

Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin
Fachbereich 4 Wirtschaftswissenschaften II
Studiengang Wirtschaftskommunikation (Bachelor)
Kommunikationsprozessmanagement
Wintersemester 2007/2008
Marionna von Rieth

Daimler AG, mehr als nur ein neuer Name?

Eine CI-Analyse unter dem Aspekt der Trennung von Chrysler
und der Umbenennung in Daimler AG.

Vorgelegt von:
Ronny Mix (516281)
Nico Kottusch (516537)
Jana Raetz (516474)
Alexander Funk (516559)

Berlin, 08. Februar 2008

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	1
2. Unternehmens- und Produktmarke.....	1
2.1 Struktur.....	1
2.2 Zielgruppen.....	2
2.3 Wechselwirkung.....	2
3. CI-Historie.....	3
3.1 Die frühen Jahre.....	3
3.2 Die Ära Reuter vs. Ära Schrempp.....	4
3.3 Die Trennung von der Chrysler Group.....	4
4. Analyse des Identitätsmix.....	4
4.1 Unternehmenspersönlichkeit.....	4
4.2 Corporate Design.....	5
4.2.1 Einführung.....	5
4.2.2 Voraussetzungen.....	5
4.2.3 Daimler – das Markenzeichen.....	6
4.2.4 Fazit.....	8
4.3 Corporate Communication.....	8
4.3.1 Corporate Werbung (Daimler-Einführungskampagne).....	8
4.3.2 Finanzkommunikation (Online-Investor-Relations).....	9
4.3.3 Öffentlichkeitsarbeit (Nachhaltigkeit – 360 Grad).....	10
4.3.4 Corporate Blog (Mitarbeiterkommunikation als Teil der PR).....	10
4.3.5 Interne Kommunikation (DC eLife und Mitarbeiterzeitung Werktag).....	11
4.3.6 Fazit.....	12
4.4 Corporate Behaviour.....	13
4.4.1 Finanzierungsverhalten.....	13
4.4.2 Informationsverhalten - Reuter/ Schrempp.....	14
4.4.3 Finanzierungsverhalten - Der Abstieg.....	14
4.4.4 Produktionsverhalten und Verkaufsverhalten.....	15
4.4.5 Wechsel an der Konzernspitze - Zetsche.....	15
4.4.6 Ökologisches Verhalten.....	16
4.4.7 Sozialverhalten.....	16
4.4.8 Fazit.....	17
5. Gesamtreflexion.....	17
6. Quellenverzeichnis.....	19

1. Einleitung

121 Jahre nach der Jungfernfahrt des weltweit ersten Automobils kommt der Erfinder Gottlieb Daimler zu der späten Ehre, alleiniger Namensträger des Automobilkonzerns zu werden. Musste er sich über die Jahre hinweg den Firmennamen mit den Herren Benz und Chrysler teilen, so firmiert die ehemalige „Welt-AG“ seit Oktober 2007 unter dem Namen Daimler AG. Es ist davon auszugehen, dass sich nicht nur der Name, sondern ebenfalls die Corporate Identity des Unternehmens verändert hat, beziehungsweise verändert wird. Diese neue Corporate Identity zu analysieren, ist die Aufgabe der vorliegenden Untersuchung und basiert auf der folgenden Erkenntnis:

„Das Unternehmen bietet nicht nur Produkte und Dienstleistungen an – es bietet eine Botschaft, berichtet über seine Haltung, seine Unternehmensphilosophie, erzählt eine Story.“ (Erke 2002, S. 253 ff). Welche Geschichten kann die vermeintlich junge Daimler AG erzählen? Welche Persönlichkeit zeichnet die Corporate Identity dieser neu benannten Unternehmung aus und worin liegt ihr Ursprung? In den Fokus der folgenden Ausarbeitung rückt hierbei die Frage, wie die Elemente des Identitätsmix - angefangen bei dem Verhalten über das Erscheinungsbild bis hin zur Kommunikation - von einer neuen Unternehmenspersönlichkeit beeinflusst werden oder ob es sich lediglich um die gleiche alte Persönlichkeit in neuem Gewand handelt.

Dabei gilt es im Besonderen zwei Faktoren zu berücksichtigen: Zum einen der noch kurze Zeitraum seit der Trennung von Chrysler, was zu einer eher deskriptiven und weniger wirkungsorientierten CI-Analyse führt und zum anderen die spezielle Unternehmensstruktur der Daimler AG. Diese setzt sich aus mehreren Produktmarken und der Daimler AG als Unternehmensmarke zusammen, wobei Mercedes-Benz als renommierte Produktmarke eine wichtige Ausnahmestellung einnimmt.

