

Fridrich-Schiller-Universität-Jena
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Interkulturelle Wirtschaftskommunikation

Hausarbeit:

Image Analyse am Beispiel der REMONTAG GmbH

Seminar:

Allgemeine und vergleichende Wirtschaftskommunikation im SS 1996

Prof. Dr. J. Bolten

Abgabe: 12.7.1996

Dirk Krämer

Inhalt

I. Zur Theorie des Images

I.1 Begriffsklärung

I.2 Entstehungsgeschichte

I.3 Image-Arten

II. Zur Image-Analyse

II.1 Kommunikationspartner der Unternehmung

II.2 Methoden der Image-Analyse

II.2.1 Ist-Zustandsanalyse des Selbstbildes

II.2.2 Bestimmung des Metabildes im Ist-Zustand

II.2.3 Fremdbildanalyse im Ist-Zustand

II.3 Feststellung des Soll-Zustandes und Image-Korrektur

II.4 Literaturverzeichnis

I. Zur Theorie des Images

I.1 Begriffsklärung

Das Image ist ein Begriff, der uns fast täglich im Sprachgebrauch und der Medienumwelt begegnet. Konkrete wissenschaftliche Begriffsdefinitionen sind jedoch rar und weichen in ihren Inhalten mehr oder weniger stark von einander ab.

Im folgenden werde ich mich größtenteils an der Begriffsdefinition Uwe Johannsens orientieren, da sie meines Erachtens am umfangreichsten und präzisesten ist. Dies ist wahrscheinlich darauf zurückzuführen, daß er zahlreiche Definitionen der verschiedensten Autoren vergleicht und anhand dieser einen eigenen Interpretationsversuch unternimmt. Johannsen sieht das Image als "Ganzheit richtiger, d.h. objektiver und subjektiver, also eventuell auch falscher, teilweise stark emotional getönter Vorstellungen, Ideen, Einstellungen, Gefühle, Erfahrungen und Kenntnisse einer Person bzw. einer Personengruppe von einem Meinungsgegenstand." Dieses Image hat "sowohl eine kognitive wie auch affektive und behaviorale, soziale und personale evaluierte Komponente"¹. Diese Definition zeigt, daß die Imagebildung durch eine Vielzahl von Faktoren beeinflusst wird. Hier wären zum Beispiel das soziale und momentane Umfeld, oder auch der Zeitpunkt der Konfrontation mit dem Meinungsgegenstand zu nennen. Des weiteren wird ersichtlich, wie vielschichtig die Zusammensetzung der Eindrücke, Vorstellungen oder Einstellungen eines Rezipienten über einen Meinungsgegenstand sein kann. Diese Zusammensetzung ergibt sich aus Primärerfahrungen, verbürgtem Wissen über ein Objekt sowie aus Vorurteilen, Befürchtungen, Sympathien und Erwartungen², wobei festzustellen ist, daß hierbei vornehmlich, wenn nicht sogar ausschließlich, subjektive Komponenten einen Einfluß auf die Bildung eines Images haben. Trotz dieser Vielschichtigkeit ist jedoch das Bezugsobjekt immer als Ganzes zu betrachten.

Haedrich spricht in diesem Zusammenhang davon, "daß mit dem Image-Begriff das *ganzheitliche Erleben* einer Marke, eines Unternehmens oder einer Person

¹Johannsen (1971), S. 35

²Vgl. Derieth (1995), S. 98-108

angesprochen wird"³.

Die Stabilität eines Images ist nicht konstant. Zu Beginn seiner Herausbildung ist es leicht veränderbar und beeinflussbar. Schon das kleinste Gerücht kann ein positives Image zu Fall bringen. Im Laufe seiner Entwicklung verfestigt sich ein Image dann zunehmend und erreicht schließlich einen sehr stabilen und festen Charakter.

Aufgrund dieser anfänglichen Instabilität ist demnach der 'erste Eindruck' maßgeblich an der weiteren Imageprägung beteiligt.

Ihm gilt es demzufolge eine besondere Aufmerksamkeit zu schenken.

