auch Stadler (1991), S. 544. Anstelle des Begriffes Produktkommunikation finden auch die Bezeichnungen Absatzkommunikation, Markt- oder Markenkommunikation Verwendung.

⁵⁹⁹ Vgl. dazu Raffée/ Wiedmann (1985), S. 666, Schmidt (1994b), S. 55, Berndt (1993), S. 12.

⁶⁰⁰ Vgl. Fenkart/ Widmer (1987), S. 37.

⁶⁰¹ Vgl. Kneip (1978c), S. XVIII, Stadler (1987), S. 14, Demuth (1989), S. 437, Raffée (1991), S. 87.

⁶⁰² Siehe Raffée/ Wiedmann (1985), S. 682, Lucas-Bachert (1993), S. 123.

⁶⁰³ Vgl. dazu Brunnen (1994), S. 9.

⁶⁰⁴ Vgl. Hermanns/ Püttmann (1993), S. 32 ff..

⁶⁰⁵ Vgl. Eser (1980), S. 118, Koppelman (1993), S. 214.

spezifischen Gestaltungsmöglichkeiten der verschiedenen Botschaftsträger einschränken dürfen.⁶⁰⁶

Die Formen der persönlichen Kommunikation sind nur begrenzt standardisierungsfähig.⁶⁰⁷ Jedoch sollten auch die über persönliche Kanäle übermittelten Aussagen eine gewisse Einheitlichkeit aufweisen (z.B. in Bezug auf die Schilderung senderspezifischer Charakteristika), da durch Widersprüchlichkeiten die Glaubwürdigkeit der Rundfunkanstalt selbst in Frage gestellt werden könnte. Die Kenntnis der Corporate Mission sowie ihre Verinnerlichung durch sämtliche Mitarbeiter und Führungskräfte sind daher von zentraler Bedeutung.

Bei der medialen Kommunikation liegen der senderspezifischen Botschaftsgestaltung formaler Art die Gestaltungsprinzipien des Corporate Design zugrunde. Sie betrifft die Verwendung der visuellen Identifikationsmerkmale, wodurch eine sofortige Identifizierung des Kommunikators ermöglicht wird.⁶⁰⁸ Dies könnte zudem durch einen sendertypischen Sprachstil unterstützt werden, d.h. durch eine spezifische Wortwahl⁶⁰⁹. Die senderspezifische inhaltliche Gestaltung dient der Abstimmung der einzelnen Kommunikationsmittel durch thematische Verbindungslinien in Form einer Grundbotschaft⁶¹⁰, wodurch eine widerspruchsfreie und somit glaubwürdige Senderkommunikation erreicht werden soll. Diese Forderung darf jedoch nicht zur Uniformität der Kommunikationsinhalte führen. Stattdessen ist die konstante Grundbotschaft in jeweils zielgruppenspezifischen Aussagen zu konkretisieren.⁶¹¹ Hierzu wird auf die Strategie der Marktsegmentierung⁶¹² zurückgegriffen. Die zielgruppenspezifische Ansprache inhaltlicher und formaler Art ist Voraussetzung dafür, daß die übermittelten Botschaften vom jeweiligen Empfänger verstanden werden können.⁶¹³ Im Gegensatz zur Produktkommunikation, die eine möglichst präzise Abgrenzung erfordert, haben die Corporate Communications jedoch viele heterogene Zielgruppen zu beachten und müssen dementsprechend den gemeinsamen Nenner der unterschiedlichen Ansprachen finden.⁶¹⁴

Zentraler Erfolgsfaktor der senderexternen und -internen Corporate Communications ist die Glaubwürdigkeit. Sie ist jedoch erst dann gewährleistet, wenn sich sämtliche Elemente mit der CI vereinbaren lassen. Von besonderer Bedeutung ist, daß das Gesamtverhalten des Senders sowie insbesondere das Programmange-

⁶⁰⁶ Vgl. Achterholt (1988), S. 44.

⁶⁰⁷ Vgl. Schneider (1991), S. 92 f., Bilger (1981), S. 24. Hierbei handelt es sich um eine Schnittstelle zum Verhalten der Mitarbeiter und Organe nach außen, vgl. die Ausführungen unter Pkt. 3.3.1.1.2.

⁶⁰⁸ Vgl. z.B. Schmittel (1978), S. 19, Heller (1991), S. 8.

⁶⁰⁹ Siehe Schneider (1991), S. 94.

⁶¹⁰ Vgl. Bruhn (1993), S. 5 f.. Diese Grundbotschaft wird aus der Corporate Mission abgeleitet.

⁶¹¹ Vgl. Keller (1990), S. 62, Hermanns/ Püttmann (1993), S. 27 f..

⁶¹² Siehe dazu Pkt. 3.3.2.1.2. Als Segmentierungskriterien können u.a. die (unterschiedlichen) Informationsbedürfnisse oder Art und Ausmaß der Identitätserwartungen gegenüber der Rundfunkanstalt dienen.

⁶¹³ Siehe dazu Demuth (1987), S. 8, Kleinfeld (1992), S. 78, Lucas-Bachert (1993), S. 24.

⁶¹⁴ Vgl. Demuth (1989), S. 436.



bot den postulierten Aussagen entsprechen. Andernfalls können Maßnahmen im Bereich Corporate Communications bei den Interaktionspartnern den ungewollten Eindruck einer "kommunikationspolitischen Schönfärberei"⁶¹⁵ erwecken, was zu Unglaubwürdigkeit und Vertrauensverlusten führt.

3.3.3.2 Senderexterne Corporate Communications

3.3.3.2.1 Werbung

Werbung läßt sich allgemein charakterisieren als bewußter Versuch, die Austauschpartner durch Einsatz spezifischer Kommunikationsmittel zu einem bestimmten Verhalten zu veranlassen.⁶¹⁶ Dabei handelt es sich um die gezielte und bezahlte Übertragung von Informationen über Massenmedien unter eindeutiger Identifizierung des Kommunikators.⁶¹⁷ Werbung soll informieren, emotionalisieren und aktualisieren.⁶¹⁸

Im allgemeinen ist Werbung primär auf die Profilierung des Leistungsangebotes eines Unternehmens ausgerichtet. Hauptaufgabe der Produktwerbung ist es, für das Programmangebot des Senders einen möglichst hohen Bekanntheitsgrad sowie ein prägnantes Image aufzubauen.⁶¹⁹ Dabei sind gezielt solche Sendungen herauszustellen, die das angestrebte Corporate Image stützen können. Voraussetzung hierfür ist, daß die Rezipienten die präsentierten Produkte mit dem Sender verbinden, was durch Einbettung der Produktwerbung in das Rahmenkonzept der Corporate Communications erreicht wird.

Als zentrales Instrument der Corporate Communications gilt die Unternehmenswerbung (Corporate Advertising).⁶²⁰ Problematisch erscheint ihre Abgrenzung zu den PR⁶²¹, da im Rahmen des Corporate Advertising mit Hilfe klassischer Werbemethoden Inhalte aus dem Bereich der Public Relations verbreitet werden⁶²².

Im Mittelpunkt des Corporate Advertising steht die gesamtheitliche Darstellung der Rundfunkanstalt mit ihren verschiedenen Leistungen, wobei die Produktwerbung

⁶¹⁵ Vgl. Wiedmann (1988), S. 237.

⁶¹⁶ Siehe dazu Nieschlag/ Dichtl/ Hörschgen (1994), S. 531 f..

⁶¹⁷ Vgl. Kotler (1982), S. 519, Hill/ Rieser (1990), S. 360. Der hier definierte Werbebegriff soll die Eigenwerbung der Rundfunkanstalten bezeichnen und ist demnach abzugrenzen von Werbung, die ein Sender in seiner Eigenschaft als Medium und Werbeträger gegen Bezahlung für senderexterne Kommunikatoren übermittelt. Zu den Möglichkeiten der Eigenwerbung im eigenen Medium siehe Pkt. 3.3.3.2.4..

⁶¹⁸ Vgl. Kroeber-Riel (1988a), S. 33. Aktualität bedeutet in diesem Zusammenhang, daß der Sender bzw. sein Angebot bei der Programmwahlentscheidung der Rezipienten überhaupt in Betracht gezogen werden.

⁶¹⁹ Siehe dazu Becker (1992), S. 467, Kroeber-Riel (1988a), S. 29.

⁶²⁰ Vgl. Demuth (1992), S. 469. Gebräuchlich ist auch der Begriff der Institutionellen Werbung.

⁶²¹ Vgl. Scheuch (1993), S. 432, Nieschlag/ Dichtl/ Hörschgen (1994), S. 538.

⁶²² Vgl. Frauscher/ Signitzer (1991), S. 291. Siehe dazu auch Klenk (1991), S. 31 f. sowie Pkt. 3.3.3.2.2.

diesem Konzept unterstellt wird. Aufgabe des Corporate Advertising ist die Vermittlung von Informationen über den Sender als Ganzes, wobei auf das angestrebte Corporate Image abgezielt wird.⁶²³ Durch den gesamtheitlichen Auftritt soll ein Imagetransfer zwischen den einzelnen Leistungsbereichen ermöglicht werden.⁶²⁴

Hinsichtlich der inhaltlichen Gestaltungsmöglichkeiten lassen sich zunächst die "klassische", imagebezogene ("Corporate Image Advertising") sowie die kontextbezogene Unternehmenswerbung unterscheiden ("Corporate Advocacy Advertising").⁶²⁵

Die imagebezogene Unternehmenswerbung kann weiter in Produktlegitimation und Firmenlegitimation differenziert werden.⁶²⁶ Stützt sich die Rundfunkanstalt in ihrem werblichen Auftritt auf spezifische Programmangebote bzw. -marken, so handelt es sich um Corporate Advertising durch Produktlegitimation. Bei der Firmenlegitimation fehlt der direkte Bezug zu einzelnen Produkten. Im Mittelpunkt steht stattdessen die Bekanntmachung und Darstellung der gesamten Senderleistungen, der Unternehmensziele und -entwicklung, der Kompetenz der Rundfunkanstalt, ihres sozialen Engagements usw.⁶²⁷, wobei sich die konkreten Inhalte aus der Corporate Mission ergeben. Ein direkter Bezug zu spezifischen Produkten kann hier in der Erinnerung des Publikums bestehen⁶²⁸, was jedoch im allgemeinen Maßnahmen im Bereich der Produktwerbung voraussetzt und angesichts der Vielzahl von Programmen und zunehmenden Informationsüberlastung der Rezipienten als problematisch erscheint. Ein Sender kommt i.d.R. nicht ohne direkte Bezugnahme auf einzelne Produkte aus⁶²⁹, wobei hier besonders imageträchtige Sendungen oder Programmsparten herauszustellen sind.

Unternehmenswerbung von Rundfunkanstalten kann zudem kontextbezogenen Zwecken, wie z.B. dem Entgegenwirken von ungünstigen Tendenzen im Wertewandel, dienen. Zur Sicherung der Gebührenfinanzierung bietet sich in Hinblick auf die Nutzung von Ausstrahlungseffekten eine Gemeinschaftswerbung auf der Ebene des öffentlich-rechtlichen Systems an. Derartige Aktivitäten werden in der Praxis als "Gebührenmarketing" bezeichnet⁶³⁰ und bereits in Form der (inzwischen ausgelaufenen) "Erste Reihe"-Kampagne von ARD und ZDF sowie der "GEZ-Kampagne" durchgeführt.

⁶²³ Vgl. Fantapié Altobelli (1993), S. 255, Demuth/ Garbett/ Richter (1984), S. 19.

⁶²⁴ Siehe Keller (1987), S. 26.

⁶²⁵ Vgl. Frauscher/ Signitzer (1991), S. 292, Klenk (1991), S. 31.

⁶²⁶ Vgl. dazu Eser (1980), S. 119.

⁶²⁷ Vgl. z.B. Achterholt (1988), S. 48. Siehe auch die Inhaltsanalyse bei Schneider (1991), S. 219 ff..

⁶²⁸ Siehe dazu Maier (1992), S. 165.

⁶²⁹ Gespräch mit Frank/ Schwarzenau, Medienforschung bzw. Öffentlichkeitsarbeit/ ZDF, am 26.09.94.

⁶³⁰ Vgl. Bessler (1988), S. 26.



Unterschiedliche Gestaltungsmöglichkeiten bieten sich der Rundfunkanstalt auch hinsichtlich der einzusetzenden Werbemittel und -träger. Mögliche Werbemittel sind z.B. Anzeigen⁶³¹, Inserate, Hörfunk-, Fernseh- und Kinospots. Als Werbeträger bieten sich entsprechend Hörfunk, Fernsehen, Kino, Printmedien (Zeitungen, Zeitschriften) sowie Außenwerbung (Plakate⁶³², Verkehrsmittel) an. Auswahlkriterien für die Mediaselektion sind z.B. Kosten, Reichweite, Nutzungsgewohnheiten der Zielgruppe usw.. Zudem können bereits die aus der Corporate Mission abgeleiteten Corporate Communications-Vorgaben Hinweise auf die Wahl der Kommunikationsmittel und -träger liefern, indem sie z.B. eine Beschränkung auf bestimmte Medien oder deren qualitative Auswahl (etwa ein bestimmtes redaktionelles Umfeld) implizieren.⁶³³

Zur Verstärkung der Wirkungen von Corporate Advertising-Anzeigen bietet sich der Einsatz von Dialog-Angeboten⁶³⁴ an. So könnten in den Anzeigen Interessenten zur Anforderung weiterer senderbezogener Informationen (z.B. Broschüren) aufgefordert oder zu bestimmten Veranstaltungen ("Tag der offenen Tür" o.ä.) eingeladen werden, wodurch sich der Kontakt zu senderexternen Zielgruppen intensivieren ließe.

Je nachdem, welche Ziele durch Corporate Advertising-Maßnahmen erreicht werden sollen, können entweder spezifische Zielgruppen oder eine breite Öffentlichkeit angesprochen werden.⁶³⁵ Zur Verbesserung des Corporate Images der Rundfunkanstalt sollte jedoch auf die Entfaltung einer Breitenwirkung abgezielt werden.

Sämtliche Maßnahmen im Bereich der externen Corporate Communications haben auch Ausstrahlungseffekte auf die Mitarbeiter.⁶³⁶ Gerade Corporate Advertising-Aktivitäten können dazu beitragen, den Mitarbeitern die senderspezifischen Werte zu vermitteln, sie zu motivieren sowie an die Rundfunkanstalt zu binden.⁶³⁷

Allgemein ist von einer steigenden Sensibilität gegenüber werblicher Beeinflussung auszugehen.⁶³⁸ Zudem entwickeln die Umworbenen gerade bei Werbemaß-

⁶³¹ Primäres Werbemittel des Corporate Advertising ist die Anzeige in Printmedien. Vgl. Schneider (1991), S. 94 f..

⁶³² Der Werbeträger Plakat erreicht beim Publikum eine hohe Aufmerksamkeit und besitzt Signalwirkung für Neuheiten. Aus diesen Gründen wird das Plakat inzwischen von einer steigenden Zahl von (v.a. kommerziellen) Fernsehsendern zur Imageverbesserung und insbesondere zur Einführung eines neuen Corporate Design genutzt. Vgl. dazu Meldung in Horizont v. 24.02.95, S. 66.

⁶³³ Siehe Achterholt (1988), S. 48, Sarasin (1992), S. 181.

⁶³⁴ Dialog-Angebote stellen eine Form des Direct-Marketings dar, bei dem die Zielpersonen durch eine direkte Ansprache über Medien zu sofortigen Reaktionen veranlaßt werden sollen. Vgl. Fantapié Altobelli (1993), S. 251 ff.. Siehe auch Klenk (1991), S. 41.

⁶³⁵ Siehe Demuth/ Garbett/ Richter (1984), S. 155 ff., Frauscher/ Signitzer (1991), S. 294.

⁶³⁶ Siehe Demuth (1987), S. 40, Stauss/ Schulze (1990), S. 152.

⁶³⁷ Vgl. dazu die näheren Ausführungen bei Demuth/ Garbett/ Richter (1984), S. 54 ff..

⁶³⁸ Vgl. Kroeber-Riel (1988a), S. 25.

nahmen besonders schnell "empfindliche Störgefühle"⁶³⁹, wenn die postulierten Aussagen nicht mit dem tatsächlichen Verhalten der Rundfunkanstalt, insbesondere dem Programmangebot, übereinstimmen.

3.3.3.2 Public Relations

Die Aktivitäten der Public Relations⁶⁴⁰ beziehen sich auf die systematische Gestaltung der Beziehungen des Senders zur Öffentlichkeit und beinhalten das bewußte und legitime Bemühen um Aufbau und Pflege von Vertrauen.⁶⁴¹ Aufgabe der PR ist es, direkt oder über Mittler (v.a. Journalisten) aktiv zur Bewußtseinsbildung über die Rundfunkanstalt beizutragen.⁶⁴² Sie übernehmen damit eine zentrale Rolle bei der Formung des Senderimages⁶⁴³ und stellen ein bedeutsames Instrument zur Gestaltung der CI dar.

PR zählen zu den wichtigsten Kommunikationsinstrumenten öffentlicher Unternehmen.⁶⁴⁴ Im intensiven Dialog mit der Öffentlichkeit sollen die Ziele und das Profil der einzelnen Rundfunkanstalt vor dem Hintergrund des Programmauftrages verdeutlicht sowie gleichzeitig Tendenzen im Wertewandel frühzeitig registriert und zurückmeldet werden.⁶⁴⁵ Im Rahmen dieser "Zwei-Wege-Kommunikation"⁶⁴⁶ wird versucht, zunächst Informationen aus der externen Sphäre einzuholen, um auf diese Weise die PR-Arbeit steuern zu können. Die glaubwürdige, überzeugende Selbstdarstellung des Senders im Rahmen einer CI-Strategie erfordert eine aktive, offensive PR-Arbeit ("Agieren statt Reagieren"⁶⁴⁷).

PR-Aktivitäten richten sich an eine nach Zielgruppen gegliederte Öffentlichkeit, um bei diesen "Teilöffentlichkeiten" positive Grundeinstellungen gegenüber der Rundfunkanstalt zu erreichen. Besonders wichtige Zielgruppen der PR stellen Meinungsführer⁶⁴⁸ wie z.B. Journalisten und Politiker dar, um dem Problem der Fremdvermittlung wirksam begegnen zu können.

Zur gezielten Schaffung eines Corporate Images werden die verschiedenen "Teilöffentlichkeiten" über die Rundfunkanstalt als Ganzes sowie über ihre wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Tätigkeiten informiert. Dazu steht eine Vielzahl

⁶³⁹ Siehe Achterholt (1988), S. 49.

⁶⁴⁰ Synonym wird der Begriff Öffentlichkeitsarbeit gebraucht. Eine Systematisierung der zahlreichen Arten von PR findet sich bei z.B. Naundorf (1993), S. 595 ff..

⁶⁴¹ Vgl. Zander (1982), S. 214, Raffée/ Wiedmann (1984), S. 268, Becker (1992), S. 467.

⁶⁴² Vgl. Demuth (1987), S. 15.

⁶⁴³ Siehe Haedrich (1993), S. 258, Nieschlag/ Dichtl/ Hörschgen (1994), S. 537.

⁶⁴⁴ Vgl. Braun (1993), S. 932.

⁶⁴⁵ Siehe dazu Hesse (1979), S. 34, Schwarzenau (1990), S. 225.

⁶⁴⁶ Vgl. Zander (1982), S. 216.

⁶⁴⁷ Vgl. auch Klenk (1991), S. 41. Den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten wird bislang eine eher passive, reaktive PR-Arbeit bescheinigt, siehe dazu Metze-Mangold (1992), S. 29 ff..

⁶⁴⁸ Zum Meinungsführer-Konzept vgl. Nieschlag/ Dichtl/ Hörschgen (1994), S. 571.



an Instrumenten wie z.B. Pressearbeit, Lobbying⁶⁴⁹, Geschäftsberichte, Imagebrochüren, Firmenzeitschriften⁶⁵⁰, Jahrbücher, Filme, Besucherführungen, Tage der offenen Tür, Messen und Ausstellungen (z.B. Internationale Funkausstellung in Berlin)⁶⁵¹, usw. zur Verfügung.⁶⁵² Im folgenden soll beispielhaft auf die Pressearbeit eingegangen werden.

Aufgabe der Pressearbeit ist die Bereitstellung von Informationen für die Presse⁶⁵³, z.B. durch Pressemitteilungen und -konferenzen. Journalisten spielen eine zentrale Rolle im Prozeß der Meinungsbildung, da die Darstellung der Rundfunkanstalt in den Printmedien von zentraler Bedeutung für das Senderimage in der Öffentlichkeit ist.⁶⁵⁴ Bei einem Mangel an Informationen über die Rundfunkanstalt, ihre Ziele, Umstrukturierungsmaßnahmen usw. können Spekulationen entstehen und möglicherweise zur Veröffentlichung falscher Daten führen. Zentrale Bedeutung kommt zudem der Vermittlung von Programminformationen an die Programmpresse zu, die diese an die aktuellen und potentiellen Rezipienten weitervermitteln soll. Programminformationen dienen dem Publikum als Orientierungshilfe⁶⁵⁵ und beeinflussen das Image des Programmangebotes in der Öffentlichkeit⁶⁵⁶, womit sie gleichzeitig auf das Corporate Image des Senders einwirken. Indem Programminformationen Rezeptionschancen für das Publikum eröffnen⁶⁵⁷, schaffen sie zudem die Voraussetzung dafür, daß das Programm seine Wirkungen als Träger der CI entfalten kann. Aufgrund der Verflechtungen zwischen Verlagen und privaten Sendern ist jedoch mit einer zunehmenden Vernachlässigung der öffentlich-rechtlichen Programmangebote in der Presse zu rechnen.⁶⁵⁸ Dem könnte z.B. durch die Herausgabe eigener Programmzeitschriften begegnet werden.⁶⁵⁹

⁶⁴⁹ Das Instrument des Lobbying umfaßt die persönliche Kontaktpflege zur Zielgruppe der Politiker, vgl. dazu Beger/ Gärtner/ Mathes (1989), S. 297 ff., Naundorf (1993), S. 615.