Obleich Daimler-Vorstand Dieter Zetsche zwischen Unternehmensmarke¹ und den Produktmarken „sauber unterscheiden“ möchte (Quelle: Dieter Zetsche in Tagesspiegel, 5.10.2007, S. 23) wird im 2. Kapitel die Wechselwirkung zwischen Daimler und seinen Produktmarken betrachtet und die Zielgruppe der Daimler CI definiert. Denn ohne die Kenntnis seiner Teile kann eine so vielschichtige Unternehmenspersönlichkeit nicht untersucht werden. Ein weiteres Puzzlestück auf der Suche nach der wahren Identität der Daimler AG liegt in der Vergangenheit, weshalb im 3. Kapitel die traditionsreiche Unternehmenshistorie unter CI-Aspekten beleuchtet wird. Im darauffolgenden 4. Kapitel erfolgt die Analyse von Corporate Design, Corporate Communication und Corporate Behaviour als Instrumente des Identitätsmix, hierbei wird für jeden Bereich ein Fazit bezüglich der Konsistenz zur Unternehmenspersönlichkeit beziehungsweise Philosophie formuliert. Als abschließendes Element wird im letzten Kapitel die Einleitungsfrage beantwortet, inwieweit die Namensänderung auch tatsächlich mit einer neuen Corporate Identity einhergeht und wie diese wiederum qualitativ von den Autoren zu bewerten ist.

2. Unternehmens- und Produktmarke

2.1 Struktur

Die hier zu untersuchende Unternehmensmarke Daimler gliedert sich in drei wesentliche Geschäftsfelder²: Mercedes-Benz Cars, Daimler Trucks und Daimler Financial Services.

¹ D. Zetsche sprach von Konzernmarke. Aus Gründen einer einheitlichen Begriffsbestimmung wird dieser durch Unternehmensmarke ersetzt.

² Die Geschäftsfelder Daimler Buses und Mercedes-Benz Vans werden aus Übersichtlichkeitsgründen ausgeklammert

Das Produktmarkenangebot des Geschäftsfeldes Mercedes-Benz Cars beginnt beim Kleinwagen Smart, geht weiter über die Premiummarke Mercedes-Benz, welche durch den Autotuner AMG seine sportliche Vollendung findet und reicht bis hin zur Luxusmarke Maybach. Das Geschäftsfeld Daimler Trucks besteht aus sieben international aufgestellten Produktmarken und war nach Verkaufszahlen im Jahr 2006 der weltweit größte LKW-Hersteller. Financial Services besteht wiederum aus den einzelnen Produktmarken Mercedes-Benz Bank, Mercedes-Benz Financial und Daimler Truck Financial. Dieser Geschäftsbereich beschäftigt sich hauptsächlich mit der Finanzierung von Fahrzeugverkäufen der gesamten Daimler AG und sonstigen Dienstleistungen wie Leasing, Versicherungen und Flottenmanagement.

2.2 Zielgruppen

Die dargestellte strikte Trennung von Unternehmensmarke auf der einen und Produktmarken auf der anderen Seite, „erlaube [...] die Marken klarer zu positionieren. So solle parallel zur Umbenennung des Konzerns etwa der Auftritt der Marke Mercedes-Benz gegenüber den Kunden verstärkt werden. Daimler hingegen solle überall dort verwendet werden, wo der Konzern als Ganzes auftritt“ (Quelle: Dieter Zetsche in Focus.de, 05.10.2007). Vor allem auf dem Kapitalmarkt spielt die Unternehmensmarke eine wichtige Rolle: „Dort soll der Name Daimler AG das neue Unternehmen repräsentieren“ (Quelle: Dieter Zetsche in Financial Times Deutschland.de, 04.07.2007). Aber auch in der „Rolle als Arbeitgeber“ fühlt sich laut Daimler Finanzvorstand Bodo Uebber die Unternehmensmarke in der Pflicht gegenüber ihren Mitarbeitern (Quelle: Bodo Uebber in Berliner Zeitung, 10.10.2007, S. 15).