Durch eine gezielte Kommunikation seitens des Unternehmens kann dieses, gerade in der 'Aufbauphase', verstärkt an der Gestaltung des Images teilhaben. Ein einmal verfestigtes Image hingegen, ist äußerst beständig. Dies wird vor allem dann zum Verhängnis, wenn sich durch eine anfänglich schlecht gestaltete Unternehmenskommunikation ein unvorteilhaftes Image herausgebildet hat.

I.2 Entstehungsgeschichte

Während einer Zeit der Mangelwirtschaft, wie sie über viele Jahrhunderte hinweg herrschte,

war der Preiswettbewerb der vorherrschende Wettbewerb in der Wirtschaft. Ob sich ein Gut verkaufte, oder nicht, entschied in den meisten Fällen der Preis. In den folgenden Jahren wuchsen die Einkommen der Bevölkerung, und die Warenknappheit fand ein Ende. Mit zunehmendem Wohlstand wurde der Preiswettbewerb um den Qualitätswettbewerb ergänzt.

³Haedrich (1993), S. 251

Während der Herausbildung einer 'Überflußgesellschaft' fügte sich nun der Imagewettbewerb hinzu. Die Anzahl der Güter stieg ins Unermeßliche und diese zahlreichen Güter waren in Preis und Qualität nahezu gleich. Hier erst entstand eine Notwendigkeit, die qualitativ und preislich identischen Güter weiter zu klassifizieren.⁴ Zu einem quantifizierbaren Produktwert kam schließlich ein "emotionaler Mehrwert"⁵. Das heißt, das Image wurde zum Mittel der emotionalen Bedürfnisbefriedigung.⁶

Der Image-Begriff, wie er im heutigen Marketingkontext gebraucht wird, stammt aus den USA der fünfziger Jahre. Hier waren es Gardner und Levy, die im Jahre 1955 den Begriff Image in den Dienstleistungs- und Güterbereich einführten und für eine Einbeziehung des Images in die Marketingpraxis und Wirtschaftspsychologie sorgten.⁷ Schon Ende der fünfziger Jahre befaßten sich auch deutsche Wirtschaftswissenschaftler und Psychologen mit diesem Begriff und seiner Bedeutung. In der heutigen Zeit hat sich das Image zu einem der wichtigsten Begriffe in Wirtschaft und Industrie entwickelt. Seine Pflege und sein Aufbau ist mitunter Gegenstand ganzer Abteilungen und wird mit äußerster Konzentration betrieben.

Image Arten

Wie oben erwähnt, gibt es verschiedene 'Meinungsgegenstände', von denen ein Image gebildet werden kann. Im Rahmen des Unternehmenskontextes kann man hier von drei verschiedenen Imageausprägungen sprechen. So wäre als erstes das

⁴Vgl. Spiegel, Nowak (1974), S. 965-977

⁵Derieth(1995), S. 104

⁶Vgl. Johannsen (1971), S. 83-85

⁷In ihrem 1955 erschienenem Werk "The Product and the Brand" ist erstmalig von einem 'brand image' und 'public image' die Rede. Vgl.Johannsen (1971), S. 22-26

Branchen-Image zu nennen.

Es bezieht sich auf eine ganze Branche, z.B. die chemische Industrie.

Des Weiteren läßt sich ein *Unternehmens-Image* ausmachen. Dieses umfaßt, nach Auffassung Olins', den Gesamteindruck, den ein Unternehmen auf seine Zielgruppe macht.⁸ Dies ist jedoch meiner Meinung nach nicht nur auf die Zielgruppe, sondern jede Teilöffentlichkeit zu beziehen,

die vom Unternehmensgeschehen tangiert wird. Kotler und Bliemel sprechen hierbei von der Gruppe der Stakeholder, zu denen neben den Kunden auch die Eigentümer, Zulieferer und

Beschäftigten zählen.⁹

Und schließlich gibt es noch das *Marken-Image*. Hierbei handelt es sich um das Image einer einzelnen Marke.