⁶⁵⁰ Einen kritischen Überblick über die Publikationen von öffentlich-rechtlichen Sendern geben z.B. o.V. (1994a), S. 19 ff., Ruhnke (1994), S. 16 f.. Siehe auch Pkt. 3.3.3.3.2.

⁶⁵¹ Besondere Möglichkeiten der Selbstdarstellung und Imagepflege bieten sich hier z.B. über die Gestaltung des Messestandes und den Einsatz eines "Gläsernen Studios" als Verkörperung der sichtbaren, greifbaren und erlebbaren Rundfunkanstalt.

⁶⁵² Zum Einsatz dieser Instrumente bei Rundfunkanstalten vgl. Schawinsky (1986), S. 11.

⁶⁵³ Vgl. Naundorf (1993), S. 610 f..

⁶⁵⁴ Vgl. dazu insbesondere Beger/ Gärtner/ Mathes (1989), S. 197 ff., Demuth (1987), S. 31. Das Fernsehen an sich geriet durch eine erhöhte Presseberichterstattung infolge des Eintritts privater Anbieter zunehmend ins Blickfeld einer kritischen Öffentlichkeit, vgl. Schwarzenau (1990), S. 223.

⁶⁵⁵ Zur Bedeutung von Programminformationen für das Auswahlverhalten der Rezipienten vgl. Pkt. 3.1.2.1.

⁶⁵⁶ Siehe Garber (1990), S. 52.

⁶⁵⁷ Vgl. dazu Conzatti (1989), S. 91.

⁶⁵⁸ Vgl. Schawinsky (1986), S. 11 f..

⁶⁵⁹ Angesichts knapper Mittel der öffentlich-rechtlichen Sender bieten sich hier Kooperationen mit Verlagen an. Z.B. wäre es denkbar, regelmäßig Programminformationen auf "eigenen"

Wichtig ist die Einbindung sämtlicher Maßnahmen in das Rahmenkonzept der Corporate Communications. Nur dann können sie ein Höchstmaß an Kommunikationswirkung entfalten und zum Aufbau der CI beitragen. Vorteile der PR bestehen u.a. darin, daß Informationen im redaktionellen Teil der Printmedien generell eine höhere Glaubwürdigkeit und Objektivität zuerkannt wird als z.B. solchen in Werbeanzeigen.⁶⁶⁰ Zudem können die PR-Botschaften die in der Werbung vermittelten Aussagen unterstützen. Da im Rahmen von PR über die unterschiedlichsten Aktivitäten der Rundfunkanstalt berichtet wird, läßt sich mit ihrer Hilfe die Konsistenz von Corporate Behaviour und Corporate Communications nachweisen.⁶⁶¹

3.3.3.2.3 Absatzförderung

Absatzförderung⁶⁶² ist ein Sammelbegriff für eine Vielzahl von Maßnahmen, die den Absatz eines Unternehmens kurzfristig und unmittelbar stimulieren sollen⁶⁶³ und ergänzenden Charakter zu den übrigen Kommunikationsinstrumenten haben⁶⁶⁴. Im Mittelpunkt der Absatzförderung von Rundfunkanstalten steht der Versuch, zusätzliche und außergewöhnliche Anreize auf die Rezipienten in Hinblick auf Auswahl und Nutzung des Gesamtprogramms oder einzelner Sendungsprodukte auszuüben⁶⁶⁵. Hierbei handelt es sich um einen Komplex der Produktkommunikation, der zwar nicht primär der Selbstdarstellung dient, jedoch den Sender und seine Leistungen ins öffentliche Bewußtsein rücken, ihre Popularität steigern und somit die Ausformung eines positiven Corporate Image unterstützen kann. Besondere Bedeutung kommt dabei der Promotion von kompetenzprägenden Eigenproduktionen zu, wodurch ein direkter Imagetransfer auf die Rundfunkanstalt ermöglicht wird.

Maßnahmen der Absatzförderung, die sich an die Zielgruppe des Publikums wenden, werden auch als Consumer Promotions⁶⁶⁶ bezeichnet. Zu den Instrumenten der Consumer Promotions zählen z.B. die Veranstaltung von Gewinnspielen, Abgabe von Werbegeschenken ("give-aways") wie z.B. mit dem Sender-Logo versehene Aufkleber oder Kugelschreiber, Verteilung von Freikarten für Sendungen, Zuschauerclubs, Merchandising usw..⁶⁶⁷

Zuschauerclubs stellen ein inzwischen v.a. von den kommerziellen Programmanbietern verstärkt eingesetztes Instrument zur Förderung der Zuschauerbindung

Seiten in der TV-Beilage einer Tageszeitung zu veröffentlichen. Vgl. dazu das Beispiel des SR bei o.V. (1994a), S. 21.

⁶⁶⁰ Siehe Klenk (1991), S. 34.

⁶⁶¹ Vgl. dazu Achterholt (1988), S. 51.

⁶⁶² Synonym werden die Begriffe Verkaufsförderung oder Sales Promotion verwendet.

⁶⁶³ Siehe Nieschlag/ Dichtl/ Hörschgen (1994), S. 534 f..

⁶⁶⁴ Vgl. Scheuch (1993), S. 412.

⁶⁶⁵ Siehe auch Hesse (1979), S. 37.

⁶⁶⁶ Siehe Pflaum/ Eisenmann (1993), S. 5.

⁶⁶⁷ Vgl. auch Pflaum/ Eisenmann (1993), S. 9, Nieschlag/ Dichtl/ Hörschgen (1994), S. 534 f..



dar⁶⁶⁸ und beinhalten z.B. die Herausgabe einer eigenen Club-Zeitschrift oder vergünstigte Bezugsmöglichkeiten für Merchandising-Artikel. Indem die Identifikation der Rezipienten mit dem Sender unterstützt wird, können Teile des Publikums zu Multiplikatoren des Sender-Images werden.

Der Begriff des **Merchandising** bezieht sich auf den Verkauf von Begleitartikeln zu einzelnen Sendungen sowie von mit dem Sender-Logo versehenen Produkten.⁶⁶⁹ Merchandising-Artikel wie z.B. Bücher, Schallplatten, T-Shirts usw. stärken die Zuschauerbindung, entfalten aufgrund ihres Multiplikatoreffektes eine hohe Werbewirkung und können somit zur Imagebildung beitragen. Zudem erlangt das Merchandising als zusätzliche Einnahmequelle angesichts der angespannten Finanzsituation der Rundfunkanstalten zunehmende Bedeutung.

Gefahren für den Aufbau der CI drohen in Form kurzfristig geplanter und unkoordiniert eingesetzter Einzelmaßnahmen der Absatzförderung. Zentrale Bedeutung kommt der Einbindung sämtlicher Aktivitäten in das Rahmenkonzept der Corporate Communications zu.⁶⁷⁰

3.3.3.2.4 Formen der Selbstdarstellung im eigenen Medium

Eine zentrale Besonderheit der Corporate Communications und damit der CI-Strategie von Rundfunkanstalten besteht darin, daß sie selbst Massenmedium sind und durch Nutzung dieses Mediums in eigener Sache spezielle Möglichkeiten zum Transport der CI ausschöpfen können. Hier bieten sich die Möglichkeiten zum Einsatz des sendertypischen TV-Designs als visuelle Klammer des heterogenen Gesamtprogramms⁶⁷¹. Im Zusammenhang mit der Eigenwerbung im eigenen Programm wird auch von der sog. "On-Air-Promotion" der Fernsehsender gesprochen, während sich die bisher dargestellten Kommunikationsmaßnahmen entsprechend unter dem Begriff "Off-Air-Promotion" zusammenfassen lassen.⁶⁷²

Die Nutzung des eigenen Mediums ermöglicht eine direkte Ansprache der Rezipienten. Dabei wird jedoch vorrangig das aktuelle Publikum des Senders erreicht, so daß sich hier nur eingeschränkte Möglichkeiten zur Erschließung neuer bzw. verlorengegangener Zuschauerpotentiale bieten.⁶⁷³

Zunehmende Bedeutung erlangt der Einsatz sog. Trailer an den Programmnahtstellen. Trailer können definiert werden als Werbespots für einzelne Sendungen,

⁶⁶⁸ Siehe dazu Neidhart (1994), S. 43. So zählt z.B. der RTL-Club bereits über 250 000 Mitglieder.

⁶⁶⁹ Vgl. dazu Gesterkamp (1992), S. 33 f..

⁶⁷⁰ Vgl. Achterholt (1988), S. 49.

⁶⁷¹ Siehe dazu Pkt. 3.3.2.3.

⁶⁷² Vgl. Pirner (1989), S. 183.

⁶⁷³ Eine weitere Möglichkeit bietet die "Cross-Over-Promotion" mit sendereigenen Hörfunkprogrammen, wobei im Hörfunk für das Fernsehprogramm geworben wird und umgekehrt. Gespräch mit Libertus, Programmdirektion/ WDR, am 20.12.94.

Programmsparten oder das Gesamtprogramm bzw. den Sender. Dementsprechend lassen sich Image- und Programm-trailer unterscheiden.⁶⁷⁴

Imagetrailer ermöglichen in bis zu fünf Minuten Sendelänge das Herausstellen der spezifischen Kompetenz der Rundfunkanstalt, der Qualität und Vielfalt ihres Angebotes. Sie sollen die Zuschauerbindung stärken und bieten unmittelbar die Möglichkeit, die Corporate Mission der Rundfunkanstalt zu visualisieren, anschaulich zu präsentieren und im Bewußtsein des Publikums zu verankern.

Auf das Senderimage wirken auch **Programmtrailer** ein. Sie zählen zum Bereich der Programmpräsentation⁶⁷⁵ oder -vorschau, die sämtliche Formen der programmbegleitenden Informationen und Ankündigungen des Senders umfaßt⁶⁷⁶. Klassische Formen wie z.B. Programmtafeln, Programmhinweise von Moderatoren oder Ansagern werden dabei zunehmend von den Programmtrailern verdrängt, die den Charakter direkter Programmwerbung haben und i.d.R. schnell geschnittene Programmausschnitte enthalten⁶⁷⁷. Im Idealfall können Programmtrailer gleichzeitig der Information über das Programm dienen sowie zur Imagebildung und Zuschauerbindung beitragen. Jeder einzelne Programmtrailer sollte gleichzeitig einen Werbespot für den Sender und sein Gesamtprogramm darstellen und zum Transport des Selbstverständnisses genutzt werden. Dabei sind gezielt imageprägende Sendungsmarken anzukündigen und herauszustellen.

Die Eigenwerbung von Rundfunkanstalten im eigenen Programm unterliegt nicht den Werberegungen des Rundfunkstaatsvertrages.⁶⁷⁸ Sie ist daher keinen Werbezeitbeschränkungen unterworfen und beliebig im Programm plazierbar. Allerdings ist zu beachten, daß als übermäßig empfundene Eigenwerbung Reaktanzeffekte auf Seiten der Rezipienten hervorrufen⁶⁷⁹ und damit dem Aufbau eines positiven Corporate Image entgegenstehen kann.

Besondere Möglichkeiten zur Selbstdarstellung bietet zudem die Schaffung von festen Sendeplätzen in eigener Sache (z.B. "moment mal"/ ZDF). Derartige Sendungen ermöglichen die Vermittlung und Klarstellung der eigenen Position sowie der Besonderheiten und Grundprobleme des öffentlich-rechtlichen Rundfunks allgemein.⁶⁸⁰ Weitere Inhalte können z.B. Berichte über Neuigkeiten im Programmangebot, Einblicke in publikumswirksame Sendungen usw. sein. Sendungen in eigener Sache sollen das Fernsehen für die Rezipienten transparenter machen⁶⁸¹ und auf selbstkritische Art und Weise zum Aufbau von Vertrauen beitragen. Sie

⁶⁷⁴ Zu weiteren Differenzierungen siehe Schröder (1995), S. 35.

⁶⁷⁵ Vgl. Schawinsky (1986), S. 11, Fix (1988), S. 327.

⁶⁷⁶ Siehe dazu Krüger (1992), S. 297.

⁶⁷⁷ Vgl. auch Bleicher (1994), S. 44.

⁶⁷⁸ Vgl. die Ausführungen bei Bork (1990), S. 11 ff..

⁶⁷⁹ Siehe Schröder (1995), S. 34. Unter Reaktanzeffekten wird die Abwehrreaktion eines Individuums auf einen als übermäßig empfundenen Beeinflussungsversuch verstanden. Vgl. Auer/Diederichs (1993), S. 219.

⁶⁸⁰ Siehe dazu Hall (1994), S. 204 f..

⁶⁸¹ Vgl. Schawinsky (1986), S. 11.



bieten die Möglichkeit, die Inhalte der Corporate Mission unmittelbar ins Programm zu bringen und auf diese Weise die CI in die Öffentlichkeit zu transportieren.

3.3.3.3 Senderinterne Corporate Communications

Die Corporate Communications bilden nicht zuletzt für sämtliche Kommunikationsaktivitäten innerhalb der Rundfunkanstalt einen einheitlichen Rahmen. Diese werden im allgemeinen dem Bereich der PR zugeordnet⁶⁸² und auch als Employee Communications, Human Relations oder Internal Relations bezeichnet.

Aufgabe der internen Corporate Communications ist es, die Mitarbeiter über Vorgänge zu informieren, die sie und den Sender betreffen, und auf diese Weise ihren Informationsstand zu verbessern.⁶⁸³ Transparenz der Vorgänge und Strukturen im Sender für die Mitarbeiter ist notwendige Voraussetzung für Motivation und Identifikation.⁶⁸⁴ Umfassende und regelmäßige Information unterstützt die Entstehung eines "Wir-Bewußtseins" und trägt damit wesentlich zur Erreichung der angestrebten Corporate Culture bei. Sie ist von zentraler Bedeutung für die Übertragung kultureller Werte; die Vermittlung der Corporate Mission des Senders kann sämtlichen Mitarbeitern Identifikationsmöglichkeiten geben und auf diese Weise ein einheitliches, CI-konformes Mitarbeiterverhalten bewirken.⁶⁸⁵

Voraussetzung für eine Identifikation ist Vertrauen.⁶⁸⁶ Dieses läßt sich nur durch offene und ehrliche Kommunikation erzeugen, die nicht nur sachbezogen informiert, sondern auch Stellung nimmt, Begründungen liefert und Dialogbereitschaft signalisiert.⁶⁸⁷ Inhalte der internen Corporate Communications sind neben der Verdeutlichung der Corporate Mission u.a. die Vermittlung der Einschätzung der zukünftigen Entwicklung des Senders, seiner Position in Rundfunkmarkt und Gesellschaft, Begründungen für betriebliche Maßnahmen (z.B. organisatorische Gestaltungsmaßnahmen) u.ä.. Aus der Wahrnehmung und Interpretation der Position des Senders durch die Mitarbeiter können sich wichtige Impulse für die Kanalisierung der Unternehmenskultur ergeben⁶⁸⁸ - so z.B. in Richtung einer höheren Wettbewerbs- und Zuschauerorientierung, indem den Mitarbeitern die Herausforderungen verdeutlicht werden, die aus dem Wandel des Rundfunkmarktes vom Verkäufer- zum Käufermarkt resultieren⁶⁸⁹. Eine umfassende interne Kom-

⁶⁸² Vgl. dazu Kalmus (1982), S. 93, Raffée/ Wiedmann (1984), S. 271, Naundorf (1993), S. 607.

⁶⁸³ Vgl. Kalmus (1982), S. 93, Stauss/ Schulze (1990), S. 151.

⁶⁸⁴ Siehe dazu Schneider (1991), S. 102, Scior (1982), S. 82.

⁶⁸⁵ Vgl. Stadler (1991), S. 545, Kobi/ Wüthrich (1986), S. 199 ff., Stauss/ Schulze (1990), S. 151, Scheuch (1993), S. 411, Raffée (1990), S. 32, S. 545, Knafel (1991), S. 35, Hassinen/ Wenner (1994), S. 35.

⁶⁸⁶ Vgl. dazu Pkt. 2.1.2.

⁶⁸⁷ Siehe auch Beger/ Gärtner/ Mathes (1989), S. 125.

⁶⁸⁸ Vgl. dazu Wiedmann (1992), S. 41.

⁶⁸⁹ Siehe dazu Pkt. 3.2.1.

munikation kann zudem die Entstehung von Gerüchten verhindern, die die Mitarbeiter verunsichern und somit der angestrebten Corporate Culture entgegenstehen können. Gerüchten läßt sich insbesondere durch ein offenes Ansprechen von Problemen vorbeugen bzw. entgegenwirken, während das Ignorieren sensibler Themen zur Beeinträchtigung von Glaubwürdigkeit und Vertrauen in die Unternehmensleitung führen kann⁶⁹⁰.

Entsprechend der unterschiedlichen Aufnahmebereitschaft und Informationsbedürfnisse der Mitarbeiter sind auch die internen Corporate Communications zielgruppenspezifisch auszurichten⁶⁹¹, damit eine Umsetzung in das entsprechende Verhalten erfolgen kann. Dies betrifft u.a. die Wahl der für die jeweilige Mitarbeitergruppe geeigneten Kommunikationskanäle, wobei hier zwischen persönlicher und medialer Kommunikation unterschieden werden kann. Eine wichtige Zielgruppe stellen insbesondere die Führungskräfte dar. Sie müssen umfassend informiert sein, um ihre Vorbildfunktion gegenüber den Mitarbeitern ausüben und die angestrebte Richtung vermitteln zu können.⁶⁹²

3.3.3.1 Persönliche Kommunikation

Die senderinterne persönliche Kommunikation betrifft die Sicherstellung einer kontinuierlichen und dialogischen Kommunikation zwischen der Leitung der Rundfunkanstalt und den Mitarbeitern sowie der Mitarbeiter untereinander⁶⁹³ und ist von besonderer Bedeutung für die Motivation. Instrumente der persönlichen Kommunikation sind z.B. das Mitarbeitergespräch, verschiedene Formen der Mitarbeiterversammlung (z.B. Betriebsversammlungen, Mitarbeiterbesprechungen), Fortbildungsseminare⁶⁹⁴, Vorträge, Betriebsbesichtigungen, Ausstellungen, besondere Veranstaltungen wie Weihnachtsfeiern, Betriebsausflüge, usw..⁶⁹⁵

Von großer Bedeutung für die Integration und Identifikation der Mitarbeiter ist das **Mitarbeitergespräch**.⁶⁹⁶ Der unmittelbare Dialog verfügt über die höchste Glaubwürdigkeit und ist damit jeder anderen Kommunikationsform überlegen.

Die Werte der Corporate Mission können den Mitarbeitern bereits über die Art der Vermittlung (z.B. Gestik, Rhetorik) nähergebracht werden.⁶⁹⁷ Neben der Mitarbeiterinformation "von oben nach unten" sollte versucht werden, die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern zu ermutigen und erleichtern. Durch Ermöglichung ei-

⁶⁹⁰ Vgl. Melcher (1994), S. 9.

⁶⁹¹ Vgl. Scior (1982), S. 83, Kalmus (1982), S. 100.

⁶⁹² Vgl. Zander (1982), S. 96 ff..

⁶⁹³ Siehe Stauss/ Schulze (1990), S. 151.

⁶⁹⁴ Siehe dazu Pkt. 3.3.1.2.3.

⁶⁹⁵ Vgl. z.B. Scior (1982), S. 90.

⁶⁹⁶ Vgl. Schneider (1991), S. 101.

⁶⁹⁷ Siehe Scholz/ Hofbauer (1987), S. 8. Die interne Kommunikation wird u.a. durch die sender-spezifische Sprache geprägt, wobei sicherzustellen ist, daß Umgangston und angestrebte CI miteinander in Einklang stehen. Vgl. auch die Ausführungen zur Sprache als Träger der Unternehmenskultur unter Pkt. 2.5.



nes zwanglosen und offenen Informationsaustausches könnte über die Intensivierung der Mitarbeiterkontakte der Zusammenhalt im Sender gestärkt werden.⁶⁹⁸

3.3.3.3.2 Mediale Kommunikation

Aufgabe der senderinternen medialen Kommunikation ist die regelmäßige Versorgung der Mitarbeiter mit Informationen, die die gesamte Rundfunkanstalt betreffen und daher allgemein von Interesse sind. Sie ermöglicht das gleichzeitige Erreichen einer größeren Mitarbeiterzahl und ist an den inhaltlichen und formalen Vorgaben der Corporate Communications auszurichten. Instrumente der medialen Kommunikation sind z.B. Mitarbeiterzeitschrift, Broschüren, Rundschreiben, Schwarzes Brett, Presseausschnittsdienst⁶⁹⁹, Filme, elektronische Mitarbeiterinformationssysteme, usw..⁷⁰⁰

Eine zentrale Rolle im Rahmen der internen Kommunikation spielt die **Mitarbeiterzeitschrift**.⁷⁰¹ Sie dient der Meinungsbildung sowie der Schaffung eines "Wirkbewußtseins", wobei sie Bindeglied für die verschiedenen Zielgruppen und Subkulturen im Sender ist und sämtliche hierarchischen Stufen einbeziehen soll.⁷⁰² Dabei muß sie das Sendergeschehen realistisch wiedergeben, d.h. auch über negative Ereignisse berichten und Stellung beziehen, da ansonsten ein Verlust ihrer Glaubwürdigkeit und Akzeptanz droht. Elemente der Mitarbeiterzeitschrift sind u.a. die Darstellung und Kommentierung der Corporate Mission, die Erläuterung innerbetrieblicher Strukturen (v.a. angesichts evtl. notwendiger organisatorischer Gestaltungsmaßnahmen) sowie die Darstellung der Situation und Position des Senders. Auch könnten senderinterne Gerüchte oder Anschuldigungen von außen aufgegriffen sowie z.B. über etwaige Corporate Advertising-Kampagnen oder neue Programmangebote berichtet werden, um auf diese Weise die angestrebte Richtung für die Zukunft zu vermitteln. Eine Mitarbeiterzeitschrift darf nicht Verkündungsorgan der Unternehmensleitung sein, sondern sollte Gelegenheit zum Dialog geben.