Aufgrund dieser Struktur und der gewünschten Differenzierung lassen sich für die Unternehmensmarke Daimler AG folgende Zielgruppen ermitteln:

- Aktionäre und Investoren
- Mitarbeiter
- Lieferanten
- Öffentlichkeit
- Verbände und Politik

Die klassischen Zielgruppen der Produktmarken wie Absatzmittler und Verbraucher spielen bei der Betrachtung der Corporate Identity von Daimler eine untergeordnete Rolle und werden daher in der folgenden Analyse nur da besprochen, wo es zu Ausstrahlungseffekten auf die Unternehmensmarke kommt. Nichtsdestotrotz muss an dieser Stelle darauf verwiesen werden, dass eine zu genaue Trennung zwischen Produkt und Unternehmenswelt nach den Regeln der Corporate Identity weder sinnvoll noch möglich ist. Es sollte ein insgesamt konsistentes Bild zwischen diesen beiden Welten erzeugt werden, um eine Glaubwürdigkeit als Ganzes zu erzeugen. Denn der durch die Unternehmenswerbung angesprochene Daimler-Aktionär könnte gleichzeitig ein potentieller Mercedes-Benz Käufer oder ein Mitarbeiter des Konzerns sein (vgl. Maier 2002, S. 172 ff).

2.3 Wechselwirkung

Vor allem die Ausstrahlungseffekte von Mercedes-Benz auf Daimler als Unternehmensmarke sind nicht zu unterschätzen und für die Reputation der Daimler AG in den vorgestellten Zielgruppen von erheblichem Wert. Hierbei spielt der Mercedes-Stern als Identifikationsobjekt eine ganz entscheidende Rolle. Ob als meterhohes Leuchtobjekt auf dem Stuttgarter Hauptbahnhof oder in der

visuellen Unternehmens-Berichterstattung in den Medien. Obwohl dieses Superzeichen nicht Bestandteil des Corporate Designs von Daimler ist, wird es immer wieder in diesem Zusammenhang zitiert. Hierbei zielt der Stern nicht nur auf den marketingorientierten Absatz von Automobilen der Marke Mercedes-Benz, sondern auf die Ursprünge und somit die Identität der Unternehmensmarke Daimler ab. „Sein symbolisches ‚Design‘ begleitet und lenkt die Aura und Identität von Marke und Unternehmen. Es wird durch beide, Marketing und Corporate Identity nachhaltig, einfach und verständlich umgesetzt“ (Maier 2002, S. 163). In Zahlen ausgedrückt ist die Marke Mercedes-Benz der wertvollste Teil des Markenportfolios von Daimler, welches sich insgesamt auf 19,5 Mrd. Euro beläuft und somit Daimler zur weltvollsten Marke Deutschlands macht. Dabei ist allerdings zu erwähnen, dass der Markenwert Daimlers von 2002 bis 2007 um 6% gesunken ist (Quelle: vgl. Wirtschaftswoche, 29.10.2007, S. 14). Die Ausstrahlungseffekte der anderen Produktmarken sind mit Sicherheit wesentlich geringer einzuschätzen, nichtsdestotrotz trägt beispielsweise die positive CO₂-Bilanz des Smarts dazu bei, dass auch Daimler als verantwortungsvolle und ökologisch nachhaltige Unternehmensmarke wahrgenommen werden kann. Man könnte auch sagen, an dieser Stelle dient eine für Daimler untergeordnete Produktmarke dazu, das ökologische Unternehmensgewissen schön zu färben.

3.CI-Historie

Das Traditionsunternehmen Daimler AG kann auf seine über 120jährige Erfolgsgeschichte zurückblicken. Gottlieb Daimler und Karl Benz waren unabhängig voneinander mit der Erfindung des Automobils in den achtziger Jahren des 19. Jahrhunderts die Vorreiter von motorisierten Verkehr zu Lande, zu Luft und auf dem Wasser (Quelle: vgl. mercedes-benz.de/historie, o. J.). Sie legten den Grundstein für das Automobildesign und die Entwicklung eines Traditionsunternehmens, das die oben beschriebene Markenpolitik und eine fortführende Corporate Identity bis heute verfolgt.

3.1 Die frühen Jahre

Karl Benz gründete im Oktober 1883 in Mannheim die Firma Benz & Co. Sieben Jahre darauf gründete Gottlieb Daimler in Cannstatt die Daimler-Motoren-Gesellschaft (DMG). Beide suchten, um ihre Automobile unverwechselbar zu machen, nach einem Warenzeichen, das eine gute Einprägsamkeit vorweisen konnte. In den ersten Jahren dienten als Wortmarke beider Firmen die jeweiligen Namen ihrer Gründer „Benz“ und „Daimler“. Beide Wortmarken bürgten für Ursprung und Qualität der Motoren und der Fahrzeuge (Quelle: vgl. mercedes-benz.de/historie, o. J.).