Diese oben aufgeführten Images besitzen eine hierarchische Ordnung. Eine Marke läßt sich einem Unternehmen zuordnen, und dieses wiederum einer bestimmten Branche. Innerhalb dieses Ordnungssystems besteht eine Interdependenz der jeweiligen Images.

Hat eine Branche ein negatives Image, so hat das Unternehmen, das dieser Branche angehört, zu

Beginn seines Imageaufbaus bereits bestehende Vorurteile abzubauen und zu widerlegen. Das ist jedoch äußerst kompliziert, da das vorherrschende Branchen-Image oft bereits im tradierten Wissensvorrat des Rezipienten verankert ist, welcher nur schwer beeinflussbar ist. Andererseits

kann das negative Image eines Unternehmens auch auf eine ganze Branche ausstrahlen, da unter

Umständen dieses Image Gegenstand einer Verallgemeinerung würde. Deutlich wird dies am Beispiel des Chemiekonzerns *Höchst*. Durch eine Reihe von Unfällen in diesem Unternehmen wurde der gesamten chemischen Industrie sehr viel Mißtrauen entgegengebracht und die Bedeutung als potentieller Risikofaktor nahm in erheblichem Maße zu. In Anschluß daran betrieben zahlreiche Chemiekonzerne

⁸Vgl. Olins (1990), S. 29

⁹Vgl. Kotler, Bliemel (1995), S. 88

eine besonders groß angelegte Kampagne zur Aufklärung und Information, um die Öffentlichkeit von der Ungefährlichkeit der chemischen Industrie zu überzeugen und das beschädigte Image wieder aufzupolieren.

Ein bereits bestehendes positives Image einer Branche oder eines Unternehmens kann einen immensen Vorteil für ein neu entstehendes Produkt bedeuten. Durch Ausstrahlung dieses Images ist es möglich beim Marken-Image an die Assoziationen, die der Rezipient mit der Branche oder dem herstellenden Unternehmen verbindet, anzuknüpfen.

So kann bei einer Produktwerbung auf die Qualität des produzierenden Unternehmens verwiesen

und in einer "Huckepack-Strategie" an ein bereits bestehendes Image angeknüpft werden, so daß eine gemeinsame Imagekommunikation angestrebt wird.¹⁰ Als Beispiel wäre hier der koreanische Konzern Hyundai zu nennen, der auf den Erfolg seines Namens baut und so eine Produktpalette

"from ships to chips" unter ein und dem selben Namen vermarktet. Man verläßt sich hier auf das bereits vorhandenes Unternehmens-Image.

Da der Rezipient einem regelrechten Informationsüberangebot ausgesetzt wird, ist er dankbar für jede Unterstützung, die er bei der Selektion von Informationen bekommen kann. Aufgrund einer Zuordnung des Produktes zu einer Firma, oder auch umgekehrt, findet sich so ein Bezugspunkt und das Objekt kann wesentlich leichter eingeordnet werden. Ein bereits bestehendes Image wird oft ohne weitere Prüfung der Validität übernommen.

II Zur Imageanalyse

II.1 Kommunikationspartner der Unternehmung

In dem nun folgenden Abschnitt werde ich auf die Analyse von Images eingehen. Da ich mich hier auf ein Projekt der *IWK Consult & Training* stütze, werden die nun folgenden Ausführungen das Marken- und Branchen-Image vernachlässigen und

¹⁰Vgl. Derieth (1995), S. 107

sich vornehmlich auf das Unternehmens-Image beziehen.

Ein Unternehmen hat verschiedene Betrachter, die auf unterschiedlichste Weise das Unternehmensgeschehen tangieren. Mit all diesen Betrachtern besteht eine kommunikative Interaktion. Sei es der Lieferant, der Endverbraucher, der Aktionär, der Mitarbeiter, die Kommune oder eine Umweltschutzorganisation. Und alle diese Betrachter sehen das Unternehmen aus einer anderen Perspektive, wobei sich jeder sein eigenes Image, in Form eines Fremdbildes, von diesem Unternehmen formt. Seitens des Unternehmens muß nun wiederum entschieden werden, welchen der Rezipienten die größte Aufmerksamkeit zukommen muß.