3.4 Management der CI-Aktivitäten

⁶⁹⁸ Siehe dazu Schneider (1991), S. 100, Beger/ Gärtner/ Mathes (1989), S. 126. Eine Möglichkeit hierzu sind z.B. entsprechende innenarchitektonische Gestaltungsmaßnahmen, vgl. dazu Pkt. 3.3.2.2.6.

⁶⁹⁹ Durch einen Presseausschnittsdienst erfährt jeder Mitarbeiter, wie er und die Rundfunkanstalt beurteilt werden, und kann sich damit auseinandersetzen. Vgl. Pirner (1989), S. 233.

⁷⁰⁰ Vgl. Beger/ Gärtner/ Mathes (1989), S. 134 ff., Hassinen/ Wenner (1994), S. , Scior (1982), S. 90.

⁷⁰¹ Siehe Zander (1982), S. 101, Melcher (1994), S. 2. Teilweise existieren Mischformen zwischen Mitarbeiter- und Firmenzeitschrift, die zusätzlich externe PR-Aufgaben wahrnehmen. Vgl. auch Pkt. 3.3.3.2.2.

⁷⁰² Vgl. Kalmus (1982), S. 101 f., Melcher (1994), S. 10.

3.4.1 Planung und Implementierung sowie Schaffung geeigneter organisatorischer Voraussetzungen

Der Prozeß der Planung und Implementierung einer CI fällt in den Bereich der strategischen Rahmenplanung.⁷⁰³ Diese beinhaltet die Erarbeitung eines strategischen Bezugsrahmens, der den langfristigen Kurs der Rundfunkanstalt bestimmt⁷⁰⁴ und CI, Corporate Mission sowie die Festlegung strategischer Stoßrichtungen umfaßt. Vor dem Hintergrund dieser Elemente werden die Herausforderungen für die Rundfunkanstalt bewertet und alternative Strategien zu ihrer Bewältigung entwickelt. Die CI spielt hierbei als allgemeines Orientierungskonzept der gesamten strategischen Unternehmensplanung eine zentrale Rolle.⁷⁰⁵ Konkret erfordert dies eine Abstimmung sämtlicher Aktivitäten mit der bestehenden Identität, da diese "dem strategischen Manövrieren interne Beschränkungen auferlegt, indem die Handlungspotentiale des Unternehmens ... bislang in eine völlig andere Richtung gefördert wurden"⁷⁰⁶. Zudem führt die bestehende Identität zu einem spezifischen Image, welches die Rundfunkanstalt möglicherweise in bestimmten Bereichen als nicht kompetent erscheinen läßt. Einer der entscheidenden strategischen Erfolgsfaktoren liegt somit in der Abstimmung zwischen Unternehmensstrategie und CI bzw. Corporate Image⁷⁰⁷, wobei diese Relation dynamisch ist und umgekehrt strategische Entscheidungen bzw. Maßnahmen langfristig Einfluß auf die Identität haben können⁷⁰⁸.

Voraussetzung für eine erfolgreiche CI-Strategie ist ein systematischer, mehrstufiger Prozeß der Planung und Implementierung. Im einzelnen umfaßt dieser Prozeß die Phasen Initiierung, Analyse des Ist-Zustandes, Soll-Festlegung, Ausarbeitung eines Maßnahmenkataloges und Implementierung.⁷⁰⁹

Auf mögliche Auslöser einer CI-Strategie öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten wurde bereits unter Pkt. 3.1.3 eingegangen. Die **Initiierung** des Planungsprozesses erfolgt durch die Unternehmensleitung⁷¹⁰, indem der Intendant nach Beratung durch unterstützende Stellen einen entsprechenden Auftrag erteilt⁷¹¹. In dieser Phase sind zunächst eine Problemdefinition vorzunehmen, das Problembewußtsein im Sender zu schärfen sowie der Rahmen für die CI-Erarbeitung abzustecken. Bereits für diese Aufgaben empfiehlt sich das Hinzuziehen externer CI-Bera-

⁷⁰³ Vgl. dazu und zum folgenden Kreuzer/ Jugel/ Wiedmann (1986), S. 77.

⁷⁰⁴ Vgl. Seidel/ Libertus (1993), S. 142.

⁷⁰⁵ Siehe auch Wiedmann (1988), S. 238 sowie Pkt. 2.3.1.

⁷⁰⁶ Vgl. ebenda, S. 238.

⁷⁰⁷ Vgl. dazu auch Keller (1990), S. 96. Bei den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten ist der strategische Spielraum bereits durch den Programmauftrag begrenzt. Siehe auch Fleck (1990), S. 140.

⁷⁰⁸ Siehe Trux (1992), S. 75.

⁷⁰⁹ Die einzelnen Phasen des Planungsprozesses werden in der Literatur unterschiedlich bezeichnet und abgegrenzt, vgl. dazu z.B. Kreuzer/ Jugel/ Wiedmann (1986), S. 78 ff., Stadler (1987), S.22 ff., Achterholt (1988), S. 58 ff., Volk (1991a), S. 52 f., Schmidt (1994b), S. 56 ff..

⁷¹⁰ Vgl. Keller (1990), S. 110.

⁷¹¹ Gespräch mit Lorber, Intendanz/ WDR, am 02.08.95.



ter. Diese handeln unabhängig von Bereichs- oder Hierarchiedenken und verfügen somit über die notwendige Distanz und Objektivität.⁷¹² Ihnen kommt während des gesamten CI-Prozesses eine zentrale Rolle zu, wobei sie Funktionen wie die eines Initiators, Konzeptionisten, Moderators, Change Agents und Reflektors innehaben⁷¹³.

Für das weitere Vorgehen ist zunächst eine geeignete Projektorganisation aufzubauen, wobei einige grundsätzliche Anforderungen zu beachten sind. Von besonderer Bedeutung ist die Integration der Unternehmensleitung in das CI-Projekt.⁷¹⁴ Nur die oberste Führungsebene kann für den notwendigen hierarchischen Nachdruck und Informationskoordination sorgen. Zudem sind Verantwortung und Entscheidungen im Zusammenhang mit CI nicht delegierbar. Selbstverständnis und Position der Rundfunkanstalt müssen von der Unternehmensleitung als Leitlinie für das weitere Vorgehen definiert werden. Eine weitere Erfolgsvoraussetzung liegt in der Partizipation der Mitarbeiter. Um die Akzeptanz der CI-Aktivitäten zu steigern und somit die spätere Implementierung zu erleichtern und zu beschleunigen, sind Mitarbeiter unterschiedlicher Bereiche und hierarchischer Ebenen soweit wie möglich in die Planung einzubeziehen bzw. zumindest kontinuierlich über die Planungsaktivitäten zu informieren.⁷¹⁵ Wichtig ist zudem die umfassende Einbeziehung des Personalrates als gewählter Vertretung der Mitarbeiter.⁷¹⁶ Die Partizipation ist insbesondere im Rahmen der Erarbeitung einer Corporate Mission von zentraler Bedeutung, da nur so die Entstehung eines Wertekonsenses zu gewährleisten ist.⁷¹⁷ Durch umfassende Information können ein Problembewußtsein geschaffen und Energien für den Wandel mobilisiert werden.⁷¹⁸

CI umfaßt sämtliche Handlungsbereiche des Senders und darf daher nicht einseitig in den Aufgabenbereich einer bestimmten Abteilung (z.B. Öffentlichkeitsarbeit) gelegt werden. Vor dem Hintergrund der genannten Anforderungen erscheint v.a. die Bildung einer CI-Projektgruppe als geeignete Organisationsform.⁷¹⁹ Zu den Aufgaben der Projektgruppe gehören die Erarbeitung von CI-Strategie und Corporate Mission sowie die Koordination der Aktivitäten. Sie sollte sich aus einzelnen Mitgliedern der obersten Führungsebene, Mitarbeitern unterschiedlicher Abteilungen sowie den externen CI-Beratern zusammensetzen. Zudem müssen Experten

⁷¹² Siehe dazu Projektgruppe "Corporate Identity" des Deutschen Kommunikationsverbandes BDW e.V. (1992), S. 576, Achterholt (1988), S. 63, Wirtz (1992), S. 58.

⁷¹³ Zu diesen Funktionen im einzelnen Wiedmann (1992), S. 63 f..

⁷¹⁴ Siehe dazu Stadler (1987), S. 21, Achterholt (1988), S. 63, Wirtz (1992), S. 58, Wiedmann (1992), S. 61.

⁷¹⁵ Vgl. Wiedmann/ Jugel (1987), S. 195 f., Zoebeli/ Eberhard/ Schönmann (1993), S. 23, Bensmann (1993), S. 32, Schmidt (1994b), S. 61.

⁷¹⁶ Gespräch mit Lorber, Intendanz/ WDR, am 02.08.95. Siehe auch Pkt. 3.1.1.5.

⁷¹⁷ Vgl. Gabele (1982), S. 194 f., Bernet (1982), S. 142, Gabele/ Kretschmer (1983), S. 724, Körner (1990), S. 24, Regenthal (1992), S. 43 ff..

⁷¹⁸ Vgl. Kobi/ Wüthrich (1986), S. 178, Schneider (1991), S. 132.

⁷¹⁹ Vgl. dazu Kreutzer/ Jugel/ Wiedmann (1986), S. 82 f.. Weitere mögliche Organisationsformen finden sich z.B. bei Keller (1990), S. 120, Wiedmann (1992), S. 46 f..

aus sämtlichen von der CI-Strategie betroffenen Bereichen vertreten sein. Dies gilt u.a. für die Personalabteilung, der wichtige Aufgaben im Rahmen der Gestaltung der Unternehmenskultur zufallen. Da die Projektleitung in der Unternehmensleitung angesiedelt sein sollte, ist ein Mitglied der obersten Hierarchieebene als CI-Verantwortlicher zu benennen.

Ausgangspunkt des weiteren Vorgehens ist eine gründliche **Analyse des Ist-Zustandes**. Sie umfaßt die kritische Überprüfung von Unternehmensphilosophie, -kultur und -image und dient der Ermittlung der bestehenden Senderidentität mit allen Schwächen, Stärken und Potentialen.⁷²⁰ Daten über relevante Umweltfaktoren und interne Möglichkeiten stehen i.d.R. im Rahmen der strategischen Planung bereits zur Verfügung.⁷²¹ Zur Ermittlung des Senderimages bei den verschiedenen Interaktionspartnern kann auf verschiedene Methoden der Imageanalyse zurückgegriffen werden.⁷²² Daneben wird eine umfassende Analyse der gesamten Senderwirklichkeit bzw. bestehenden Unternehmenskultur erforderlich. Instrumente, die im Rahmen einer Kulturanalyse zum Einsatz kommen, sind z.B. Dokumentenanalyse, Sitzungsbeobachtungen, Firmenrundgang sowie Befragungen von Mitarbeitern und Führungskräften.⁷²³ Speziell zur Messung der Mitarbeiteridentifikation wurde der sog. "Mannheimer CI-Test"⁷²⁴ entwickelt. Hierbei handelt es sich um ein psychologisches, standardisiertes Verfahren, welches das Ausmaß der Identifikation wiedergeben und gleichzeitig auf mögliche Schwachstellen hinweisen soll. Im Interesse einer späteren Erfolgskontrolle sind die eingesetzten Erhebungsmethoden so weit wie möglich zu standardisieren.

Auf Basis der Informationen, die im Rahmen der Ist-Analyse erhoben wurde, findet die Selbstfindung und Definition der Soll-Identität bzw. des CI-Zieles statt. Die **Soll-Festlegung** erfolgt im Spannungsfeld der bestehenden Identität der Rundfunkanstalt und aktuellen Herausforderungen.⁷²⁵ Auf Basis der erarbeiteten Vorschläge wird durch die Führungs- und Aufsichtsorgane eine spezifische Corporate Mission als Wertebasis des CI-Zieles formuliert und in Leitbild-Form schriftlich fixiert.⁷²⁶ Zudem erfolgt eine Konkretisierung der CI-Teilziele Corporate Image und Corporate Culture. Die Corporate Mission ist nun z.B. im Rahmen einer Mitarbeiterversammlung zu präsentieren, sämtlichen Mitarbeitern schriftlich zugänglich zu machen und zur Diskussion zu stellen. Besondere Bedeutung kommt nun der

⁷²⁰ Zur grundlegenden Ermittlung des Informationsbedarfs bietet sich der Einsatz von Checklisten an. Eine solche findet sich z.B. bei Sarasin (1992), S. 581 ff..

⁷²¹ Zur Anwendung gelangen z.B. Szenario-Analysen, Stärken-Schwächen- und Chancen-Risiken-Analysen. Zum Einsatz dieser Instrumente bei Rundfunkanstalten vgl. Sieben/ Ossadnik/ Wachter (1988), S. 110 ff..

⁷²² Zur Durchführung von Imageanalysen vgl. z.B. Kotler (1978), S. 132 ff..

⁷²³ Zu diesem Ansatz vgl. Kobi/ Wüthrich (1986), S. 75 ff..

⁷²⁴ Vgl. dazu Keller (1987), S. 132 ff., Gutjahr/ Keller (1992), S. 91 ff..

⁷²⁵ Vgl. Wiedmann (1989), S. 35.

⁷²⁶ Siehe hierzu die Ausführungen unter Pkt. 3.2.1.



Vorbildfunktion der Führungskräfte zu, die die Corporate Mission beachten und vorleben müssen.⁷²⁷

Der Vergleich zwischen Ist- und Soll-Größen gibt Aufschluß über den zur Verwirklichung des CI-Zielsystems erforderlichen Handlungsbedarf.⁷²⁸ Dies führt schließlich zur **Ausarbeitung eines Maßnahmenkataloges**⁷²⁹ und der anschließenden **Implementierung** des erarbeiteten CI-Konzeptes. Die Ausarbeitung eines konkreten Maßnahmenkataloges betrifft die Ableitung bereichsspezifischer Aktivitäten. Aufgrund der hierzu erforderlichen vielschichtigen Spezialkenntnisse empfiehlt sich das Hinzuziehen von externen Spezialisten für Teilaufgaben (z.B. Trainer, Designer, Werbeagenturen).⁷³⁰

Im Bereich des Corporate Behaviour läßt sich die Corporate Mission durch Ableitung bereichsspezifischer Grundsätze konkretisieren⁷³¹, um so das Corporate Behaviour zielgerichtet i.S. der Grundwerte des Selbstverständnisses steuern zu können. Besonders hervorgehoben werden hier Führungsgrundsätze. Hierbei handelt es sich um Regelungen der Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, die das Führungsverhalten im Sender vereinheitlichen sollen.⁷³² Für den Programmbereich des Senders könnte die Ableitung einer "Programmphilosophie" erfolgen, die die extern vorgegebenen Programmgrundsätze in Hinblick auf die senderspezifische Corporate Mission konkretisiert.⁷³³ Hierdurch ließe sich angesichts der dezentralen Produktpolitik, die von den einzelnen Redaktionen wahrgenommen wird, sicherstellen, daß das Selbstverständnis des Senders in den Programmbeiträgen zum Ausdruck kommt. I.d.R. wird zudem die Erarbeitung von Maßnahmen zur Kanalisierung der Unternehmenskultur notwendig werden (z.B. Einführung eines CI-konformen Führungsstils, Entwicklung geeigneter Anreizsysteme), um das der Corporate Mission entsprechende Mitarbeiterverhalten tatsächlich erreichen zu können. Dementsprechend werden u.U. tiefgreifende Änderungen im Sender erforderlich, wobei umfangreiche Mitbestimmungs-, Mitwirkungs- und Anhörungsrechte⁷³⁴ des Personalrates zu beachten sind.

Im Bereich des Corporate Design sind ausgehend von der Corporate Mission bestimmte visuelle Identifikationsmerkmale wie z.B. Logo, Slogan, TV-Design zu entwickeln bzw. überarbeiten. Als verbindlicher Rahmen für das Erscheinungsbild des Senders werden Gestaltungsrichtlinien in Form eines Corporate Design-Manuals aufgestellt. Dieses enthält Anweisungen hinsichtlich der Gestaltung und

⁷²⁷ Siehe Wiedmann/ Jugel (1987), S. 199.

⁷²⁸ Vgl. Schmidt (1994b), S. 63, Stadler (1987), S. 25.

⁷²⁹ Zur Auswahl der optimalen CI-Maßnahmenkombination vgl. Schneider (1991), S. 118 ff..

⁷³⁰ Vgl. auch Lingenfelder/ Spitzer (1987), S. 33, Schmitt-Siegel (1990), S. 70.

⁷³¹ Vgl. Pkt. 3.2.1. Siehe auch Körner (1990), S. 40 ff., Achterholt (1988), S. 95.

⁷³² Vgl. z.B. Weber/ Mayrhofer/ Nienhäuser (1993), S. 109, Trux (1992), S. 76, Töpfer/ Zander (1982), S. 14. Zu wesentlichen Inhalten von Führungsgrundsätzen siehe Körner (1990), S. 40 f..

⁷³³ Schriftliche Stellungnahme von Libertus, Programmdirektion/ WDR, vom 22.06.95.

⁷³⁴ Siehe dazu §§ 72-75 LPVG i.d.F.v. 22.01.1985. So bestehen z.B. Mitbestimmungsrechte bei personellen, sozialen, Rationalisierungs- und Organisationsangelegenheiten.

Anwendung der Identifikationsmerkmale sowie Anwendungsbeispiele für ihre Übertragung auf die Design-Träger.⁷³⁵ Ein einheitliches, konsistentes Erscheinungsbildes kann nur dann entstehen, wenn die Verantwortung in einer Hand liegt und der zuständigen Stelle fachliche Weisungsbefugnisse in Bezug auf die laufende Koordination und Überwachung der aufgestellten Gestaltungsrichtlinien eingeräumt werden.⁷³⁶

Im Bereich der Corporate Communications sind Grundsätze für die mediale Kommunikation abzuleiten (z.B. "Inhaltsrichtlinien für Werbe- und PR-Maßnahmen"⁷³⁷). Sie sollen die Abstimmung der verschiedenen Kommunikationsaktivitäten der Rundfunkanstalt auf Basis einer Grundbotschaft sicherstellen und können zu einem Corporate Communications-Handbuch zusammengefaßt werden.⁷³⁸ Ausgehend hiervon sind ein umfassendes internes Kommunikationssystem sowie senderexterne Kommunikationsmaßnahmen, z.B. eine Corporate Advertising-Kampagne und Imagetrailer, zu entwickeln.

Die senderinterne Implementierung des CI-Konzeptes betrifft zunächst die Gestaltung der Unternehmenskultur. Da erst die Realisierung der angestrebten Corporate Culture zu einem konsistenten Corporate Behaviour führt und somit Voraussetzung für die externe Implementierung ist, muß sie zeitlich vorgelagert erfolgen. Die erste Aufgabe der senderinternen Corporate Communications besteht in der Präsentation und Erläuterung des CI-Gesamtkonzeptes und der einzelnen Maßnahmen. Daneben erfolgt die Umstellung auf die Corporate Design-Elemente, indem die Gestaltungsrichtlinien in die Arbeit der einzelnen Abteilungen integriert werden⁷³⁹. Zur Förderung der internen Implementierung könnte bewußt auf eine Partizipation größerer Mitarbeiterkreise an der Erarbeitung konkreter Gestaltungsmaßnahmen hingewirkt werden. So lassen sich z.B. senderinterne Wettbewerbe zur Erarbeitung bestimmter Designelemente (z.B. Logo) oder zur Formulierung eines Slogans ausschreiben.⁷⁴⁰ Zum einen werden die Mitarbeiter dadurch zur Auseinandersetzung mit der Corporate Mission motiviert, zum anderen läßt sich das im Sender vorhandene Kreativitätspotential nutzen. Corporate Behaviour, Corporate Communications und Corporate Design wirken nun im Idealfall von der Corporate Mission geprägt konsistent zusammen, womit die entscheidenden Voraussetzungen für eine erfolgreiche externe Implementierung gegeben sind.

Ein CI-Konzept ist i.d.R. nur langfristig zu verwirklichen⁷⁴¹, wobei die konkrete Dauer von der senderspezifischen Situation abhängt. Entscheidende Faktoren

⁷³⁵ Vgl. Birkigt (1982), S. 168. Zu den Trägern des visuellen Erscheinungsbildes siehe Abb. 2.

⁷³⁶ Siehe Fix (1988), S. 329, Schmittl (1986), S. 267, Fenkart/ Widmer (1987), S. 33.

⁷³⁷ Siehe Wache/ Brammer (1993), S. 209.

⁷³⁸ Vgl. Schneider (1991), S. 138. Zur Herleitung der Grundbotschaft vgl. Bruhn (1993), S. 25.

⁷³⁹ Siehe Kreuzer/ Jugel/ Wiedmann (1986), S. 104.

⁷⁴⁰ Vgl. Kepper (1990), S. 30, Wiedmann (1992), S. 66.