Bei dieser Entscheidung ist ausschlaggebend, welche der Gruppen "effektiv oder potentiell dazu in der Lage sind, Unternehmensstrategie und -erfolg positiv oder negativ zu beeinflussen"¹¹

Jeschke bezeichnet diese Gruppen als "Anspruchsgruppen"¹² Weiter teilt er diese Anspruchsgruppen in interne, marktliche und gesellschaftliche Subsysteme ein, welche sich wiederum untergliedern lassen. (Vgl.Abb.1)

Wie oben bereits erwähnt, sieht jede Anspruchsgruppe das Unternehmen von einem verschiedenen Standpunkt, so daß nicht grundsätzlich jede Eigenschaft oder Gegebenheit in die

Imagebildung einfließt. Demzufolge kann man davon ausgehen, daß ein Unternehmen nicht nur ein Image, sondern unter Umständen viele verschiedene Images hat, je nachdem, wieviele Anspruchsgruppen die Unternehmensaktivitäten tangieren. Es bilden sich somit, *zielgruppenspezifische Images* heraus, die genau auf diese Gruppen abgestimmt sind.¹³

¹¹Vgl.Jeschke (1993), S. 73-76

¹²Ebd., S. 73

¹³Vgl. Haedrich (1993), S. 252-254

Um diese spezifischen Images gestalten zu können, muß vorerst der Inhalt der Image- kommunikation vergegenständlicht werden. Das heißt, die verschiedenen Kriterien der Imagebildung müssen untersucht werden. Durch eine Fremdbildanalyse, die zum Beispiel in Form einer empirischen Untersuchung durchgeführt werden kann, erhält man das *Hetero-Image* oder Fremdbild, welches den zu einem bestimmten Zeitpunkt gewonnenen Eindruck eines Rezipienten über das Unternehmen widerspiegelt.¹⁴ Solch ein Fremdbild ist nötig, um die Kriterien, die die jeweilige Anspruchsgruppe zur Imagebildung einbezieht, zu lokalisieren, denn nur so kann ein spezifisches Image gebildet werden.

Dieses gewonnene Ist-Image kann jedoch nur geändert werden, wenn es einem Soll-Image gegenübergestellt wird. Es muß also ein Ziel gesteckt werden, welches aber mit der Unternehmensidentität und den tatsächlichen Gegebenheiten im Einklang steht. Denn ein Unternehmens-Image "kann nicht dazu dienen, Mängel der Produktion u.a.m. zu kompensieren oder zu überspielen. Der Firmenstil muß echter Wesensausdruck des Unternehmens sein und darf nicht die Rolle einer unechten Darstellung übernehmen."¹⁵ Mit anderen Worten sollte die *corporate identity*¹⁶ mit dem *corporate image* übereinstimmen. Ist dies nicht der Fall, so kann bei Teilöffentlichkeiten, die einen tieferen Einblick in die Firmenstruktur erlangen, ein anfänglich positives Image beim Vergleich mit der Realität in einer besonders negativen Reaktion enden. Diese negative Reaktion wird dann unter Umständen aufgrund der Empörung besonders rasch und hartnäckig verbreitet und ein Konzept zur Imagekommunikation empfindlich gestört. In der Praxis sah diese "Bestandsaufnahme" von Hetero- und Auto-Image dann wie folgt aus.

II.2 Methoden der Image-Analyse

II.2.1 Ist-Zustandsanalyse des Selbstbildes

¹⁴Vgl. Derieth (1971), S. 101-108

¹⁵Bergler (1971), S. 105

¹⁶zu *corporate identity* siehe Derieth (1995), S. 159ff.

Wie bereits oben erwähnt stützt sich diese Arbeit auf ein Projekt der IWK Consult & Training.

Innerhalb dieses Projektes wurde die Unternehmenskommunikation der Firma REMONTA-Haus GmbH (im folgenden: REMONTA) untersucht, um im Nachfeld dieser Analyse Möglichkeiten zur Verbesserung des Images und der Kommunikation des Unternehmens vorschlagen zu können.

Begonnen wurde diese Analyse mit einem Briefing, welches das Selbstbild des Unternehmens ausleuchten sollte. Dieses Briefing wurde mit zwei Vertretern der Firma durchgeführt. Es sollte uns Auskunft über die Unternehmensumstände, die jetzigen und zukünftigen Zielgruppen und die bisherige Kommunikation des Unternehmens geben, sowie ein Metabild enthalten.

Im Falle eines solchen Briefings ist es ratsam, den zu Befragenden nicht vor einen fertigen Fragebogen zu stellen, da so immer die Meinung des Fragenden impliziert wird, und nicht das komplette Bild wiedergespiegelt wird, bzw. schon ein Fremdbild oder eine Wertung enthalten ist.

In unserem Fall haben wir die Vertreter des Unternehmens gebeten bezüglich einer Selbsteinschätzung Attribute zu nennen, die auf die Firma zutreffen und diese anschließend mit Noten von 1 bis 7 zu bewerten. (von 1-wenig bis 7-sehr stark ausgeprägt)

Auf diese Art ermittelt man das Selbstbild sehr genau, da dem Befragten keine Attribute vorgegeben, und so auch keine Eigenschaften impliziert werden können. Die Unternehmensvertreter werden folglich auch nur Attribute nennen, die besonders stark, oder aber überhaupt nicht zutreffen.

Die Attribute, die vom Unternehmen für besonders gut eingeschätzt wurden, sind somit ein starker und stabiler Baustein für die corporate identity und folglich auch im corporate image wiederzufinden.

Sie müssen weiter ausgebaut und im Falle der REMONTA stärker kommuniziert werden. So gab z.B REMONTA in Ihrem Selbstbild die Attribute Qualität, Zuverlässigkeit und Solidität an

und bewertete diese als stark ausgeprägt. Bei einer Analyse der bisherigen Kommunikation in Form von Prospekten, Anzeigen und Flyern ergab sich jedoch

eher das Bild einer unprofessionellen, unsoliden und schlampigen Firma, die keine eigenen Ideen verwirklichte, sondern Werbematerial von anderen Firmen in der eigenen Werbung verarbeitete. Das heißt, dass die Attribute, die in das Image mit einfließen sollten hier nicht, oder nur schlecht kommuniziert wurden. Der Rezipient bildet sich aufgrund der ihm entgegengebrachten Kommunikation so ein Image das vielleicht gar nicht mit der Realität übereinstimmt, aber er wird sich nach Bildung eines Images in den seltensten Fällen die Mühe machen, dieses gewonnene Fremdbild auf seine Richtigkeit hin zu überprüfen. So ist es also Aufgabe eines Unternehmens die Qualität seiner Kommunikation genauestens zu untersuchen, um sicherzustellen, daß der zu übermittelnde Inhalt auch vom Rezipienten richtig aufgefaßt wird. Dies empfiehlt sich in gewissen Abständen anhand von Fremdbildanalysen zu überprüfen. An dieser Stelle sei noch einmal auf die Wichtigkeit von intentioneller Kommunikation hingewiesen. Kein Unternehmen sollte seine Kommunikation dem Zufall überlassen, oder annehmen es kommuniziere nicht, denn "...genaugenommen kommuniziert das ganze Unternehmen in jedem Moment und mit allem was es tut. Allein schon daß es existiert, ist eine Form der Kommunikation".¹⁷ Olins bezieht sich hierbei auf Watzlawicks

Kommunikationsaxiom, in welchem letzterer von der *Unmöglichkeit, nicht zu kommunizieren*, spricht.

Weiterführend könnte hier aufgrund der Kommunizierbarkeit von Images vielleicht sogar von einer Unmöglichkeit kein Image zu haben die Rede sein.

Negative Attribute, oder Attribute mit geringer Benotung werden vom Unternehmen als störend empfunden und sollen im Image nicht zum Ausdruck kommen.