⁷⁴¹ Projektgruppe "Corporate Identity" des Deutschen Kommunikationsverbandes BDW e.V. (1992), S. 573.



hierbei sind u.a. die Entschlossenheit der Unternehmensleitung, Einsichtsfähigkeit, Stärke der bestehenden Unternehmenskultur sowie Veränderungsbereitschaft.⁷⁴²

3.4.2 Kontrolle

Eine zentrale Voraussetzung für den Erfolg eines CI-Konzeptes ist seine permanente kritische Überprüfung und Weiterentwicklung im Lichte der zunehmend dynamischeren Rundfunklandschaft. Aufgrund der langfristigen Wirkungen erfordert dies eine Begleitung des gesamten Prozesses der Planung und Implementierung durch ein systematisches CI-Controlling.⁷⁴³ Mit der Prämissen- und Zielkontrolle, Planfortschrittskontrolle sowie Wirkungskontrolle lassen sich dabei drei Aufgabengebiete eines CI-Controlling identifizieren.⁷⁴⁴

Die Prämissen- und Zielkontrolle beschäftigt sich u.a. mit der Qualität der der Planung zugrundegelegten Informationen. So ist zu prüfen, ob sie den Herausforderungen der Umwelt und der Situation in der Rundfunkanstalt selbst noch entsprechen. Durch eine permanente Überprüfung etwa der Unternehmenskultur könnten z.B. Veränderungen in den Subkulturen rechtzeitig bemerkt werden.⁷⁴⁵ Gerade in Bezug auf die Corporate Mission ist immer wieder zu überprüfen, ob die zugrundeliegenden Prämissen noch aufrechterhalten werden können oder ob eine Modifizierung notwendig wird. Daneben ist zu analysieren, ob die gesetzten CI-Ziele weiterhin Relevanz besitzen und operational definiert sind.

Im Rahmen der Planfortschrittskontrolle wird überprüft, inwieweit die eingeleiteten CI-Maßnahmen (z.B. zur Gestaltung der Unternehmenskultur) realisiert und Teilziele erreicht sind. U.a. ist zu analysieren, ob die Corporate Mission bzw. die bereichsspezifischen Grundsätze in das entsprechende Mitarbeiterverhalten umgesetzt wurden und sämtliche Aktivitäten der Rundfunkanstalt prägen. Dies betrifft z.B. die Berücksichtigung der angestrebten Denk- und Verhaltensweisen im Rahmen von Fortbildungsmaßnahmen oder die entsprechende Ausgestaltung der internen und externen Kommunikation. Derartige Kontrollen könnten die Mitarbeiter zu einer Orientierung an den CI-Zielen und zur Entwicklung bzw. Erhaltung eines CI-Problembewußtseins anregen.⁷⁴⁶ Allerdings besteht die Gefahr, daß sie als Mißtrauen gewertet werden und somit der Schaffung von Vertrauen entgegenstehen.

Die Wirkungskontrolle betrifft eine umfassende Analyse der CI-Wirkungsbereiche. Hierdurch lassen sich z.B. unbeabsichtigte Wirkungen rechtzeitig identifizieren.

⁷⁴² Vgl. z.B. Keller (1990), S. 109, Kobi/ Wüthrich (1986), S. 162.

⁷⁴³ Vgl. Stadler (1987), S. 27.

⁷⁴⁴ Vgl. hierzu und zum folgenden Kreuzer/ Jugel/ Wiedmann (1986), S. 104 ff.. Ähnlich Schneider (1991), S. 137 ff..

⁷⁴⁵ Siehe Kepper (1990), S. 33.

⁷⁴⁶ Vgl. Schneider (1991), S. 140.

Prämissen- und Wirkungskontrollen beziehen sich nicht nur auf die Dauer der Durchführung eines CI-Projektes, sondern müssen zu einem festen Bestandteil der Planung und Kontrolle in der Rundfunkanstalt werden.⁷⁴⁷ Dies erfordert die Entwicklung eines entsprechenden Kontrollsystems, in dessen Rahmen sämtliche im Rahmen der Analyse des Ist-Zustandes eingesetzten Erhebungsmethoden zum Einsatz gelangen können. Im Interesse einer Früherkennung relevanter Herausforderungen ist es mit einem evtl. vorhandenen Frühwarnsystem⁷⁴⁸ zu verzahnen. Um vor dem Hintergrund der Langfristigkeit des CI-Prozesses rechtzeitige Korrekturen einleiten zu können, müssen insbesondere die sog. "schwachen Signale" Beachtung finden, in denen sich z.B. Veränderungen in den Erwartungen der externen Interaktionspartner ankündigen.⁷⁴⁹

Die Funktion des CI-Controlling obliegt dem CI-Verantwortlichen.⁷⁵⁰ Dieser kennt die gesetzten CI-Ziele und -Maßnahmen und ist daher in der Lage, relativ schnell mögliche Abweichungen zu erkennen. Im Falle von Differenzen initiiert er genauere Analysen und entsprechende Korrekturen. Bei größeren Differenzen ist möglicherweise das gesamte CI-Konzept neu zu überdenken und ggf. zu korrigieren.

3.5 Prozeßmodell einer CI-Strategie öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten

Abschließend werden die bisherigen Ausführungen zu einem Modell für eine CI-Strategie öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten zusammengefaßt und grafisch veranschaulicht (vgl. Abb. 3). Das Modell visualisiert Abfolge und Inhalte der einzelnen Prozeßphasen und bildet das Grundgerüst für eine konkrete CI-Strategie. Es gibt den Entscheidungsträgern in der Rundfunkanstalt einen Handlungsrahmen vor, der je nach senderspezifischer Identitätssituation auszufüllen ist.

Die unterschiedliche Höhe der CI-Aktionsparameter soll die zeitliche Abfolge des Einsatzes konkreter senderinterner und -externer Maßnahmen symbolisieren. Maßnahmen im Bereich des senderinternen Corporate Behaviour sind entsprechend zuerst einzuleiten. Durch einen Pfeil wird verdeutlicht, daß sie Voraussetzung dafür sind, daß eine eindeutige Handlungsorientierung aller Mitarbeiter erreicht und das gesamte Senderverhalten extern als Corporate Behaviour wahrnehmbar werden kann. Die gestrichelten Pfeile deuten an, daß darüber hinaus auch Maßnahmen in den Bereichen Corporate Communications und Design zur

⁷⁴⁷ Siehe Wiedmann (1992), S. 67.

⁷⁴⁸ Frühwarnsysteme kündigen mittels geeigneter Indikatoren relevante Umweltentwicklungen mit zeitlichem Vorlauf an. Vgl. dazu Sieben/ Ossadnik/ Wachter (1988), S. 62 ff..

⁷⁴⁹ Vgl. dazu Wiedmann/ Jugel (1987), S. 199 f..

⁷⁵⁰ Vgl. Achterholt (1988), S. 110, Projektgruppe "Corporate Identity" des Deutschen Kommunikationsverbandes BDW e.V. (1992), S. 570.

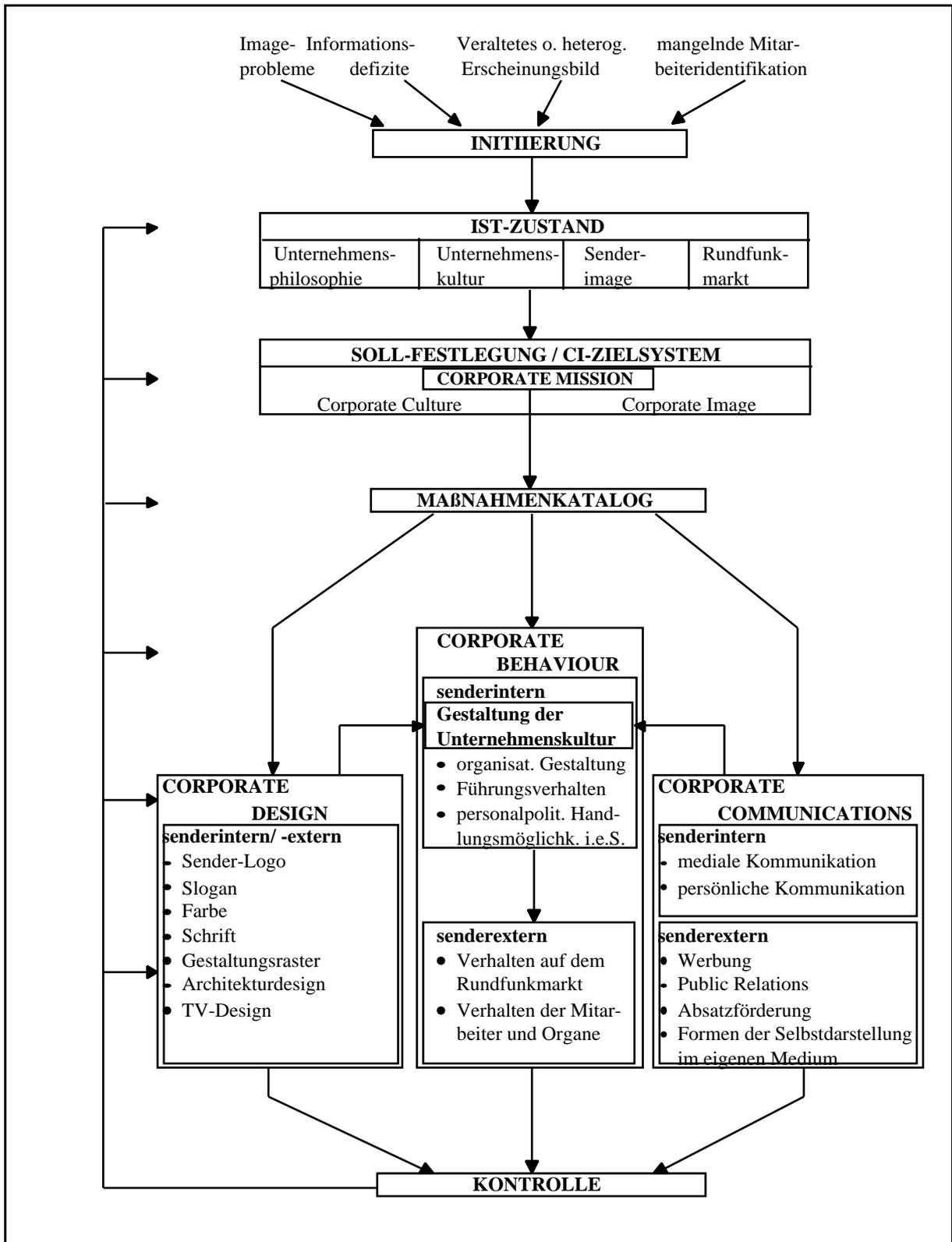


Gestaltung der Unternehmenskultur und somit Ausbildung der angestrebten Corporate Culture beitragen können. Zudem wird veranschaulicht, daß sich die CI-Kontrolle auf den gesamten Prozeß der Planung und Implementierung bezieht.

Das Modell greift die fünf Merkmale auf, die eine "gelungene" Unternehmensidentität kennzeichnen.⁷⁵¹ Sie sind im Rahmen des gesamten CI-Prozesses zu beachten und bilden die Erfolgsvoraussetzungen für das Erreichen einer starken, eigenständigen und unverwechselbaren CI öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten.

Abb. 3: Prozeßmodell einer CI-Strategie öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten

⁷⁵¹ Siehe dazu die Ausführungen unter Pkt. 2.1.2. Dabei ist jedoch zu beachten, daß sich die Forderung nach Konsistenz nicht nur, wie dort beschrieben, auf Verhalten, Kommunikation und Erscheinungsbild, sondern auch auf Corporate Mission und Unternehmenskultur bezieht.







4. CI-Aktivitäten öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten - eine Bestandsaufnahme am Beispiel des WDR

4.1 Der Westdeutsche Rundfunk (WDR)

4.1.1 Charakteristika

Der WDR mit Sitz in Köln gehört zu den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland. Dementsprechend sind die unter Pkt. 3.1.1 aufgeführten Charakteristika Grundlage seiner Tätigkeiten.

Die rechtlichen Grundlagen des WDR, der am 01.01.1956 seinen Sendebetrieb als selbständige Rundfunkanstalt aufnahm⁷⁵², finden sich im "Gesetz über den Westdeutschen Rundfunk Köln" (WDR-Gesetz). Er ist Mitglied im föderativen System der ARD, wobei sein Sendegebiet mit Nordrhein-Westfalen (NRW) das größte Bundesland umfaßt, was wesentlichen Einfluß auf seine Finanzkraft, sein Leistungsprogramm und seine Größe hat. Der WDR ist die größte Landesrundfunkanstalt und übernimmt als Hauptleistungsträger Leitfunktionen für die gesamte ARD.⁷⁵³ Zudem hat er sich "zu einem bedeutenden Kultur- und stabilen Wirtschaftsfaktor"⁷⁵⁴ in NRW entwickelt. Bedingt durch den Ausbau Kölns zur Medienmetropole sieht sich der WDR jedoch in den letzten Jahren mit einer zunehmenden Ansiedlung von Medienunternehmen⁷⁵⁵ und einem gerade in NRW immer härter werdenden Wettbewerb auf allen drei Stufen des Rundfunkmarktes⁷⁵⁶ konfrontiert.

Insgesamt beschäftigt der WDR 4 700 festangestellte Mitarbeiter in über 150 unterschiedlichen Berufen und ist darüber hinaus Auftraggeber für etwa 25 000 freie Mitarbeiter.

Neben fünf Radioprogrammen, die im folgenden ausgeklammert werden sollen, betreibt der WDR einen eigenen Fernsehkanal und trägt einen Anteil von 22 Prozent zum ARD-Gemeinschaftsprogramm bei. Dementsprechend vermag er eindrucksvolle Programmleistungen vorzuweisen: pro Tag werden rund 30 Stunden Fernsehen produziert⁷⁵⁷, womit der WDR eine Führungsposition in Deutschland und Spitzenposition in Europa einnimmt⁷⁵⁸. Das Fernsehprogramm des WDR, das WDR-FERNSEHEN (bis 1994: WEST 3), ist ein eigenständiges Vollprogramm für NRW, das über Kabel oder Satellit auch bundes- bzw. europaweit zu empfangen ist. Es wird u.a. als "Experimentierfeld für junge Talente, ungewöhnliche Filme und

⁷⁵² Der WDR ging neben dem NDR aus dem Nordwestdeutschen Rundfunk (NWDR) hervor. Zur historischen Entwicklung des WDR vgl. z.B. WDR (1995), S. 36 ff..

⁷⁵³ Vgl. WDR (1989), S. 8.

⁷⁵⁴ Siehe dazu WDR (1995), S. 35.

⁷⁵⁵ Hierzu gehören RTL (seit 1987), VIVA, VOX (beide seit 1993) sowie VIVA 2 und SUPER RTL (beide seit 1995).

⁷⁵⁶ Siehe Pkt. 3.1.2.1.

⁷⁵⁷ Vgl. WDR (1993), S. 5.

⁷⁵⁸ Vgl. o.V. (1994b), S. 1.



neue Berichterstattungsformen⁷⁵⁹ betrachtet, wobei einige der hier ausgestrahlten Sendungen später ins ARD-Programm übernommen werden. Zu den bekanntesten Sendungsmarken des WDR gehören z.B. die "Aktuelle Stunde", "Hobbythek", "B.trifft" sowie die ARD-Sendungen "Geld oder Liebe", "Lindenstraße", "Monitor" oder "ZAK".

4.1.2 Corporate Mission

Die Überprüfung der Anwendung von CI-Konzepten in der Rundfunkpraxis muß an der Existenz einer verbindlich formulierten Corporate Mission ansetzen, da sie die Grundlage einer CI-Strategie bildet⁷⁶⁰. Bislang verfügt der WDR noch nicht über eine schriftlich fixierte Corporate Mission i.S. der vorangegangenen Ausführungen. Ansätze zur Formulierung eines Leitbildes waren zwar vorhanden, wurden jedoch bis heute nicht weiterverfolgt.⁷⁶¹

Stattdessen existiert eine "interne Positionsbestimmung". Intendant und Direktoren legen in entsprechenden Sitzungen die grundlegenden Ziele der Unternehmenspolitik und damit die Unternehmensphilosophie fest. Wichtige Anhaltspunkte hierfür sind die gesetzlichen Leitlinien des WDR sowie in Auftrag gegebene Studien. Für den Programmbereich z.B. erfolgt die Weitervermittlung i.d.R. dergestalt, daß die Programmdirektoren die Unternehmensphilosophie in entsprechenden Sitzungen an die Programmbereichsleiter übermitteln und mit diesen Konkretisierungen abstimmen. Dieser Weitergabeprozess erstreckt sich bis in Redaktionssitzungen und Beratungen. Zudem wird die Unternehmensphilosophie durch Rundschreiben des Intendanten sowie im Rahmen der jährlichen Personalversammlung, in der der Intendant jeweils in einer Grundsatzrede Position und Situation des WDR beschreibt, an die Mitarbeiter vermittelt.⁷⁶²

Aus der Verpflichtung des WDR zur Erfüllung des Programmauftrages wurden mit Blick auf die Verhältnisse des Rundfunkmarktes drei Hauptziele abgeleitet.⁷⁶³ Der WDR will die Rolle des führenden Anbieters von Qualitätsprogrammen besetzen. Erstes Hauptziel ist dementsprechend die **Qualitätsführerschaft**, die sich v.a. in den Unterzielen Aufbau und Pflege von Marken sowie insbesondere Publikumsorientierung konkretisiert. Der WDR orientiert sich demnach nicht an Qualität an sich, sondern v.a. an den Erwartungen der Rezipienten. Da eine absolute Marktführerschaft nicht zu erreichen ist, strebt er zudem eine qualifizierte Marktführerschaft im

⁷⁵⁹ Vgl. WDR (1993), S. 12.

⁷⁶⁰ Siehe dazu die Ausführungen unter Pkt. 2.3.1 sowie Pkt. 3.2.1.

⁷⁶¹ Gespräch mit Rapsch, Öffentlichkeitsarbeit/ WDR, am 01.08.95. Aus diesem Grund wird im folgenden anstelle von Corporate Mission der Begriff Unternehmensphilosophie verwendet.

⁷⁶² Schriftliche Stellungnahme von Libertus, Programmdirektion/ WDR, vom 22.06.95.

⁷⁶³ Gespräch mit Wachter, Entwicklung und Unternehmensplanung/ WDR, am 29.09.94. Diese Hauptziele wurden seit 1990 herausgearbeitet. Sie bestanden bereits vorher in ähnlicher Form, waren jedoch nicht klar voneinander abgegrenzt, sondern eher "vermischt". Vgl. dazu WDR (1989), S. 59.

Bereich seiner besonderen Stärke, der Information, an. Das zweite Hauptziel lautet somit **differenzierte Marktführerschaft im Bereich Information**. Hieraus leitet sich das Unterziel Sender für NRW ab, worin der WDR ein unausgeschöpftes Marktpotential sieht. Das dritte Hauptziel bildet schließlich die **Erhaltung der Funktionsfähigkeit** (betrifft u.a. rechtliche Fragen, Investitionen, Organisation).

Entsprechend seinem Programmauftrag bietet der WDR Programme für alle, Mehrheiten ebenso wie Minderheiten, jeden Anspruch und jegliche Erwartungen. Als "innovative Kraft im Westen"⁷⁶⁴ will er sich entschlossen dem Markt stellen und weiterhin eine Vorreiterrolle bei programmlichen und technischen Innovationen besetzen.

Im Rahmen von Marketing-Aktivitäten, auf die noch einzugehen ist, wurde auf Grundlage einer Analyse der eigenen sowie der Position der Konkurrenten eine Positionierung⁷⁶⁵ vorgenommen. Danach positioniert sich der WDR als modernes, dynamisches, wettbewerbsfähiges Rundfunkunternehmen mit den Maximen Qualität, Vielfalt und Publikumsnähe.⁷⁶⁶ Besondere Vorteile gegenüber den kommerziellen Sendern sieht er zudem in seiner Seriosität, Professionalität und Zuverlässigkeit.

4.2 CI-Aktivitäten

In Hinblick auf die Analyse der CI-Aktivitäten des WDR vor dem Hintergrund des entwickelten CI-Konzeptes sind eingangs einige Einschränkungen vorzunehmen. Der WDR verfolgt bislang keine umfassende, gezielte CI-Strategie im hier vertretenen Sinne. Er betreibt jedoch Aktivitäten, die sich den dargestellten CI-Aktionsparametern zuordnen lassen. Auf diese Weise soll ermittelt werden, ob möglicherweise bereits bewußt oder unbewußt Teilaspekte einer CI-Strategie verfolgt werden und inwieweit die Gedanken eines Corporate Behaviour, Corporate Design bzw. der Corporate Communications bereits im WDR verwirklicht sind. Schwierigkeiten ergeben sich hierbei v.a. aufgrund abweichender Begriffe. Eine Ausnahme bildet lediglich das Corporate Design.

Ausgehend von den drei Hauptzielen des WDR wurde in verschiedenen Bereichen ein Handlungsbedarf ermittelt. Um das WDR-Fernsehprogramm stärker auf das Teilziel Publikumsorientierung hin auszurichten, wurde 1993 eine Programmreform durchgeführt. Im Zuge der Erkenntnis, daß über ein professionelles, glaubwürdiges Programm hinaus weitergehende Anstrengungen erforderlich sind, um langfristig ein positives Image aufzubauen, startete der WDR zur Unterstützung der programmlichen Optimierung das Projekt "Marketing und Corporate De-

⁷⁶⁴ Vgl. o.V. (1994c), S. 330.

⁷⁶⁵ Siehe dazu Pkt. 3.2.1.

⁷⁶⁶ Vgl. WDR (1994), S. 2, o.V. (1994b), S. 2.



sign", das Mitte 1994 umgesetzt wurde.⁷⁶⁷ Untersuchungen der Wahrnehmung des Senders durch das NRW-Publikum hatten u.a. ergeben, daß die Institution WDR nicht mit ihrem Produkt WEST 3 verbunden sowie als zu abstrakt, distanziert, innenorientiert und unnahbar wahrgenommen wird. Zudem sei der Sender zu groß, unflexibel und erwecke den Eindruck einer Behörde.⁷⁶⁸ Gleichzeitig werden dem WDR jedoch Qualität, Vielfalt, Zuverlässigkeit, Seriosität und Professionalität zugewiesen. Auf Basis dieser wahrgenommenen Stärken wurde die angesprochene Positionierung vorgenommen, die zusätzlich um die Publikumsnähe erweitert wurde. Zur Darstellung dieses Selbstverständnisses sollte ein Marketingkonzept entwickelt und umgesetzt werden, das ein neues, einheitliches Erscheinungsbild sowie die Durchführung von Werbekampagnen umfassen sollte.⁷⁶⁹ Für diese Aufgaben wurde eine geeignete Werbeagentur hinzugezogen. Ziel des Projektes ist es, die "Anstalt" WDR zu einer starken, attraktiven Marke zu machen. Durch das Zusammenwirken von programmlicher Optimierung, Werbung und Design sollen Informationsdefizite abgebaut, falsche Vorstellungen korrigiert, die vorhandenen Stärken unterstützt, Sympathie aufgebaut sowie Orientierung und Transparenz für das Publikum verbessert werden.