Im vorliegenden Fall war dies zum Beispiel die Tatsache, daß REMONTA in der Vergangenheit in einen Konkursfall verwickelt war. Grundsätzlich gilt für den Fall eines unerwünschten Tatbestandes, daß dieser nicht verdrängt werden sollte. Vielmehr sollte das Unternehmen versuchen sich gezielt mit diesem Sachverhalt auseinanderzusetzen und diesen positiv zu bewältigen, oder sich vielleicht zu rechtfertigen. Bevor dies geschieht, muß man sich aber versichern, daß sich dieser

¹⁷Olins (1990), S. 29

Sachverhalt auch tatsächlich in einen negativen Image äußert. Anderenfalls zieht man sonst erst die Aufmerksamkeit auf sich. Dies war im Falle von REMONTA so. In unserer Fremdbildanalyse konnten wir keine Auswirkung der Tatsache feststellen, daß das Unternehmen in einen Konkurs verwickelt war. Demzufolge bezogen wir es nicht in die zukünftige Kommunikation des Unternehmens ein.

Um ein stabiles Unternehmensbild aufbauen zu können, bedarf es jedoch nicht nur einer exzellenten externen, sondern auch einer gut funktionierenden internen Kommunikation.

Erst sie stellt sicher, daß der Informationsfluß von der Geschäftsleitung über die Angestellten bis hin zum Kunden oder einer anderen Anspruchsgruppen gewährleistet ist. Demzufolge ist es wichtig ein spannungs- und konfliktfreies Kommunikationsumfeld innerhalb des Unternehmens zu schaffen, welches eine Motivations- und Identifikationssteigerung zur Folge hat. Diese Identifikation und Zufriedenheit wird dann durch den Mitarbeiter auch außerhalb des Unternehmens kommuniziert und trägt entscheidend zur Bildung eines positiven Gesamtbildes vom Unternehmen bei.

Im Fall von REMONTA konnten wir jedoch eine recht gute interne Kommunikation feststellen,

was sicherlich auf die geringe Größe des Unternehmens zurückzuführen ist. Bei großen Unternehmen ist es aufgrund einer stärker gegliederten Hierarchie weitaus schwieriger diese Kommunikationsqualität zu erzeugen.

II.2.2 Bestimmung des Metabildes im Ist-Zustand

Nach der Analyse des Selbstbildes ist es nun wichtig zu erfahren, was das Unternehmen denkt, wie andere über das Unternehmen denken. Zu diesem Zweck erfragt man das Metabild.

In diesem Metabild sind Erfahrungen, die das Unternehmen mit verschiedenen Anspruchsgruppen gemacht hat eingeflossen. Anhand von Reaktionen die dem Unternehmen entgegengebracht werden läßt sich so auf ein Image des Unternehmens schließen, denn auch die Kommunikationspartner kommunizieren in

jedem Moment und mit allem was sie tun.

In unserem Fall haben wir REMONTA verschiedene Anspruchsgruppen (z.B. potentielle Kunden, Öffentlichkeit, Kreditinstitute) vorgegeben und wollten das Metabild der Firma erfragen. Anhand dieser Ergebnisse kann man nun einen Vergleich des Selbst- und Metabildes vornehmen. Idealzustand wäre hierbei, wenn diese beiden Bilder übereinstimmen, was bedeuten würde, daß eine komplette Analyse des Ist-Zustandes vorliegt und man nun diesen mit dem Soll-Zustand vergleichen kann.