Weitere Aktivitäten des WDR, die sich vor dem Hintergrund der genannten Einschränkungen den theoretischen Ausführungen zur CI öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten zuordnen lassen, sind z.B. Maßnahmen im personalpolitischen und strukturellen/ organisatorischen Bereich.

4.2.1 Corporate Behaviour

Wesentlicher Teil des (externen) Corporate Behaviour einer Rundfunkanstalt ist ihr Programmangebot.⁷⁷⁰ Das WDR-Fernsehprogramm wird verstanden als "ambitioniertes, nicht auf massenattraktive Sendungen fixiertes Programm, das Raum für Talente und Experimente bietet"⁷⁷¹ und insbesondere das Publikum in NRW ansprechen soll. In Hinblick auf eine Verstärkung der Publikumsorientierung und um das Programm frischer und jünger zu machen, wurde 1993 eine Programmreform von (zu diesem Zeitpunkt noch) WEST 3 durchgeführt.⁷⁷² Zur verbesserten Wiedererkennbarkeit von Sendepunkten und Orientierung der Zuschauer wurden Zeitschienen eingeführt. Ziel war eine klare, horizontale Struktur mit täglich wiederkehrenden Formaten. Zudem wurde u.a. die Anzahl der Sen-

⁷⁶⁷ Zu den folgenden Ausführungen WDR (1994), S. 1 ff., WDR (1993), S. 26 f..

⁷⁶⁸ Vgl. hierzu Eckhardt (1994), S. 8 ff., o.V. (1994c), S. 330.

⁷⁶⁹ Die Gesamtkosten des Projektes belaufen sich auf ca. 4 Mio. DM, was einem Anteil von 0,2% des WDR-Gesamtetats entspricht und im Wettbewerbsvergleich sehr gering erscheint.

⁷⁷⁰ Siehe dazu Pkt. 3.3.1.2.1. Die folgenden Ausführungen beschränken sich auf das WDR-eigene Programm.

⁷⁷¹ Vgl. WDR (1993), S. 39.

⁷⁷² Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf ein Gespräch mit Libertus, Programmdirektion/ WDR, am 20.12.94. Siehe auch WDR (1993), S. 39.

dungen mit konkretem NRW-Bezug erhöht, eine Intensivierung der Regionalisierung durch Vermehrung von Fensterprogrammen vorgenommen sowie innovative Sendungskonzepte und Vermittlungsformen eingeführt (z.B. die Talkshow "B.trifft"). Der Entwicklung von Programminnovationen dient das Experimentierstudio "Windkanal"⁷⁷³, das gleichzeitig die Attraktivität des WDR als Arbeitgeber erhöhen soll. Seinen Schwerpunkt hat das WDR-Programm im Bereich Information, wobei es mit derzeit 66% den höchsten Informationsanteil aller Dritten Programme aufweist.

Ein besonderes Problem bestand darin, daß das Produkt WEST 3 laut der Imageanalysen nicht dem WDR zugeordnet wurde. Im Zuge des Marketingprojektes wurde das Programm 1994 in WDR-FERNSEHEN umbenannt und somit unter die Dachmarke WDR gefaßt, um auf diese Weise besser als Produkt des Senders wahrgenommen zu werden.⁷⁷⁴

Verschiedene, beispielhaft ausgewählte Maßnahmen im personalpolitischen und strukturellen/ organisatorischen Bereich lassen sich dem Bereich des internen Corporate Behaviour zuordnen.⁷⁷⁵ Der Ausrichtung des Verhaltens auf aktuelle und künftige Herausforderungen soll u.a. ein sog. "Cultural Change"-Management dienen, das einen Zeitraum von ca. drei bis fünf Jahren in Anspruch nehmen soll. In diesem Zusammenhang wurden die erwähnten Ansätze zur Formulierung eines Leitbildes initiiert, welches als Basis für einen Kulturwandel betrachtet wird. Mittelpunkt des "Cultural Change"-Managements des WDR ist ein Führungskräftebildungskonzept. Die Teilnahme an diesem Schulungskonzept ist nicht freiwillig, sondern umfaßt Pflichtstationen. Dabei wird zunächst "von oben nach unten" über alle vier Führungskräfte-Ebenen⁷⁷⁶ geschult, anschließend sollen die zukünftigen Führungskräfte einbezogen werden. Im Rahmen dieser Führungskräftebildung erfolgt u.a. eine Vermittlung der Unternehmensphilosophie, Verdeutlichung aktueller Herausforderungen sowie Schulung in Hinblick auf eine Erhöhung der Mitarbeitermotivation.

Zu den Maßnahmen im personalpolitischen Bereich gehört zudem die Auswahl von Nachwuchsführungskräften. Dies geschieht in mehrtägigen Assessment Centern, in denen in erster Linie das Führungsverhalten der zukünftigen Führungskräfte Beachtung findet. Auswahlkriterien sind z.B. Kooperationsfähigkeit, Identifikation mit dem WDR, Vorbildeigenschaften und Leitbildfunktion. Bezüglich des Führungsverhaltens im WDR ist anzumerken, daß bislang keine schriftlich for-

⁷⁷³ Siehe dazu WDR (1995), S. 14.

⁷⁷⁴ Vgl. dazu WDR (1994), o.V. (1994d), S. 17. Im Zuge der Reform des Hörfunkprogramms WDR 1 wurde der entgegengesetzte Weg gewählt: das Programm wurde in EINS LIVE umbenannt, um auf diese Weise nicht am (v.a. beim jüngeren Publikum häufig eher negativen) Image des WDR zu partizipieren, sondern durch Vermittlung einer eigenständigen Markenidentität neue, junge Hörerkreise anzusprechen.

⁷⁷⁵ Die folgenden Ausführungen beziehen sich weitgehend auf die Gespräche mit Wachter, Entwicklung und Unternehmensplanung/ WDR, 29.09.94, und Odenthal, HA Personal/ WDR, 28.12.94.

⁷⁷⁶ Zu den verschiedenen Führungskräfteebenen siehe Pkt. 3.3.1.2.2.



mulierten Führungsgrundsätze existieren, da derartige Vorgaben als nicht praktikabel angesehen werden. Angesichts der über 150 unterschiedlichen Berufe und großen Aufgabenvielfalt im WDR ist zudem kein bestimmter, auf die Unternehmensziele ausgerichteter einheitlicher Führungsstil oder bestimmtes Führungsmodell vorgeschrieben. Stattdessen wird in Zusammenarbeit mit externen Trainern ein situativer Führungsstil trainiert.

In Hinblick auf eine Verstärkung der Kooperation als Basis für Identifikation und Integration wird im WDR bereits auf den unterschiedlichsten Ebenen in Arbeitsgruppen zusammengearbeitet, wodurch den Mitarbeitern die Teilnahme an Entscheidungsprozessen ermöglicht wird.

Um die historisch gewachsene Organisationsstruktur des WDR, die angesichts einer dynamischer werdenden Rundfunklandschaft zur Inflexibilität führen könnte⁷⁷⁷, wettbewerbsfähig zu machen, wurde mit Unterstützung einer Unternehmensberatungsgesellschaft ein Business-Reengineering-Projekt durchgeführt. Es sollte gleichzeitig dazu dienen, das generelle Verhalten in Frage zu stellen und die Kundenorientierung im Sender zu verankern. Zu diesen Zwecken wurden themenspezifische Prozeßteams gebildet, wobei die Mitarbeiter durch Delegation von Verantwortung motiviert und ihre Eigenverantwortlichkeit gesteigert werden sollte.⁷⁷⁸ Ein Prozeßteam beschäftigte sich z.B. mit dem Verhalten der WDR-Mitarbeiter gegenüber Kunden im Bereich "Kommunikation und Service". Dabei ging es um die Ausrichtung von Telefonkontakten, Briefkontakten usw. an der Maxime der Kundenorientierung.⁷⁷⁹ Neben vielen anderen Themenbereichen wurde zudem an der Aufbaustruktur des WDR gearbeitet, um die z.T. sehr langen Entscheidungswege zu verkürzen.

Im WDR existiert eine Vielzahl an Fortbildungsseminaren. Der Sender besitzt ein dezentrales Fortbildungssystem für die einzelnen Direktionsbereiche, wobei zur Ermittlung des erforderlichen Handlungsbedarfs Analysen quantitativer und qualitativer Defizite im jeweiligen Bereich erfolgen. Diese werden in einem übergreifenden Bildungsausschuß zusammengetragen, der die Rahmenbedingungen für die Bildungspolitik festlegt. In diesem Bildungsausschuß ist auch die Intendanz vertreten, so daß u.a. eine Ausrichtung auf die Unternehmensziele bzw. die -philosophie erfolgen kann.

Zudem verfügt der WDR über ein umfangreiches Spektrum an Sozialleistungen, die u.a. eine Identifikation und Bindung an den Sender schaffen sollen. Hierzu gehören z.B. eine Altersversorgung, Gewährung von Hilfen im Krankheitsfall, Gratifikationen (Weihnachts- und Urlaubsgeld), ein Kindergarten u.ä..

⁷⁷⁷ Vgl. WDR (1989), S. 39.

⁷⁷⁸ Der Ansatz des Business-Reengineering basiert auf dem Prinzip, daß sich Veränderungen im Sender "von unten nach oben" vollziehen müssen. Die Mitarbeiter kennen sich in ihrem jeweiligen Bereich am besten aus und sollen dementsprechend Lösungen entwickeln.

⁷⁷⁹ Gespräch mit Lorber, Intendanz/ WDR, am 02.08.95.

Im Rahmen der Vorbereitungen zum Marketingkonzept wurde definiert, daß bestimmte innerbetriebliche organisatorische Maßnahmen, Mitarbeiterschulungen und Motivationsmechanismen Voraussetzung für das Erreichen der angestrebten Position seien. Bislang wurden diese Zusammenhänge jedoch nicht hergestellt, es erfolgt dementsprechend keine transparente Ableitung derartiger Aktivitäten aus diesem Konzept. Marketingstrategie und Maßnahmen wie z.B. das Business-Reengineering sind zwar im Kontext zu sehen (schon durch die gemeinsame Basis in Form der Unternehmensziele), werden jedoch nicht koordiniert, sondern laufen nebeneinander her. Für sich genommen sind die einzelnen Aktivitäten logisch und schlüssig, es fehlt jedoch das verbindende Element.⁷⁸⁰

4.2.2 Corporate Design

Im Zuge des Marketing-Projektes erfolgte eine Modernisierung und Vereinheitlichung des visuellen Erscheinungsbildes des WDR, um ihn als homogenes Rundfunkunternehmen klar zu profilieren. Dabei ging es darum, das bisherige Erscheinungsbild, dem ein "angegrauter" Zustand konstatiert wurde⁷⁸¹, den veränderten Programmen anzupassen. Diese Aufgabe wurde einer Design-Agentur übertragen.

Das neue Corporate Design bezieht den gesamten Sender mit ein, von der Gestaltung sämtlicher Drucksachen und Werbemittel über die Gestaltung der Ü-Wagen bis hin zum TV-Design des WDR-FERNSEHENS. Es weist vereinfachte, versachlichte Formen auf und soll v.a. Kompetenz, Qualität, Modernität und Zukunftsorientierung vermitteln. Ziel ist es, das Selbstverständnis des WDR zu bündeln und klar zum Ausdruck zu bringen und die Position des Senders gegenüber Zuschauern und Konkurrenten sichtbar zu machen. Indem auch die Mitarbeiter den WDR neu erleben, soll das veränderte Erscheinungsbild in der Rundfunkanstalt selbst eine Aufbruchstimmung und Stolz erzeugen.⁷⁸²

Im Rahmen der Neugestaltung wurden wesentliche Identifikationsmerkmale als Grundlage einer WDR-typischen visuellen Erscheinung definiert.⁷⁸³ Diese sind in einem Corporate Design-Manual⁷⁸⁴ zusammengefaßt, das zudem Anwendungsbeispiele enthält. Grundelement des Corporate Design ist die Wortmarke⁷⁸⁵ WDR. Zur Konstruktion eines "kennfähigen" Sender-Logos wird sie in einen blauen Rahmen in Form eines Winkels gefaßt (vgl. Abb. 4). Das Sender-Logo verfügt

⁷⁸⁰ Gespräch mit Rapsch, Öffentlichkeitsarbeit/ WDR, am 02.08.95.

⁷⁸¹ Siehe WDR (1993), S. 5.

⁷⁸² Vgl. Hubert/ Sendlmeier (1994), S. 4.

⁷⁸³ Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf ein Gespräch mit Freiwald, Grafik/ Trick, WDR, am 10.08.95, sowie auf WDR (1994), S. 3, o.V. (1994b), S. 5. Für die Einhaltung des Corporate Design im Grafik-Bereich sorgt die Abt. Öffentlichkeitsarbeit, während die Designanforderungen für den Bereich Fernsehen von der Abt. Grafik/ Trick umgesetzt werden.

⁷⁸⁴ Siehe dazu WDR (o.J.). Vgl. auch die Auszüge in Anhang

⁷⁸⁵ Im Rahmen dieser Arbeit erfolgte eine abweichende Definition. Entsprechend den Ausführungen unter Pkt. 3.3.2.2.1 müßte es sich hierbei um eine Buchstabenmarke handeln.



damit über eine wiedererkennbare Grundform, die durch Änderung der Proportionen flexibel für wechselnde Inhalte und Anwendungen bleibt. So kann es auch zur Aufnahme verschiedener Bezeichnungen dienen (z.B. WDR-FERNSEHEN) und zur Produktmarke werden. Entsprechend der Dachmarkenstrategie wird das Fernsehprogramm auf diese Weise mit dem WDR in eine formale Verbindung gebracht.

Zudem wurde ein Slogan entwickelt ("WDR. Mehr hören. Mehr sehen."), der den Qualitätsanspruch und die Vielfalt der Programme zum Ausdruck bringen soll. Er soll signalisieren, daß der WDR Programme für alle bietet und somit jeden Zuschauer in seinen Wünschen und Erwartungen bestens zu bedienen vermag⁷⁸⁶. Hausfarbe des WDR ist ein mitteldunkles, kräftiges Blau.⁷⁸⁷ Dieses wird durch die Farbe Gelb ergänzt und akzentuiert. Durch Hinzunahme von fünf weiteren Farben wird ein Farbklima geschaffen, das mit genauen Vorgaben für die Verwendung bestimmter Farben und Farbkombinationen verbunden ist. Ein weiteres Identifikationsmerkmal stellt die neue Hausschrift "Meta" dar, die durch eine zweite Schrift ("Minion") zu einem umfassenden typographischen WDR-Stil ergänzt wird. Zudem wurde ein Gestaltungsraster eingeführt, das Formate, Illustrationsformen sowie die Anordnung des Logos auf Flächen festlegt.

Ein wichtiger Bestandteil des neuen Corporate Design ist das TV-Design des WDR-FERNSEHENS, durch welches das Programm zeitgemäßer verpackt werden und jünger und frischer wirken soll⁷⁸⁸. Die definierten senderspezifischen Identifikationsmerkmale bilden die ordnenden Eckpunkte des TV-Designs. Hierzu gehören u.a. die Wortmarke WDR als Dauerkennung, die entsprechend der Umbenennung des Programms das bisherige Produkt-Logo "3" ablöst, die typische Schrift und eine dem Farbklima des WDR entsprechende Farbgebung. Neu eingeführt wurden zudem kurze Trailer, die der Präsentation des Sender-Logos (Senderkennung) dienen. Für Trailer, musikalische Kennungen, Trenner usw. wurde ein spezifisches akustisches Design entwickelt.

In Hinblick auf die Profilierung als homogenes Rundfunkunternehmen wurde u.a. das Markenzeichen von WDR-International, das als unselbständiger Teil der Anstalt die Programmverwertung übernimmt, dem neuen Corporate Design des Senders angepaßt.⁷⁸⁹ Auch das Erscheinungsbild der selbständigen Werbetochter WWF (Westdeutsche Rundfunkwerbung GmbH) lehnt sich in Farbe, Schrift usw. an das WDR-Design an. So lautet z.B. der Slogan, mit dem sich die WWF als

⁷⁸⁶ Vgl. WDR (1993), S. 5.

⁷⁸⁷ Die Farbe Blau steht in der Farbpsychologie u.a. für Wahrheit, Glaubwürdigkeit und Ruhe.

⁷⁸⁸ Vgl. o.V. (1994c), S. 330. In konsequenter Umsetzung des Corporate Design-Gedankens wurde zudem ein akustisches Logo für den Hörfunk erarbeitet. Hierbei handelt es sich um eine auf drei Tönen basierende Tonfolge, die in allen fünf Programmen der jeweiligen Klangfarbe angepaßt wird. Vgl.o.V. (1994d), S.17.

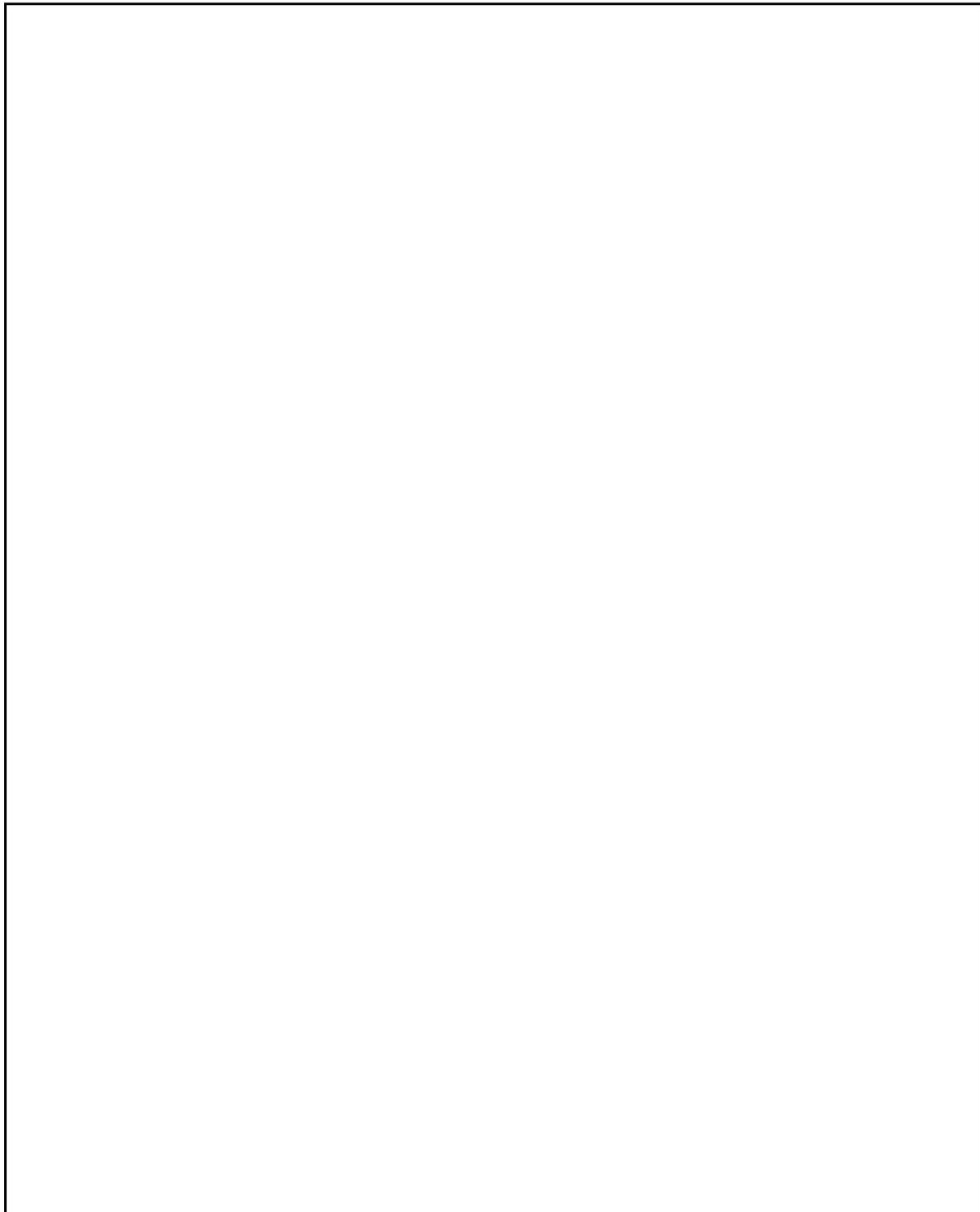
⁷⁸⁹ Gespräch mit Rapsch, Öffentlichkeitsarbeit/ WDR, 01.08.95.



kompetentes Dienstleistungsunternehmen der Werbebranche präsentieren will:
"WWF. Mehr Service. Mehr Ideen."⁷⁹⁰

Abb. 4: Altes und neues WDR-Logo/ Produktmarke

⁷⁹⁰ Vgl. dazu o.V. (1994d), S. 16.