II.2.3 Fremdbildanalyse im Ist-Zustand

Weichen aber Selbst- und Metabild stark von einander ab, kann nicht von einem komplett vorliegenden Ist-Zustand ausgegangen werden. In diesem Fall ist noch eine Fremdbildanalyse erforderlich, das heißt, die vorhandenen Images der verschiedenen Anspruchsgruppen müssen erfragt werden. Um diese zu erhalten, werden die Möglichkeiten der empirischen Sozialforschung genutzt. Auch hierbei ist, wie bei einem Briefing, darauf zu achten, daß mit den Fragen keine Meinung oder eigene Bilder impliziert werden. Am besten läßt sich dies mit offenen Fragen sicherstellen, bei denen keine Antworten vorgegeben werden, sondern der Befragte wiederum mit eigenen Attributen auf die Frage antwortet. Dies ist jedoch aufgrund der Inhalte von Fragebögen nicht immer möglich, und zuweilen kann es vorkommen, daß man eine Äußerung zu einem ganz bestimmten Thema erhalten will, dem der Befragte nicht ausweichen soll. So bleibt auch hier wiederum die Möglichkeit der skalierten geschlossenen Frage, d.h. eine Vorgabe von Antworten, welche zu bewerten bzw. zu skalieren sind. Diese skalierten Fragen werden teilweise auch bei komparativen Analysen mehrerer Images angewandt. Man kann hierbei verschiedene mit dem Image-Gegenstand verbundene Assoziationen vergegenständlichen, was z.B. sehr wichtig ist, um zu erfahren, ob sich das eigene

Produkt von anderen Produkten der gleichen Art abhebt.¹⁸ Bei der Konstruktion der Fragen ist auf unbedingte Neutralität zu achten. Im Fall von REMONTA wollten wir das Fremdbild von potentiellen Kunden in Erfahrung bringen. Um diese Zielgruppe befragen zu können führten wir eine Befragung auf einer Fertighausausstellung durch. Das Ergebnis dieser Befragung zeigte uns, daß REMONTA eher eine unbekannte Firma und somit ein relativ unbeschriebenes Blatt Papier ist. Dies ist als großer Vorteil zu werten, da infolgedessen auch nur wenige Images entstanden sind und nun versucht werden kann durch gezielte Kommunikation ein Image nach eigenen Vorstellungen aufzubauen.

II.3. Festlegung des Soll-Zustandes und anschließende Image-Korrektur

Nachdem der Ist-Zustand des Unternehmens-Image analysiert wurde, ist es nun an der Zeit seine Vorstellungen zum Soll-Zustand, sprich dem gewünschten Image, zu formulieren.

Ich denke, daß hier das Soll-Image mit dem *corporate-image* gleichzusetzen ist. Dieses wiederum ist als ein Bestandteil der corporate-identity zu sehen. Demnach sollte das Image mit der Unternehmensidentität in Einklang stehen, um nach außen hin überzeugend und einheitlich wirken zu können, was Voraussetzung für die Stabilität des Images ist.

Es kann natürlich vorkommen, daß das gewonnene Ist-Image voll den Vorstellungen des Unternehmens entspricht. In solch einem Fall wäre hier die Analyse beendet und das Unternehmen könnte seine Kommunikation im selben Stil fortführen. Wenigstens bis zur nächsten Feststellung des Images. Aufgrund eines Wertewandels seitens des Rezipienten ist es jedoch durchaus möglich, daß dieser das selbe Unternehmen mit der selben Kommunikation zu einem späteren Zeitpunkt völlig anders sieht. Dies ist der Fall, weil eben nicht nur das Unternehmen an der Gestaltung des Images beteiligt ist, sondern die gewonnenen Erkenntnisse,

¹⁸vergleiche hierzu die Ausführungen zum semantischen Differential in Kroeber-Riehl (1992), S. 190 ff

Erfahrungen und Einstellungen großen Teils durch Dritte an den Rezipienten herangetragen werden. Dies kann durch Absicht, z.B. durch Massenmedien, aber auch unbeabsichtigt geschehen. In der Thematik der Image-Bildung durch Dritte läßt sich ganz deutlich die zentrale Position von *opinion-leaders*, die Derieth sehr ausführlich beschreibt, erkennen. Aufgrund ihrer Vorbildwirkung nehmen sie eine entscheidende Rolle in der Verbreitung von Images ein.¹⁹