4.2.3 Corporate Communications

Neben dem neuen Erscheinungsbild des WDR erfolgte die Entwicklung von Werbekampagnen.⁷⁹¹

Im Mittelpunkt steht hier eine Image- bzw. Corporate Advertising-Kampagne, die sich auf das Gesamtunternehmen WDR bezieht.⁷⁹² Zu ihren Aufgaben gehört es, den WDR und sein Leistungsangebot im Bewußtsein der Bevölkerung stärker präsent zu machen und ihn in Abgrenzung zu den privaten Konkurrenten klar zu positionieren. Dazu werden die Maximen Qualität, Vielfalt und Publikumsnähe kommuniziert. Das heterogene Bild des WDR soll zu einer Einheit zusammengefaßt und zusätzliche Zuschauer gewonnen bzw. an den Sender gebunden werden. Gleichzeitig soll die Kampagne dazu beitragen, die Akzeptanz des gebührenfinanzierten Rundfunks insgesamt zu stärken und auszubauen. Im Zentrum der Imagekampagne steht der Slogan "WDR. Mehr hören. Mehr sehen.". Dazu werden Porträts von Programmachern sowie des Intendanten präsentiert, die um eine Schlagzeile ergänzt einzelne positive Eigenschaften des WDR, z.T. anhand konkreter, beispielhaft genannter Sendungen, vermitteln (siehe Abb. 5). Die Kampagnenidee "Die vielen Gesichter des WDR" soll den kommunikativen Inhalt "Menschlichkeit/ Nähe" vermitteln und im übertragenen Sinne "Vielfalt und Qualität" symbolisieren. In erster Linie handelt es sich hierbei um eine Plakatkampagne, die das gesamte Sendegebiet NRW umfaßt. Sie wird durch Imagetrailer im eigenen Fernsehprogramm sowie Spots im WDR-Hörfunk ergänzt. Zudem werden Anzeigen in Publikumszeitschriften geschaltet, die die Plakatmotive zeigen und zusätzlich direkt auf Sendezeiten verweisen. Zudem werden die Plakate auf den Ü-Wagen des Senders angebracht.

Flankierend zu dieser an sämtliche Zielgruppen gerichteten Imagekampagne werden programmorientierte (Produkt-)Kampagnen durchgeführt, die eine zielgruppenspezifische Ausrichtung erfahren. Sie stellen konkrete, profilprägende Sendungen bzw. Sparten heraus und sollen die Programmvielfalt und -qualität verdeutlichen. Als Werbemittel werden hier in erster Linie Anzeigen eingesetzt, daneben Plakate sowie Spots in den Radioprogrammen des WDR⁷⁹³.

Die Einheitlichkeit der Kommunikationsmaßnahmen wird durch Einhaltung der Gestaltungsvorgaben des Corporate Design gewährleistet, z.B. durch bestimmte Positionen für Sender-Logo und Slogan. Formalisierte Inhaltsrichtlinien existieren bislang nicht.

⁷⁹¹ Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf das Gespräch mit Rapsch, Öffentlichkeitsarbeit/ WDR, am 01.08.95, sowie auf WDR (1994), S. 4 ff..

⁷⁹² Die Werbetochter WWF wird hier nicht miteinbezogen, sondern unternimmt eine eigene Aktion.

⁷⁹³ Der WDR nutzt hier das Mittel der "Cross-Over-Promotion", wobei im WDR-FERNSEHEN gleichzeitig Spots für die Radioprogramme des Senders ausgestrahlt werden.



Abb. 5: Motivbeispiel der WDR-Imagekampagne, Großflächenplakat

Der WDR unternimmt zahlreiche weitere Kommunikationsaktivitäten. So werden pro Jahr etwa 600 Drucksachen veröffentlicht und rund 2000 Besucherführungen organisiert⁷⁹⁴. In Hinblick auf die Zielgruppe der Meinungsführer, zu denen in erster Linie die Journalisten der Printmedien und Politiker zählen, werden die Es ist gewährleistet, daß die Ideen und Stilelemente der Imagekampagne auch in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit⁷⁹⁵ umgesetzt werden. Hierunter fällt z.B. die seit 1994 verstärkte Selbstdarstellung des WDR auf Großveranstaltungen, Ausstellungen und Messen.

Instrumente der Pressearbeit bzw. des Lobbyismus eingesetzt. Daneben erscheint die ebenfalls dem neuen Design angepaßte Firmen- und Mitarbeiterzeitschrift WDR-PRINT, die eine monatliche Auflage von 50 000 Exemplaren erreicht. Sie beinhaltet Informationen über Programm, Personen sowie den Sender an sich⁷⁹⁶ und enthält spezielle Rubriken für die Mitarbeiter. Zudem verfügt der WDR über einen Laden für den Verkauf von Merchandising-Artikeln.

Auch das eigene Fernsehprogramm wird zur Selbstdarstellung genutzt. Neben den erwähnten Imagetrailern wurden sog. Spartentrailer neu eingeführt, in denen dem WDR konkret Inhalts- und Kompetenzschwerpunkte zugeordnet werden⁷⁹⁷. Sie ergänzen die Programmtrailer, wobei die verschiedenen Trailerarten ähnlich gestaltet werden. Im Bereich der Programmtrailer erfolgt bislang keine ausreichende Koordination, lediglich die formale Einheitlichkeit kann gewährleistet werden. Auch Überlegungen hinsichtlich des gezielten Herausstellens imageprägender Sendungen finden nicht statt. Über Sendeplätze in eigener Sache verfügt der WDR in Form von "WDR-Treff" und "Hollymünd". Bei letzterem handelt es sich um eine reine PR-Sendung, an der die Öffentlichkeitsarbeit beteiligt ist.⁷⁹⁸

Bezüglich der Zielgruppe der Mitarbeiter ist festzustellen, daß der WDR bislang keine koordinierte, zielgerichtete interne Kommunikation betreibt. Mit der Information der Mitarbeiter befassen sich bisher unabhängig voneinander verschiedene Stellen im Sender. Zu den internen Kommunikationskanälen gehören neben WDR-PRINT z.B. Rundschreiben des Intendanten zu wichtigen Themen sowie betriebliche Mitteilungen. Daneben kommt das umfangreiche Konferenz- und Sitzungsinstrumentarium aller Direktionen zum Einsatz.⁷⁹⁹ Einmal jährlich erfolgt zudem eine Mitarbeiterversammlung, nach der Beteiligungsordnung werden Bereichsversammlungen abgehalten. Darüber hinaus obliegt die Mitarbeiterinformation den jeweiligen Führungskräften.

⁷⁹⁴ Vgl. WDR (1995), S. 34.

⁷⁹⁵ Die Verantwortung für die Kommunikationsarbeit im WDR ist zweigeteilt und wird von der Abt. Öffentlichkeitsarbeit sowie der Pressestelle wahrgenommen.

⁷⁹⁶ Siehe dazu o.V. (1994a), S. 21. WDR-PRINT wird hier als "Ausnahmeerscheinung unter den öffentlich-rechtlichen Senderpublikationen" hervorgehoben. Ähnlich Ruhnke (1994), S. 14.

⁷⁹⁷ Gespräch mit Freiwald, Grafik/ Trick, WDR, am 10.08.95.

⁷⁹⁸ Ferner könnte auch das Medienmagazin "Parlazzo" zur Nutzung des eigenen Mediums gerechnet werden, allerdings besteht hier keine Beteiligung seitens der Werbe- und PR-Verantwortlichen.

⁷⁹⁹ Siehe WDR (1989), S. 61.



4.3 Kritische Betrachtung der Bestandsaufnahme und Handlungsempfehlungen

Der WDR verfolgt bislang keine umfassende, gezielte CI-Strategie. Die vorangegangenen Ausführungen lassen jedoch erkennen, daß bereits Ansätze eines CI-Konzepts vorhanden sind.

Derartige Ansätze lassen sich v.a. im Bereich des Projekts "Marketing und Corporate Design" ausmachen. Erscheinungsbild und Werbekampagnen wurden, von einer gemeinsamen Basis aus, auf Grundlage gründlicher Analysen und einer an vorhandenen Identitätsfaktoren anknüpfenden Positionierung entwickelt. Entsprechend dem Grundgedanken der CI verfolgt der WDR eine Dachmarkenstrategie, wobei die Produkte unter die Dachmarke WDR gefaßt werden.

Das einheitliche Erscheinungsbild, das den gesamten Sender umfaßt und sein Selbstverständnis transportieren soll, entspricht den theoretischen Ausführungen in weiten Teilen. Es wird konsequent umgesetzt. Die Gedanken eines Corporate Design scheinen im WDR weitgehend verwirklicht.

Mit der Imagekampagne werden die Ausführungen zum Corporate (Image) Advertising in die Tat umgesetzt. Positiv zu erwähnen ist zudem, daß die Produktkampagnen einen die Imagekampagne ergänzenden Charakter haben und über das sendertypische Erscheinungsbild eine gewisse Einheitlichkeit der verschiedenen Kommunikationsmaßnahmen erreicht wird. Demnach ist eine zumindest in Teilbereichen koordinierte externe Kommunikation vorhanden.

Ein weiterer Ansatz ist darin zu erkennen, daß Programm, Werbung und Design ausdrücklich "aus einem Guß" sein sollen⁸⁰⁰. Positiv zu bewerten ist insbesondere, daß die programmliche Optimierung in den Mittelpunkt gestellt und als Ausgangsbasis für das Marketingprojekt betrachtet wird. Dieser Denkansatz stellt bereits eine wichtige Voraussetzung für eine CI-Strategie des WDR dar, da das Programm wesentlicher Teil des Verhaltens und damit zentraler Faktor einer CI ist. Zudem folgte die Programmreform der in Pkt. 3.3.1.2.1 geforderten Orientierung des Leistungsangebots an den Publikumsbedürfnissen.

Die Ziele des Marketingprojektes, wonach der WDR zu einer starken, attraktiven (Dach-) Marke aufgebaut werden und ein klares Profil erhalten soll, entsprechen den externen Zielen der CI. Dabei ist zu kritisieren, daß der hier verfolgte Ansatz einseitig nach außen gerichtet ist und lediglich auf das Senderimage bei den externen Interaktionspartnern abzielt. Die interne Sphäre wird vernachlässigt bzw. nicht eingebunden - es erfolgt keine Koordination mit den personalpolitischen und strukturellen/ organisatorischen Maßnahmen, zudem ist bislang keine koordinierte, zielgerichtete interne Kommunikation vorhanden.

⁸⁰⁰ Siehe dazu WDR (1993), S. 26.

Für den Bereich der innerbetrieblichen Maßnahmen ist z.B. positiv anzumerken, daß bereits Maßnahmen eingeleitet wurden, die auf einen Wandel der Unternehmenskultur abzielen. Die Leitbildfunktion der Führungskräfte wird erkannt und durch ein konsequentes, umfassendes Konzept der Führungskräftebildung gefördert. Dabei wird jedoch keine Verbindung zwischen der Unternehmenskultur und den Maßnahmen zur Erreichung eines prägnanten, attraktiven Senderimages hergestellt.

Für eine ganzheitliche CI-Strategie, mit deren Hilfe die angestrebte Position erreicht, langfristig gesichert sowie gleichzeitig die Mitarbeiterintegration, -identifikation, -motivation und innerbetriebliche Koordination verbessert werden könnten, müßten die vorhandenen Aktivitäten des WDR entsprechend ergänzt und unter einer umfassenden, ganzheitlichen CI-Strategie zusammengefaßt werden, bei welcher insbesondere auch die Unternehmenskultur angemessene Berücksichtigung erfährt. Dabei ist ein den theoretischen Ausführungen entsprechendes Vorgehen unter Schaffung geeigneter organisatorischer Voraussetzungen zu wählen.⁸⁰¹ Hierbei empfiehlt sich das Hinzuziehen externer Spezialisten, die Anregungen und Hilfestellung bei der Planung und Implementierung der CI-Strategie insgesamt sowie bei der Erarbeitung spezieller Maßnahmen in den Bereichen der einzelnen Aktionsparameter geben können.

Für eine gründliche Analyse des Ist-Zustandes als Ausgangspunkt einer ganzheitlichen CI-Strategie des WDR müßten die bereits durchgeführten Imageanalysen um eine umfassende Kulturanalyse ergänzt werden. Zur Ermittlung der Mitarbeiteridentifikation könnte z.B. der "Mannheimer CI-Test" zum Einsatz kommen. Grundlegende Voraussetzung für die Entwicklung einer CI wäre dann die verbindliche Formulierung und schriftliche Fixierung einer Corporate Mission, die unter (zumindest repräsentativer) Partizipation der Mitarbeiter zu erarbeiten ist. Grundlage hierfür sind die definierten Hauptziele des WDR sowie die bereits vorgenommene Positionierung, die ganz i.S. der theoretischen Ausführungen an vorhandenen Identitätsfaktoren anknüpft. Ein derart manifestiertes Selbstverständnis könnte sämtlichen Mitarbeitern als Handlungsleitfaden und Orientierungshilfe dienen. Um die Relevanz der Corporate Mission für das tägliche Handeln des Einzelnen zu verdeutlichen, könnten zudem Grundsätze für die einzelnen Senderbereiche abgeleitet werden, die zentrale Bewertungskriterien vorgeben.

Zur Schaffung eines Corporate Behaviour sind die vorhandenen Ansätze zur gezielten Gestaltung der Unternehmenskultur zu intensivieren und durch entsprechende Maßnahmen gezielt zu ergänzen. Dabei ist dafür Sorge zu tragen, daß die formulierte Corporate Mission wirklich gelebt wird und die entsprechende Corporate Culture erreicht werden kann. Denkbar wären dazu z.B. organisatorische Gestaltungsmaßnahmen.⁸⁰² Zudem ist das Training des situativen Führungsstils

⁸⁰¹ Vgl. dazu das Prozeßmodell einer CI-Strategie öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten unter Pkt. 3.5.

⁸⁰² Vgl. Pkt. 3.3.1.2.1.



fortzuführen, wobei als Grundprinzip ein kooperatives Führungsverhalten favorisiert werden sollte. Im Rahmen der Führungskräftebildung ist den Führungskräften die Bedeutung ihres Handelns für die Gestaltung der Unternehmenskultur zu verdeutlichen. Zusätzlich zu den vorhandenen sozialen Leistungen könnte zudem im Rahmen der rechtlichen Möglichkeiten und des Tarifgefüges ein Anreizsystem entwickelt werden, das auf die angestrebte Corporate Culture hin auszurichten ist. Zudem sollte das umfangreiche Fortbildungsinstrumentarium verstärkt zur Vermittlung der Corporate Mission genutzt werden.

Die Imagekampagne des WDR und die ergänzenden Produktkampagnen könnten erste Bausteine für die Entwicklung ganzheitlicher Corporate Communications sein.⁸⁰³ Um die angestrebte Einheitlichkeit der Kommunikationsmaßnahmen zu gewährleisten, sollten dazu zusätzlich zu den bereits existierenden Gestaltungsrichtlinien Inhaltsrichtlinien vereinbart werden. Von zentraler Bedeutung ist zudem der Aufbau einer umfassenden, koordinierten, zielgerichteten Mitarbeiterkommunikation. Zusätzlich zu den bisher vorhandenen Kanälen sind dazu adäquate offizielle Kommunikationsmittel zu entwickeln (z.B. eine spezielle Mitarbeiterzeitschrift). Wichtige Instrumente zur Selbstdarstellung nach außen sind u.a. Trailer im eigenen Programm. Um die Schaffung eines klaren Programm- und Senderprofils durch gezieltes Herausstellen imageprägender Sendungen und optimale Platzierung zu ermöglichen, sollte die Einrichtung einer zentralen Trailerredaktion erfolgen. Diese sowie sämtliche externen und internen Kommunikationsaufgaben müssten in einer Kommunikationsabteilung gebündelt werden, um so ein Zusammenwirken von "On-Air-" und "Off-Air-Promotion" sowie internen Corporate Communications zu erreichen und auf Synergieeffekte hinzusteuern.

Durch ein derartiges Vorgehen, daß zusätzlich zu den bereits vorhandenen Ansätzen des Marketingprojekts die interne Sphäre berücksichtigt wird, wird die Grundlage für das Erreichen der angestrebten Corporate Culture geschaffen. Diese bildet wiederum die Voraussetzung dafür, daß die angestrebte Identität und damit das beabsichtigte Image tatsächlich erreicht und langfristig aufrecht erhalten werden können.

Durch das Zusammenfassen sämtlicher Aktivitäten, zu denen u.a. auch das neue, einheitliche Erscheinungsbild und das optimierte Fernsehprogramm gehören, unter ein ganzheitliches Konzept auf Basis einer verbindlich formulierten Corporate Mission könnte schließlich ein konsistentes Zusammenwirken von Corporate Design, Corporate Behaviour und Corporate Communications und somit eine CI des WDR erreicht werden. Auf diese Weise lassen sich die Voraussetzungen dafür schaffen, daß eine eindeutige Position und ein eindeutiges Profil nach innen wie nach außen erreicht werden und der WDR sich zu einer starken, attraktiven Marke entwickeln kann. Weitere wichtige Voraussetzung für einen dauerhaften Erfolg wäre nicht zuletzt die Installierung eines CI-Controlling.

⁸⁰³ Zu den Handlungsmöglichkeiten im Bereich Corporate Communications siehe Pkt. 3.3.3.





LITERATURVERZEICHNIS

Abele, H.A.

(1989) Unternehmenskultur und Marketing von kulturellen Institutionen (Theater, Oper) und Rundfunkorganisationen, in: Unternehmenskultur und Marketing von Rundfunk-Unternehmen, hrsg. v. U. Saxer, Stuttgart-Berlin 1989, S. 109-124.

Achterholt, G.

(1988) Corporate Identity, Wiesbaden 1988.

Aldersey-Williams, H.

(1994) Corporate Identity, London 1994.

Antonoff, R.

(1975) Methoden der Imagegestaltung für Unternehmen und Organisationen, Essen 1975.

(1982) Corporate Identity, Frankfurt/ Main 1982.

(1993) Corporate Identity (CI), in: Lexikon der Public Relations, hrsg. v. D. Pflaum, W. Piper, 2. Aufl., Landsberg/ Lech 1993, S. 132-136.

Apitz, K./ Benad, G./ Poth, L.G.

(1987) Imageprofile `86, Landsberg/ Lech 1987.

Auer, M./ Diederichs, F.A.

(1993) Werbung - below the line, Landsberg/ Lech 1993.

Balzereit, B.

(1992) Personalwesen im öffentlichen Dienst, in: HWP, hrsg. v. E. Gaugler, W. Weber, 2. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1840-1853.

Bartels, G.

(1992) Corporate Identity und betriebliche Personalpolitik, in: Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, hrsg. v. K. Birkigt, M.M. Stadler, H.J. Funck, 5. Aufl., Landsberg/ Lech 1992, S. 127-146.

**Barth, C.**

- (1989) Angleichung in der Abwechslung, in: epd. Kirche und Rundfunk, Nr. 9 v. 04.02.1989, S. 3-6.

B.A.T. Freizeitforschungsinstitut

- (1994) Rückläufiger Fernseh-Konsum in Deutschland, in: Marketing Journal, 28. Jg., 1994, Heft 3, S. 256-257.

Becker, J.

- (1992) Marketing-Konzeption: Grundlagen des strategischen Marketing-Managements, 4. Aufl., München 1992.

Beger, R./ Gärtner, H.-D./ Mathes, R.

- (1989) Unternehmenskommunikation: Grundlagen, Strategien, Instrumente, Frankfurt/ Main 1989.

Bensmann, B.

- (1993) Identitätskonzepte in Unternehmen und Verwaltungen, in: Unternehmensidentität. Corporate Identity. Betriebswirtschaftliche und kommunikationswissenschaftliche Theorie und Praxis, Beiträge zur Wirtschaftskommunikation, Bd. 5, hrsg. v. T. Bungarten, Tostedt 1993, S. 24-38.

Berg, K.

- (1985) Der öffentlich-rechtliche Rundfunk unter den veränderten Bedingungen der Zukunft, in: Media Perspektiven, 1985, Heft 12, S. 867-870.

Bergler, R.

- (1963) Psychologie des Marken- und Firmenbildes, Göttingen 1963.
(1980) Firmen- und Markenbild als Instrument der Unternehmensstrategie, Bonn 1980.

Berndt, R.

- (1991) Marketing 3, Marketing-Management, Berlin-Heidelberg 1991.



(1993) Kommunikationspolitik im Rahmen des Marketing, in: Handbuch Marketingkommunikation, hrsg. v. R. Berndt, A. Hermanns, Wiesbaden 1993, S. 3-18.

Bernet, B.

(1982) Das Unternehmungsleitbild als Führungsinstrument, in: Management Zeitschrift io, 51. Jg., 1982, Heft 3, S. 137-142.

Berthel, J.

(1995) Personal-Management, 4. Aufl., Stuttgart 1995.

Bessler, H.

(1988) Sendeanstalten forcieren "Gebührenmarketing", in: PR-Magazin, 1988, Heft 2, S. 25-26.

Bilger, M.

(1981) Corporate Identity, hrsg. v. BDW Deutscher Kommunikationsverband e.V., Bonn 1981.

Birkigt, K.

(1978) Corporate Identity. Sympathie und Vertrauen für Konglomerate, in: ZV+ZV, 75. Jg., 1978, Heft 18, S. 636-638.

(1982) Von der Corporate Identity zum Corporate Design; Ein Projekt mit 10 Arbeitsschritten, Die C.I.-Seite, 13. Folge, in: Marketing Journal, 15. Jg., 1982, Heft 2, S. 167-168.

Birkigt, K./ Stadler, M.M.

(1992) Corporate Identity - Grundlagen, in: Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, hrsg. v. K. Birkigt, M.M. Stadler, H.J. Funck, 5. Aufl., Landsberg/ Lech 1992, S. 13-61.

Bleicher, K.

(1984) Unternehmenspolitik und Unternehmenskultur: Auf dem Wege zu einer Kulturpolitik der Unternehmung, in: ZfO, 53.Jg., 1984, Heft 8, S. 494-500.

(1992) Unternehmenskultur, in: HWP, hrsg. v. E. Gaugler, W. Weber, 2.Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 2241-2252.

**Bleicher, J.K.**

- (1994) Aspekte der Trailerkultur, Programmverbindungen als Schnittstellen zwischen Planungs-Strategien und Fernseh-Ästhetik, in: Bausteine III, Arbeitshefte Bildschirmmedien 50, hrsg. v. H. Kreuzer, H. Schanze, Siegen 1994, S. 41-46.

Bolsenkötter, H.

- (1989) Führungsstrukturen öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten, in: Unternehmensverfassung in der privaten und öffentlichen Wirtschaft, hrsg. v. P. Eichhorn, Baden-Baden 1989.

Bork, R.

- (1990) Eigenwerbung in Fernsehprogrammen, in: ZUM, 1990, Heft 1, S. 11-19.

Brandt, W.

- (1989) Strategien für Rundfunkanstalten, Frankfurt/ Main 1989.

Brandt, W./ Fix, O.

- (1985) Rundfunk im Strukturbruch, in: Media Perspektiven, 1985, Heft 5, S. 342-349.

Brauchlin, E.

- (1979) Unternehmensphilosophie, in: Management Zeitschrift io, 48. Jg., 1979, Heft 1, S. 42-46.

Braun, A.

- (1992) Fliegende Logos, in: medium, 22. Jg., 1992, Heft 3, S. 31-33.

Braun, E.

- (1993) Kommunikationspolitik in öffentlichen Unternehmen, in: Handbuch Marketingkommunikation, hrsg. v. R. Berndt, A. Hermanns, Wiesbaden 1993, S. 923-941.

Breier, L.

- (1993) Der Wettkampf der Optik, in: W&V, 1993, Nr.30, Beilage Art/Work, S.34.

Bruhn, M.



- (1993) Integrierte Kommunikation als Unternehmensaufgabe und Gestaltungsprozeß, in: Effizientes Kommunikationsmanagement, hrsg. v. M. Bruhn, H.D. Dahlhoff, Stuttgart 1993, S. 1-33.

Brunnen, A.

- (1994) ARD/ ZDF-Marketing von 1987 bis heute: Probleme mit der ARD, in: FI, 45. Jg., 1994, Nr. 1a, S. 7-14.

Buchwald, M.

- (1987) Die eigene Kraft. Der öffentlich-rechtliche Rundfunk muß nicht verzaugen, Teil 1, in: epd. Kirche und Rundfunk, Nr.8 v. 04.02.1987, S. 8-11.

Bungarten, T.

- (1993) Quo vadis CI ? Tendenzen und Entwicklungen der Corporate Identity-Diskussion in Wissenschaft und Wirtschaft, in: Unternehmensidentität. Corporate Identity. Betriebswirtschaftliche und kommunikationswissenschaftliche Theorie und Praxis, Beiträge zur Wirtschaftskommunikation, Bd. 5, hrsg. v. T. Bungarten, Tostedt 1993, S. 108-122.

Buttler, A.

- (1978) Mit Markentechnik Sortimente weiten, in Marketing Journal, 11. Jg., 1978, Heft 4, S. 309-313.

Conzatti, P.C.

- (1989) Gesellschaftsorientierte Public Relations. Eine Fallstudie am Beispiel der Abteilungen für Öffentlichkeitsarbeit des Süddeutschen Rundfunks Stuttgart und des Südwestfunks Baden-Baden, Studien zu Theorie und Praxis der Public Relations, Bd. 46, hrsg. v. H. Flieger u.a., Wiesbaden 1989.

Darschin, W./ Frank, B.

- (1994) Tendenzen im Zuschauerverhalten, in: Media Perspektiven, 1994, Heft 3, S. 98-110.

DeLevita, D.J.



(1971) Der Begriff der Identität, Frankfurt 1971.

Demuth, A.

(1987) Image und Wirkung. Corporate Communications: Erfolg durch strategische Unternehmenskommunikation, hrsg. v. GWP Gesellschaft für Wirtschaftspublizistik mbH, Düsseldorf 1987.

(1989) Corporate Communications, in: Handbuch des Marketing, hrsg. v. M. Bruhn, München 1989, S. 433-451.

(1992) Erfahrungen mit der Unternehmenswerbung - Das Was, Das Warum und Das Wie (I), in: Markenartikel, 1992, Heft 10, S. 464-469.

Demuth, A./ Garbett, T.F./ Richter, G.

(1984) Unternehmenswerbung, Corporate Advertising, Das Was - Das Warum - Das Wie, Hamburg 1984.

Dichtl, E.

(1992) Grundidee, Varianten und Funktionen der Markierung von Waren und Dienstleistungen, in: Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs, hrsg. v. E. Dichtl, W. Eggers, München 1992, S. 1-23.

Dierksmeier, B.

(1990) Corporate-Design, in: Die Bundesbahn, 66. Jg., 1990, Heft 10, S. 971-974.

Dietz, M.

(1991) Motivation und Wettbewerbsvorteil, in: Top-Business, 1991, Heft 12, S. 77.

Dill, P.

(1987) Unternehmenskultur, Bonn 1987.

Dittmers, M.

(1990) Medienökonomische Aspekte des Wettbewerbs im dualen Rundfunksystem, in: Media Perspektiven, 1990, Heft 6, S. 390-403.

Eckhardstein, D. von/ Schnellinger, F.



(1975) Betriebliche Personalpolitik, München 1975.

Eckhardt, J.

(1993) ARD/ ZDF Marketingstudie 1993, Kurzfassung der Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage, unveröffentlichter Bericht der ARD/ ZDF Arbeitsgruppe Marketing Rundfunkfinanzierung, o.O. 1993.

(1994) Das Image des WDR in Nordrhein-Westfalen, unveröffentlichter Bericht der Intendanz/ Medienreferat, WDR, Köln 1993.

Erikson, E.H.

(1966) Identität und Lebenszyklus, Frankfurt/ Main 1966.

Eser, W.

(1980) Corporate Werbung, 1. Teil, in: Interview und Analyse, 7. Jg., 1980, Heft 3, S. 118-123.

Fantapié Altobelli, C.

(1993) Charakterisierung und Arten der Werbung, in: Handbuch Marketingkommunikation, hrsg. v. R. Berndt, A. Hermanns, Wiesbaden 1993, S.241-260.

Fenkart, P./ Widmer, H.

(1987) CI, Leitbild, Erscheinungsbild, Kommunikation, Zürich-Wiesbaden 1987.

Fix, O.

(1988) Organisation des Rundfunks, Wiesbaden 1987.

Fleck, F.H.

(1990) Einige Bemerkungen zum Artikel von Bea, F.-X./ Fix, O./ Kötzle, A., in: DBW, 50. Jg., 1990, Heft 1, S. 138-144.

Frauscher, C./ Signitzer, B.

(1991) Unternehmenswerbung - Eine neue Form von Werbung setzt sich durch, in: Media Perspektiven, 1991, Heft 5, S. 291-196.

French, W.L./ Bell, C.H.



(1990) Organisationsentwicklung, 3. Auflage, Bern-Stuttgart 1990.

Frese, E.

(1993) Grundlagen der Organisation, 5. Aufl., Wiesbaden 1993.

Fünfgeld, H.

(1983) Zur Personalwirtschaft von öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, in: ZögU, 6. Jg., 1983, Beiheft 5, S. 62-75.

Fünfgeld, H.

(1985) Strategische Planung in den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, in: Rundfunk im Umbruch: Stand und Entwicklung der finanziellen und wirtschaftlichen Situation der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, hrsg. v. K. Lüder, Berlin 1985, S. 77-92.

(1989) Warum Marketing für öffentlich-rechtliche Rundfunk-Unternehmen ?, in: Unternehmenskultur und Marketing von Rundfunk-Unternehmen, Beiträge zur Rundfunkökonomie, Bd. 3, hrsg. v. U. Saxer, Stuttgart-Berlin-Köln 1989, S. 35-48.

Gabele, E.

(1982) Unternehmens- und Führungsgrundsätze, in: Die Unternehmung, 36. Jg., 1982, Heft 3, S. 185-204.

Gabele, E./ Kretschmer, H.

(1983) Unternehmensgrundsätze als Instrument der Unternehmensführung, in: ZfbF, 1983, Heft 8, S. 716-726.

Garber, H.

(1990) Auswirkungen der privaten Anbieter auf das Marketing der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalt, in: Management und Marketing von Rundfunkanstalten, hrsg. v. P. Eichhorn, H. Raffée, Baden-Baden 1990, S. 45-53.

Gesterkamp, T.

(1992) Nebengeschäfte, in: medium, 22. Jg., 1992, Heft 3, S. 33-34.

**Gith, R.**

(1993) Teil des Programms, in: W&V, 1993, Nr. 30, Beilage Art/ Work, S. 46.

Göbel, K.

(1995) TV für Kids, Frauen und Familie, in: Horizont, 12. Jg., Nr. 8 v. 24.02.1995, S. 33.

Graves, B.

(1988) Design, scheinchenweise, in: Neue Medien, 1988, Heft 1, S. 49-51.

Gutjahr, G./ Keller, I.

(1992) Corporate Identity - Meinung und Wirkung, in: Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, hrsg. v. K. Birkigt, M.M. Stadler, H.J. Funck, 5. Aufl., Landsberg/ Lech 1992, S. 77-96.

Hachmeister, L./ Schmid-Ospach, M.

(1984) Chromlack und Corporate Identity: Die PR-Strategie der ARD, in: epd. Kirche und Rundfunk, Nr. 80 v. 10.10.1984, S. 3-6.

Haedrich, G.

(1993) Images und strategische Unternehmens- und Marketingplanung, in: Image und PR, hrsg.v. W. Armbrrecht, H. Avenarius, U. Zabel, Opladen 1993, S.251-262.

Hall, C.P.

(1994) Mitteilungen an alle, in: ZDF Jahrbuch 93, Mainz 1994, S. 204-206.

Handy, C.B.

(1978) Zur Entwicklung der Organisationskultur einer Unternehmung durch Management-Development-Methoden, in: ZfO, 47. Jg., 1978, Heft 7, S. 404-410.

Hansmeyer, K.-H./ Kops, M./ Schwertzel, U.



- (1994) Perspektiven des Fernsehangebots in Deutschland, Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Köln 1994.

Hartmann, H.

- (1990) Entwicklung neuer visueller Ausdrucksformen, in: ZDF Jahrbuch 89, Mainz 1990, S. 227-229.
- (1992) Neues Signet und Corporate Design des ZDF, in: ZDF Jahrbuch 91, Mainz 1992, S. 262-266.

Hasebrink, U./ Doll, J.

- (1990) Zur Programmauswahl von Fernsehzuschauern, in: RuF, 38. Jg., 1990, Heft 1, S. 21-36.

Hasebrink, U./ Krotz, F.

- (1993) Wie nutzen Zuschauer das Fernsehen ?, in: Media Perspektiven, 1993, Heft 11-12, S. 515-527.

Hassinen, T./ Wenner, M.

- (1994) Zur Selbstdarstellung in Werk- und Kundenzeitschriften, in: Selbstdarstellung und Öffentlichkeitsarbeit, Eigenbild und Fremdbild von Unternehmen, Beiträge zur Wirtschaftskommunikation, Bd. 10, hrsg. v. T. Bungarten, Tostedt 1994.

Heinen, E.

- (1985) Entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre und Unternehmenskultur, in: ZfB, 55. Jg., 1985, S. 980-991.
- (1987) Unternehmenskultur, München 1987.

Heller, S.

- (1991) Die Anforderungen an ein stimmiges Unternehmenserscheinungsbild (Corporate Design), in: Medien Journal, 15. Jg., 1991, Heft 2, S. 5-15.

Hentze, J.



- (1992) Personalwirtschaftliche Instrumente, in: HWP, hrsg. v. E. Gaugler, W. Weber, 2. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1893-1910.

Hermanns, A./ Püttmann, M.

- (1993) Integrierte Marketingkommunikation, in: Handbuch Marketingkommunikation, hrsg. v. R. Berndt, A. Hermanns, Wiesbaden 1993, S. 19-42.

Herter, U.

- (1987) Sollte der Verbraucher den Hersteller kennen ?, in: Marketing Journal, 20. Jg., 1987, Heft 1, S. 8-12.

Hesse, J.

- (1979) Marketing in der Gemeinwirtschaft, Schriftenreihe Gemeinwirtschaft, Nr. 32, Frankfurt/ Main-Köln 1979.

Heuer, M.

- (1993) Corporate Communications, in: Lexikon der Public Relations, hrsg. v. D. Pflaum, W. Pieper, 2. Aufl., Landsberg/ Lech 1993, S. 118-122.

Hill, W./ Rieser, I.

- (1990) Marketing-Management, Bern-Stuttgart 1990.

Hinterhuber, H.H.

- (1992) Strategische Unternehmensführung, 2. Strategisches Handeln, 5. Aufl., Berlin-New York 1992.

Hubert, H.-J./ Sendlmeier, H.

- (1994) "Vielfalt ist die Stärke des WDR", in: WDR-Print, 1994, Nr. 218, S. 3-4.

Jäggi, D.

- (1986) Marketing by Identity, in: Realisierung des Marketing, Bd. 2, hrsg. v. C. Belz, Savosa-Sankt Gallen 1986, S. 1063-1076.

Johannsen, U.

- (1974) Image, in: HWA, Bd. IV, hrsg. v. B. Tietz, Stuttgart 1974, Sp. 810-830.

Jugel, S./ Wiedmann, K.-P./ Kreutzer, R.



- (1987) Die Formulierung der Unternehmensphilosophie im Rahmen einer Corporate Identity-Strategie, in: Marketing ZFP, 9. Jg., 1987, Heft 4, S. 293-302.

Kalmus, M.

- (1982) Aufgaben und Probleme der innerbetrieblichen Öffentlichkeitsarbeit, in: Öffentlichkeitsarbeit: Dialog zwischen Institutionen und Gesellschaft, hrsg. v. G. Haedrich, G. Barthenheier, H. Kleinert, Berlin-New York 1982, S. 93-103.

Kammerer, J.

- (1988) Beitrag der Produktpolitik zur Corporate Identity, Reihe Produktforschung und Industriedesign, Bd.3, hrsg.v. E. Leitherer, München 1988.

Karepin, R.

- (1989) Logo in Überdosis, in: PR-Magazin, 1989, Heft 3, S. 18.

Keller, I.

- (1987) Corporate Identity - Elemente und Wirkung, Diss. Stuttgart 1987.
(1990) Das CI-Dilemma: Abschied von falschen Illusionen, Wiesbaden 1990.

Kelm, H.

- (1989) Plädoyer für das Unternehmen "öffentlich-rechtlicher Rundfunk", in: Media Perspektiven, 1989, Heft 1, S. 1-8.

Kepper, G.

- (1990) Unternehmenskultur als wesentliche Einflußgröße einer erweiterten Corporate Identity-Strategie, Institut für Markt- und Distributionsforschung, Universität zu Köln, Köln 1990.

Kiefer, M.-L.

- (1991) Massenkommunikation 1990, in: Media Perspektiven, 1991, Heft 4, S. 244-261.
(1992) Entwicklungstrends der Mediennutzung als Orientierungshilfe für aktuelle Planungsfragen, in: Media Perspektiven, 1992, Heft 3, S. 188-198.
(1994) Die Dominanz des Ökonomischen, in: epd. Kirche und Rundfunk, 1994, Nr. 63 v. 13.08.94, S. 3-9.

Kleinfeld, K.

- (1992) Corporate Identity und strategische Unternehmensführung, München 1992.

Klenk, V.

- (1991) Corporate Advertising als Instrument der gesellschaftsorientierten Public Relations, in: PR-Magazin, 1991, Heft 3, S. 31-42.

Klewin, W.

- (1994) Corporate Identity: Erst Haltung, dann Ausdruck, in: Handbuch PR, hrsg. v. G. Schulze-Fürstenow, B.J. Martini, Neuwied 1994, Kap. 1.200.

Klimecki, R.G./ Probst, G.J.

- (1992) Personal- und Unternehmensentwicklung - Skizzen zu einer integrativen Sichtweise, in: Förderung der Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters als Aufgabe der Unternehmensführung, hrsg. v. C. Lattmann, G.J. Probst, F. Tapernoux, Heidelberg 1992, S. 3-25.

Knafl, S.

- (1991) "Welches Image hätten wir denn gerne ?", in: Medien Journal, 15. Jg., 1991, Heft 2, S. 31-37.

Kneip, K.

- (1978a) Identitätsorientierte Unternehmensführung/ Teil 1: Management by Corporate Identity, in: W&V, Nr. 47 v. 24.11.1978, S. XII-XXXII.
- (1978b) Identitätsorientierte Unternehmensführung/ Teil 2: Interaktion zwischen Unternehmen und Umwelt, in: W&V, Nr. 48 v. 01.12.1978, S. XV-XVII.
- (1978c) Identitätsorientierte Unternehmensführung/ Teil 4: Konsequenzen für die Unternehmenspolitik, in: W&V, Nr. 50 v.15.12.1978, S. XV-XVIII.
- (1979) Neue Aufgaben für das Informations- und Meinungsmanagement. Zur Praxis der identitätsorientierten Unternehmensführung (II), in: ZV + ZV, 1979, Heft 14, S. 570-572.

Kobi, J.-M./ Wüthrich, H.A.



- (1986) Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten, Landsberg/Lech 1986.

Körner, M.

- (1990) Leitbildentwicklung als Basis der CI-Politik, Reihe Werbung und Marketing, hrsg. v. Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V., Stuttgart 1990.

Konrad, W.

- (1988) Zwischen Programmauftrag und Zuschauerwünschen, in: Politische Studien, 39. Jg., 1988, Heft 297, S. 101-111.

Koppelman, U.

- (1987) Design: Nur Selbstzweck darf das nicht werden, in: Marketing Journal, 20. Jg., 1987, Heft 1, S. 44-50.
- (1993) Produktmarketing, 4. Aufl., Heidelberg 1993.

Kotler, P.

- (1978) Marketing für Nonprofit-Organisationen, Stuttgart 1978.

Kotler, P./ Bliemel, F.

- (1992) Marketing-Management, 7. Aufl., Stuttgart 1992.

Kreutzer, R./ Jugel, S./ Wiedmann, K.-P.

- (1986) Unternehmensphilosophie und Corporate Identity. Empirische Bestandsaufnahme und Leitfaden zur Implementierung einer Corporate Identity-Strategie, Arbeitspapier Nr. 40, Institut für Marketing, Universität Mannheim, Mannheim 1986.

Kroeber-Riel, W.

- (1988a) Strategie und Technik der Werbung, Stuttgart-Berlin-Köln-Mainz 1988.
- (1988b) Kommunikation im Zeitalter der Informationsüberlastung, in: Marketing ZFP, 1988, Heft 3, S. 182-189.

Krüger, U.M.

- (1992) Programmprofile im dualen Fernsehsystem 1985 - 1990, Baden-Baden 1992.

**Krüger, U.M./ Zapf-Schramm, T.**

- (1994) Programmanalyse 1993 von ARD, ZDF, SAT.1 und RTL, in: Media Perspektiven, 1994, Heft 3, S. 111-124.

Krulis-Randa, J.S.

- (1989) Unternehmungskultur und Marketing in ihren wechselseitigen Beziehungen, in: Unternehmenskultur und Marketing von Rundfunk-Unternehmen, hrsg. v. U. Saxer, Stuttgart-Berlin 1989, S. 21-32.

Kutschinski-Schuster, B.

- (1993) Corporate Identity für Städte, Designtheorie, Bd. 1, hrsg. v. S. Maser, Essen 1993.

Lasser, R.

- (1986) Symbolische Führung, in: HWFü, hrsg. v. A. Kieser, G. Reber, R. Wunderer, Stuttgart 1986, Sp. 1927-1938.

Lierl, K.

- (1978) Corporate Identity kann ein ganzes Unternehmen bewegen, in: W&V, Nr. 28 v. 14.07.1978, S. I-V.

Lingenfelder, M./ Spitzer, L.

- (1987) Determinanten der Realisierung und Wirkungen einer Corporate Identity, Arbeitspapier Nr. 62, Institut für Marketing, Universität Mannheim, Mannheim 1987.

Lucas-Bachert, U.

- (1993) Corporate Communications und Corporate Identity, in: Lexikon der Public Relations, hrsg. v. D. Pflaum, W. Pieper, 2. Aufl., Landsberg/Lech 1993, S. 122-125.

Lux, P.G.

- (1992) Durchführung von Corporate Identity-Programmen, in: Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, hrsg. v. K. Birkigt, M.M. Stadler, H.J. Funck, 5. Aufl., Landsberg/Lech 1992, S. 593-614.

**Maier, H.-D.**

- (1992) Corporate Identity und Marketing-Identität, in: Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, hrsg. v. K. Birkigt, M.M. Stadler, H.J. Funck, 5. Aufl., Landsberg/ Lech 1992, S. 161-178.

Matt, D. von

- (1990) Nützt die Dachmarke dem Image Ihres Angebotes, in: Marketing Journal, 23. Jg., 1990, Heft 2, S. 170-172.

Mayer, A./ Mayer, R.U.

- (1987) Imagetransfer, Hamburg 1987.

Mayr-Keber, G.M.

- (1992) Strukturelemente der visuellen Erscheinung von Corporate Identity, in: Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, hrsg. v. K. Birkigt, M.M. Stadler, H.J. Funck, 5. Aufl., Landsberg/ Lech 1992, S. 287-321.

Meffert, H.

- (1982) Einführung in die Absatzpolitik, 6. Aufl., Wiesbaden 1982.
- (1992) Strategien zur Profilierung von Marken, in: Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs, hrsg.v. E. Dichtl, W. Eggers, München 1992, S. 129-156.

Melcher, W.

- (1994) Mitarbeiterzeitschriften - Die großen Chancen besser nutzen, in: PR-Handbuch, hrsg. v. G. Schulze-Fürstenow, B.J. Martini, Neuwied 1994, Kap. 2.220.

Metze-Mangold, V.

- (1992) Unter Rechtfertigungsdruck geraten, in: medium, 22.Jg., 1992, Heft 3, S. 29-31.

Naundorf, S.