Wahrscheinlich können jedoch die wenigsten Unternehmen von den vorgefundenen Images behaupten, mit ihnen zufrieden zu sein. In diesem Fall wird das Ist-Image mit dem angestrebten Soll-Zustand verglichen und die bestehenden Differenzen müssen durch Image-Kommunikation ausgeglichen werden. Erst mit der Gegenüberstellung von Ist-Image und Soll-Image sind die Ziele der Image-Pflege, eines Image-Ausbaus, einer Image-Korrektur klar abzustecken und die Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele ernsthaft zu diskutieren. Spiegel und Nowak weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, daß die gewonnene Analyse auf alle Fälle als Gesamtheit zu betrachten ist, und nicht einzelne Abschnitte losgelöst betrachtet werden sollen.²⁰ Verschiedene Teile der Analyse könnten sonst von verschiedenen Gruppen unterschiedlich ausgelegt und infolgedessen nicht einheitlich kommuniziert werden.

Wie bereits in Absatz II.2.1 geschildert, wurden im Fall der REMONTA einige Mißstände im kommunikativen Ist-Zustand festgestellt. Nach gemeinsamer Erarbeitung eines Soll-Zustandes mit der Definition zusätzlicher Zielgruppen wurden seitens der IWK Consult & Training verschiedene Vorschläge zur Verbesserung der Kommunikation, sowie des Unternehmens-Images gemacht. Wir erstellten Konzeptionen für ein neues, aussagekräftigeres Informationsprospekt sowie für einen Messestand. Leider wurden diese Konzeptionen von REMONTA nur sehr halbherzig berücksichtigt, was zur Folge hatte, daß die angestrebte Wirkung von Professionalität wiederum stark zu wünschen übrig ließ.

Das diese, von der IWK Consult & Training angeregten Veränderungen der Kommunikation zur Erlangung eines besseren Images nur spärlich Rechnung

¹⁹zu *opinion-leaders* siehe Derieth (1995), S. 209-215

²⁰Vgl. Spiegel, Nowak (1974), S. 973 f.

getragen wurde, liegt meines Erachtens an der unzureichenden theoretischen Hintergrundinformation. Ein besseres Ergebnis wäre sicherlich erzielt worden, wenn REMONTA tiefer in die Theorie der Unternehmenskommunikation bzw. die Image-Theorien eingeweiht worden wäre. Diese hätten unter Umständen die Notwendigkeit von Veränderungen verdeutlicht. Ich meine, daß in zukünftigen Projekten dieser Art den Unternehmen zu Anfang die Notwendigkeit dieser Vorgehensweise noch stärker plausibel gemacht und auf die immense Bedeutung der Images hingewiesen werden sollte.

II.4 Literaturverzeichnis

- Bergler, Reinhold*: Psychologie des Marken- und Firmenbildes. Göttingen 1963.
- Derieth, Anke*: Unternehmenskommunikation. Eine Analyse zur Kommunikationsqualität von Wirtschaftsorganisationen. Opladen 1995.
- Haedrich, Günther*: Images und strategische Unternehmens- und Marketingplanung. In: Ambrecht, W. / Avenarius, H. / Fabel, U. (Hrsg): Image und PR. Kann Image Gegenstand einer PR-Wissenschaft sein. Opladen 1993.
- Jeschke, Bernd*: Überlegungen zu den Determinanten des Unternehmens-Image. In: Ambrecht, W. / Avenarius, H. / Fabel, U. (Hrsg): Image und PR. Kann Image Gegenstand einer PR-Wissenschaft sein. Opladen 1993.
- Johannsen, Uwe*: Das Marken- und das Firmenimage. Theorie, Methodik, Praxis. Berlin 1971.
- Kotler, Philip / Bliemel, Friedrich*: Marketing Management. Analyse, Planung Umsetzung und Steuerung. Stuttgart 1995.
- Kroeber-Riehl, Werner*: Konsumentenverhalten. München 1992.
- Olins, Wally*: Corporate Identity. Strategie und Gestaltung. Frankfurt/Main 1990.
- Spiegel, Bernd / Nowak, Horst*: Image und Imageanalyse. In: Marketing Enzyklopädie. München 1974.
- Watzlawick, Paul*: Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. Bern 1990.