(1993) Charakterisierung und Arten von Public Relations, in: Handbuch Marketingkommunikation, hrsg.v. R.Berndt, A. Hermanns, Wiesbaden 1993, S.595-615.

Neidhardt, D.

(1987) Das Unternehmensbild der Deutschen Bundesbahn, in: Die Bundesbahn, 63. Jg., 1987, Heft 1, S. 9-15.

Neidhart, T.

(1994) Die Clubwellen schwappen über, in: Horizont, 11.Jg., Nr. 40 v. 07.10.94, S. 43.

Neuberger, O./ Kompa, A.

(1986) Mit Zauberformeln die Leistung steigern, in: Psychologie heute, 13. Jg., 1986, Nr. 7, S. 58-65.

Nieschlag, R./ Dichtl, E./ Hörschgen, H.

(1994) Marketing, 17. Aufl., Berlin 1994.

Nuber, K.-H.

(1994a) Mehr Schein als Sein ?, in: Medien Bulletin, 1994, Heft 1, S. 24-28.

(1994b) Mehr als anders sein, in: Medien Bulletin, 1994, Heft 2, S. 28-32.

(1994c) Design als Bauhaus, in: Medien Bulletin, 1994, Heft 3, S. 32-36.

(1994d) Original oder Fälschung, in: Medien Bulletin, 1994, Heft 6, S. 27-29.

Olins, W.

(1990) Corporate Identity: Strategie und Gestaltung, Frankfurt/ Main 1990.

o.V.

(1985) Die Botschaft von der Kompetenz. Unternehmen über sich, in: Absatzwirtschaft, Heft 1, 1985, S. 30 - 43.

(1989) "Nicht lediglich eine Mindestversorgung", in: epd. Kirche und Rundfunk, Nr. 88 v. 08.11.1989, S. 21-23.

(1991) Konzern-Chefs haben wenig CI-Verständnis, in: W&V, Nr. 48 v. 29.11.1991, S. 24-26.

(1992) Erste Studie klassifiziert die Fernsehkanäle nach Qualität, in W&V, Nr.47 v. 20.11.92, S. 166-169.



- (1994a) Marketinginstrumente oder Millionengräber ?, in: Kabel & Satellit, Nr. 42 v. 17.10.94, S. 19-22.
- (1994b) Der WDR setzt auf Corporate Design, in: TV-Courier, Nr. 12 v. 15.06.94, S. 1-6.
- (1994c) WDR: Neues Corporate Design, in: FI, 45. Jg., 1994, Nr. 11, S. 330.
- (1994d) Neues WDR-Design: "Vielleicht etwas langweilig, hält aber länger", in: Funk-Korrespondenz, Nr. 25 v. 24.06.94, S. 16-18.

Peters, T.J./ Waterman, R.H.

- (1982) In Search of Excellence, New York 1982 (deutsche Ausgabe: Auf der Suche nach Spitzenleistungen, 10. Aufl., Landsberg/ Lech 1984).

Pflaum, D.

- (1993) Corporate Design, in: Lexikon der Public Relations, hrsg. v. D. Pflaum, W. Pieper, 2. Aufl., Landsberg/ Lech 1993, S. 129-132.

Pflaum, D./ Eisenmann, H.

- (1993) Verkaufsförderung, Landsberg/ Lech 1993.

Pieroth, H.

- (1983) Die Erkennbarkeit des ZDF-Programms, in: ZDF-Jahrbuch 82, Mainz 1983, S. 169-174.

Pirner, G.

- (1989) Public Relations von öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten in der Bundesrepublik Deutschland unter besonderer Berücksichtigung des Bayerischen Rundfunks, Studien zu Theorie und Praxis der Public Relations, Bd. 45, hrsg. v. H. Flieger u.a., Wiesbaden 1989.

Plog, J.

- (1994) Soziale Kommunikation und Gemeinwohl, in: Media Perspektiven, 1994, Heft 6, S. 262-267.

Poth, L.G.

- (1979) Corporate Identity: Abrutschen in die Identitätskrise ?, in: Absatzwirtschaft, 22. Jg., 1979, Heft 9, S. 66-75.

Probst, G.J.

- (1983) Variationen zum Thema Management-Philosophie, in: Die Unternehmung, 37. Jg., 1983, Heft 4, S. 322-332.

Projektgruppe "Corporate Identity" des Deutschen Kommunikationsverbandes BDW e.V.

- (1992) Corporate Identity - 101 nützliche Erkenntnisse aus der Praxis, in: Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, hrsg. v. K. Birkigt, M.M. Stadler, H.J. Funck, 5. Aufl., Landsberg/ Lech 1992, S. 567-578.

Raffée, H.

- (1990) Marketing als Führungskonzeption für öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten, in: Marketing und Management von Rundfunkanstalten, hrsg. v. P. Eichhorn, H. Raffée, Baden-Baden 1990, S. 25-34.
- (1991) Integrierte Kommunikation, in: Werbeforschung & Praxis, 36. Jg., 1991, Nr. 3, S. 87-90.

Raffée, H./ Fritz, W./ Wiedmann, K.-P.

- (1994) Marketing für öffentliche Betriebe, Stuttgart-Berlin-Köln 1994.

Raffée, H./ Wiedmann, K.-P.

- (1984) Öffentlichkeitsarbeit öffentlicher Betriebe, in: ZögU, 7. Jg., 1984, Bd. 7, Heft 2, S. 267-284.
- (1985) Corporate Communications als Aktionsinstrument des strategischen Marketing, in: Strategisches Marketing, hrsg. v. H. Raffée, K.-P. Wiedmann, 2. Aufl., Stuttgart 1985, S. 662-691.
- (1993) Corporate Identity als strategische Basis der Marketingkommunikation, in: Handbuch Marketingkommunikation, hrsg. v. R. Berndt, A. Hermanns, Wiesbaden 1993, S. 43-67.

Regenthal, G.

- (1992) Identität und Image: Corporate Identity - Praxishilfen für das Management in Wirtschaft, Bildung und Gesellschaft, Köln 1992.

Renner, S.G.

- (1991) Corporate Identity. Gestaltungsformen, Informationslogistik, Unternehmensauftritt, Würzburg 1991.

**Richter, B.**

- (1979) Corporate Identity. Eine neue Heilslehre ? - Eine Stellungnahme, in: Marketing-Journal, 12. Jg., 1979, Heft 2, S. 229 - 230.

Richter, M.

- (1994) Personalführung, 3. Aufl., Stuttgart 1994.

Ridder, C.-M.

- (1994) Zur Programmverträglichkeit von Werbung nach 20 Uhr bei ARD und ZDF, in: Media Perspektiven, 1994, Heft 6, S. 268-277.

Ritter, U.

- (1992) Schwankende Gestalten, Fernsehdesign als Teil des Programmes, in: GMK Rundbrief, 1992, Nr. 32, S. 50-53.

Rosenstiel, L. von

- (1993) Grundlagen der Führung, in: Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, hrsg. v. L. v. Rosenstiel, E. Regnet, M. Domsch, 2. Aufl., Stuttgart 1993, S. 3-25.

Rowland, W.D./ Tracey, M.

- (1989) Selbstmord aus Angst vor dem Tod ?, in: Media Perspektiven, 1989, Heft 8, S. 469-480.

Rudolph, C.

- (1992) Corporate Identity als Integrationselement der Marketing-Kommunikation, in: Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, hrsg. v. K. Birkigt, M.M. Stadler, H.J. Funck, 5. Aufl., Landsberg/ Lech 1992, S. 212-230.

Ruhnke, K.

- (1994) Senderpublikationen, in: PR-Magazin, 1994, Heft 1, S. 12-15.

Sackmann, S. A.



- (1990) Möglichkeiten der Gestaltung von Unternehmenskultur, in: Die Unternehmenskultur, hrsg. v. C. Lattmann, Heidelberg 1990, S. 153-188.

Samland, B. M.

- (1994) Schall und Bild, in: Medien Bulletin, 1994, Heft 2, S. 24-27.

Sarasin, W.

- (1992) Produkt-Design, Produkt-Identität, Corporate Identity, in: Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, hrsg. v. K. Birkigt, M.M. Stadler, H.J. Funck, 5.Aufl., Landsberg/ Lech 1992, S. 179-188.

Schatz, H./ Schulz, W.

- (1992) Qualität von Fernsehprogrammen, in: Media Perspektiven, 1992, Heft 11, S. 690-712.

Schawinsky, K.

- (1986) Ratlose Riesen, in: PR-Magazin, 1986, Heft 9, S. 10-12.

Schenk, M./ Gralla, S.

- (1993) Qualitätsfernsehen aus der Sicht des Publikums, in: Media Perspektiven, 1993, Heft 1, S. 8-15.

Scheuch, F.

- (1993) Marketing, 4. Aufl., München 1993.

Schierenbeck, H.

- (1993) Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 11. Aufl., München 1993.

Schiwy, P.

- (1994) Öffentlich-rechtliche und private Hörfunk- und Fernsehanstalten, in: Kulturmanagement, hrsg. v. H. Rauhe, Berlin-New York 1994, S. 163-167.

Schmidt, K.

- (1991) Design ist nur ein Teil der Corporate Identity, in: W&V, Nr. 23 v. 07.06.1991, S. 36-39.



(1994a) Corporate Identity - Entwicklung, Verständnis und Potentiale, in: Corporate Identity in Europa, hrsg. v. K. Schmidt, Frankfurt/ Main-New York 1994, S. 15-25.

(1994b) Methoden und Instrumente zur ganzheitlichen Corporate Identity-Entwicklung, in: Corporate Identity in Europa, hrsg. v. K. Schmidt, Frankfurt/ Main-New York 1994, S. 53-66.

Schmitt-Siegel, H.M.

(1990) Erst Identifikation schafft Motivation, in: Unternehmenskultur: Ein Weg zum Markterfolg, hrsg. v. R. Bachinger, Frankfurt/ Main 1990, S. 60-71.

Schmittel, W.

(1978) Process Visual, Zürich 1978.

(1984) Corporate Design International, Zürich 1984.

(1986) Corporate Identity und Corporate Design, in: Marktfaktor Design, hrsg. v. L.G. Poth, G.S. Poth, Landsberg/ Lech 1986, S. 183-268.

Schneider, F.

(1991) Corporate-Identity-orientierte Unternehmenspolitik, Wirtschaftswissenschaftliche Beiträge, Bd. 45, hrsg.v. W.A. Müller, Heidelberg 1991.

Scholz, C.

(1988) Management der Unternehmenskultur. Über Corporate Culture zur Corporate Identity, Arbeitspapier Nr. 7, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, Universität des Saarlandes, Saarbrücken 1988.

(1993) Personalmanagement, 3. Aufl., München 1993.

Scholz, C./ Hofbauer, W.

(1987) Unternehmenskultur und Personalführung, Arbeitspapier Nr. 3, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, Universität des Saarlandes, Saarbrücken 1987.

Schröder, I.

(1995) Service oder Nerverei ?, in: TV Today, 1995, Nr. 2, S. 34-35.

Schwarzenau, D.

(1990) Überlegungen zur Presse- und Öffentlichkeitsarbeit des ZDF, in: ZDF Jahrbuch 89, Mainz 1990, S. 223-226.

(1992) Marketing und Wahrheit, in: ZDF Jahrbuch 91, Mainz 1992, S. 259-261.

Schweiger, G.

(1982) Imagetransfer, in: Marketing Journal, 15. Jg., 1982, Heft 4, S. 321-322.

Scior, W.

(1982) Der Bedingungsrahmen für die interne Öffentlichkeitsarbeit, in: Öffentlichkeitsarbeit: Dialog zwischen Institutionen und Gesellschaft, hrsg. v. G. Haedrich, G. Barthenheier, H. Kleinert, Berlin-New York 1982, S. 77-91.

Seidel, N.

(1983) Betriebliche Planungssysteme öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten - dargestellt am Beispiel des Westdeutschen Rundfunks, in: ZögU, 6. Jg., 1983, Beiheft 5, S. 122-130.

(1985) Der Westdeutsche Rundfunk - Portrait eines gemeinwirtschaftlichen Unternehmens, in: ZögU, 8. Jg., 1985, Beiheft 1, S. 100-110.

(1991) Die öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalt als Rundfunkunternehmen, in: Media Perspektiven, 1991, Heft 8, S. 504-519.

Seidel, N./ Libertus, M.

(1993) Rundfunkökonomie, Wiesbaden 1993.

Sieben, G./ Wachter, A.

(1987) Entwicklungen im Rundfunkmarkt, in: Forschung in Köln, 1987, Heft 1, S. 18-23.

Sieben, G./ Ossadnik, W./ Wachter, A.

(1988) Planung für öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten, Baden-Baden 1988.

Siegert, G.

(1994) Vom Status Quo der Quote, in: agenda, 1994, Heft 13, S. 22-23.

Skroch, P.



- (1980) Die Firma als Marke, in: Interview und Analyse, 7. Jg., 1980, Heft 1, S. 42-44.

Sperling, H.

- (1993) Essentials, in: W&V, 1993, Nr. 30, Beilage Art/ Work, S. 41-43.

Spiegel, B.

- (1961) Die Struktur der Meinungsverteilung im sozialen Feld, Stuttgart 1961.

Stadler, M.M.

- (1987) Corporate Identity, in: Marketing 1, hrsg. v. L.G. Poth, 2. Aufl., Neuwied 1987, Kap. 45, S. 1-29.
- (1991) Corporate Identity, in: Marketing, hrsg. v. H.-G. Geisbüsch, R. Geml, H. Lauer, 2. Aufl., Landsberg/ Lech 1991, S. 535-551.

Stankowski, A.

- (1992) Das visuelle Erscheinungsbild der Corporate Identity, in: Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, hrsg. v. K. Birkigt, M.M. Stadler, H.J. Funck, 5. Aufl., Landsberg/ Lech 1992, S. 189-230.

Stauss, B.

- (1987) Ein bedarfswirtschaftliches Marketingkonzept für öffentliche Unternehmen, Baden-Baden 1987.

Stauss, B./ Schulze, H.S.

- (1990) Internes Marketing, in: Marketing ZFP, 11.Jg., 1990, Heft 3, S. 149-158.

Stolte, D.

- (1977) Produktivität kontra Kreativität ?, in: Funk-Korrespondenz, 25. Jg., Nr. 20 v. 18.05.1977, Beilage S. 1-4.
- (1992) Fernsehen am Wendepunkt. Meinungsforum oder Supermarkt ?, München 1992.

Swillims, W.

- (1991) Führungsfaktor Distanz, in: Management Zeitschrift io, 60. Jg., 1991, Heft 9, S. 82-85.

Tafertshofer, A.

- (1982) Corporate Identity, Magische Formel als Unternehmensideologie, in: Die Unternehmung, 36. Jg., 1982, S. 11 - 25.

Theis, A.M.

- (1992) Vom Umgang mit Komplexität - organisatorische Konsequenzen des dualen Rundfunksystems, in: RuF, 40. Jg., 1992, Heft 4, S. 493-506.

Thom, N.

- (1992) Personalentwicklung und Personalentwicklungssysteme, in: HWP, hrsg. v. E. Gaugler, W. Weber, 2. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1676-1690.

Tietz, B.

- (1982) Die Corporate Identity und die Corporate Philanthropy, in: Die Werbung, Bd. 1, hrsg. v. B. Tietz, Landsberg/ Lech 1982, S. 320-343.

Töpfer, A./ Greff, G.

- (1992) Corporate Identity am Telefon, in: Markenartikel, 1992, Heft 9, S. 437-438.

Töpfer, A./ Zander, E.

- (1982) Bausteine eines kooperativen Führungskonzeptes - Einordnung der Beiträge, in: Führungsgrundsätze und Führungsinstrumente, hrsg. v. A. Töpfer, E. Zander, Frankfurt/ Main 1982, S. 1-28.

Tracey, M.

- (1994) Für das Überleben einer Idee gesellschaftlicher Kommunikation, in: Media Perspektiven, 1994, Heft 3, S. 145-148.

Trommsdorff, V.

- (1980) Image als Einstellung zum Angebot, in: Grundbegriffe der Wirtschaftspsychologie, hrsg. v. C. Graf Hoyos u.a., München 1980, S. 117-128.

Trux, W.



- (1992)** Unternehmensidentität, Unternehmenspolitik und öffentliche Meinung, in: Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, hrsg. v. K. Birkigt, M.M. Stadler, H.J. Funck, 5. Aufl., Landsberg/ Lech 1992, S. 65-76.

Ulrich, P.

- (1984)** Systemsteuerung und Kulturentwicklung, in: Die Unternehmung, 38. Jg., 1984, Heft 4, S. 303-325.

Volanen, R.

- (1988)** Strategic planning and management in a public broadcast organization: the experience of Yleisradio, in: EBU Review. Programmes, Administration, Law, Vol. 39, 1988, No. 6, S. 33-38.

Volk, H.

- (1991a)** Vom Schein zum Sein. Corporate Identity ist mehr als Öffentlichkeitsarbeit, in: ZfO, 60. Jg., 1991, Heft 1, S. 49-53.
- (1991b)** Corporate Identity - nachahmungssichere Wettbewerbsvorteile durch den konsequenten Einsatz von CI-Maßnahmen, in: Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering, 40. Jg., 1991, Heft 3, S. 130-132.

Voss, R.

- (1981)** Trainieren Sie Ihr Unternehmensleitbild, in: Marketing-Journal, 1981, Heft 1, S. 42-43.

Wache, T./ Brammer, D.

- (1993)** Corporate Identity als ganzheitliche Strategie, Wiesbaden 1993.

Watzlawick, P./ Beavin, J.H./ Jackson, D.D.

- (1974)** Menschliche Kommunikation, 4. Aufl., Bern-Stuttgart-Wien 1974.

WDR

- (1989)** Die Zukunfts-Chancen des WDR als Programmunternehmen, unveröffentlichter Bericht der Abt. Entwicklung und Unternehmensplanung, WDR, Köln 1989.
- (1993)** Westdeutscher Rundfunk, Jahresbericht 1993, Köln o.J..

(1994) WDR. Marketing für einen Sender, unveröffentlichter Bericht der Abt. Öffentlichkeitsarbeit, WDR, Köln 1994.

(1995) Unternehmen WDR: Radio, Fernsehen und was dahintersteckt, Abt. Öffentlichkeitsarbeit, hrsg. v. WDR, Köln 1995.

(o.J.) WDR Corporate Design, 1. Die Grundelemente, Köln o.J..

Weber, J.

(1985) Unternehmensidentität und unternehmenspolitische Rahmenplanung, München 1985.

Weber, W./ Mayrhofer, W./ Nienhüser, W.

(1993) Grundbegriffe der Personalwirtschaft, Stuttgart 1993.

Weinstock, A.

(1991) Effizienzorientierte Unternehmensführung öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten, Reihe: Personalwesen, Organisation, Unternehmensführung, Bd.7, Köln 1991.

Wever, U.A.

(1983) Firmenimage und Unternehmenskultur, in: ZfO, 52. Jg., 1983, Heft 7, S. 337-339.

Wicher, H.

(1994) Unternehmenskultur, in: WISU, 23. Jg., 1994, Heft 4, S. 329-341.

Wiedmann, K.-P.

(1988) Corporate Identity als Unternehmensstrategie, in: WiSt, 1988, Heft 5, S. 236-242.

(1989) Corporate Identity-Strategie als Orientierungsrahmen einer effizienten Auseinandersetzung mit der Öffentlichkeit, in: PR-Magazin, 1989, Heft 3, S. 31-38.

(1992) Grundkonzept und Gestaltungsperspektiven der Corporate Identity-Strategie, Arbeitspapier Nr. 95, Institut für Marketing, Universität Mannheim 1992.

Wiedmann, K.-P./ Jugel, S.

(1987) Corporate Identity-Strategie, in: Die Unternehmung, 41. Jg., 1987, Heft 3, S.186-204.

**Wilkes, M.W.**

- (1982) Von der Unternehmensphilosophie zur Corporate Identity, Die C.I.-Seite, 12. Folge, in: Marketing Journal, 15. Jg., 1982, S. 78-81.

Wirtz, J.

- (1992) Corporate Identity ist Organisationsentwicklung, in: Management Zeitschrift io, 61. Jg., 1992, Heft 1, S. 56-58.

Wiswede, G.

- (1985) Soziologie, Landsberg/ Lech 1985.

Wittstatt, P.

- (1984) ZDF, in: Corporate Design International, hrsg. v. W. Schmittel, Zürich 1984, S. 91-108.

Zander, E.

- (1982) Mitarbeiter informieren, Heidelberg 1982.

ZDF

- (1993) Die Position des ZDF in einem sich verändernden Fernsehmarkt, ZDF-Schriftenreihe, Heft 45, Mainz 1993.
- (1994) Werbung im öffentlich-rechtlichen Rundfunk, ZDF-Schriftenreihe, Heft 51, Mainz 1994.

Zobeli, P./ Eberhard, P./ Schönmann, E.

- (1993) Das eigene Image selbst bestimmen, in: Der Organisator, 75. Jg., 1993, Heft 10, S. 22-25.

Zschau, M.

- (1991) Von Gnomen, Löwen und sprechenden Pferden, in: Weiterbildung und Medien, 1991, Heft 2, S. 44-46.



Zeitungsmeldungen

Horizont, 11. Jg., Nr. 49 v. 09.12.94, S. 43.

Horizont, 12. Jg., Nr. 8 v. 24.02.95, S. 66.

Horizont, 12. Jg., Nr. 24 v. 16.06.95, S. 42.

Rechtsquellen

Gesetz über den Westdeutschen Rundfunk Köln (WDR-Gesetz) i.d.F.v. 31.03.1993.

Manteltarifvertrag des WDR i.d.F.v. 08.08.1979.

Personalvertretungsgesetz für das Land Nordrhein-Westfalen (LPVG) i.d.F.v. 22.01.1985.

Staatsvertrag über den Rundfunk im vereinten Deutschland - Rundfunkstaatsvertrag (RfStV) i.d.F.v. 31.08.1991.