Die Schutzmarke von Benz & Cie. änderte sich in den folgenden Jahren nur wenig. Namentlich gab es keine Veränderungen. Anstelle des Zahnrades von 1903 umgab ab 1909 ein Lorbeerkranz den Namen Benz. Bei der DMG etablierte sich nach der Jahrhundertwende der völlig neue Markenname „Mercedes“. Dieser ging auf den Namen der Tochter von Emil Jellinek zurück, der Daimler-Fahrzeuge propagierte und vertrieb (Quelle: vgl. mercedes-benz.de/historie, o. J.).

1909 lies sich die DMG den für die Marke bekannten Mercedes-Stern als Warenzeichen eintragen und nutze ihn ab 1910 auch als Kühlersymbol. In den 70er Jahren des 20. Jahrhunderts wurde der Stern zentraler Fokus der Mercedes-Benz-Designphilosophie, die auf Bruno Sacco (von 1958 bis 1999 Konstrukteur und Designer bei Mercedes-Benz) zurückgeht. Laut Sacco soll eine Design-Familie geschaffen werden, der jeder Personenwagen mit dem Stern angehört und in allen Kulturkreisen der Welt als Familienmitglied intuitiv erkannt wird (Quelle: vgl. daimlerchrysler.com, o. J.).

Die DMG und die Benz & Cie. schlossen sich 1926 aufgrund ihrer Wirtschaftslagen, die durch die vorangehende Weltwirtschaftskrise finanziell instabil waren, zur Daimler-Benz AG zusammen. Es ging der neue Markenname Mercedes-Benz hervor. Das Namensrecht „Daimler“ für die Automobile hatte Gottlieb Daimler „für alle Zeit“ verkauft. Seit 1907 wurden daher Daimler von der Daimler Motor Company gefertigt, die seit 1960 baugleich mit Jaguar waren. Die Ford Motor Company besitzt durch den Kauf von Jaguar 1990 die Namensrechte an Daimler (Quelle: vgl. mercedes-benz.de/historie, o. J.).

3.2 Die Ära Reuter vs. Ära Schrempp

Die Ära von Edzard Reuter zeichnete sich durch den exemplarischen „Gemischtwarenhandel“ aus, denn „Reuter träumt von einem integrierten Technologiekonzern mit Weltgeltung“ (Quelle: manager-magazin.de, 23.04.2007).

Im Mai 1989 wurde als Tochterunternehmen der Daimler-Benz AG die Deutsche Aerospace (Dasa) zunächst als Zusammenführung von Dornier GmbH, MTU Motoren- und Turbinen-Union und zwei Bereichen der AEG AG gegründet. So ergaben sich die neuen Geschäftsfelder Luftfahrt, Raumfahrt, Verteidigungstechnik und Antriebe. Aufgrund von weltweiten Auftragseinbrüchen in diesen sowie der Kürzungen öffentlicher Mittel besann sich das Unternehmen Daimler-Benz AG zu ihren Kernkompetenzen und begegnete dem mit einer verstärkten Internationalisierung.

„Nach seinem Amtsantritt 1995 hatte der Machtmensch Schrempp die Vision seines Vorgängers Edzard Reuter vom „integrierten Technologiekonzern“ zerstört, indem er alles verkaufte, was nicht mit Auto zu tun hatte. Schrempps eigene Strategie war es, eine in Asien, USA und Europa gleichermaßen vertretene Welt AG im Automobilbau zu schaffen“ (Quelle: vgl. focus.de, 28.07.2005). Er hatte 1998 die deutsche Daimler-Benz AG mit dem amerikanischen Konzern Chrysler Corporation fusioniert (Quelle: vgl. spiegel.de, 14.05.2007; 04.06.2007). 1998 wurde nach deutschem Recht die DaimlerChrysler AG gegründet.

3.3 Die Trennung von der Chrysler Group

Am 14. Mai 2007 wurde der mehrheitliche Verkauf der Chrysler Group an Cerberus Capital Management bekannt gegeben. Daimler behielt Anteile an der neu geschaffenen Chrysler LLC. Die Umbenennung des Unternehmens in Daimler AG wurde auf der außerordentlichen Hauptversammlung am 04. Oktober 2007 beschlossen. Es mussten 20 Mio. US-Dollar an Ford bezahlt werden, um ab dem 04. Oktober 2007 den Namen „Daimler“ für den neuen Firmennamen nutzen zu dürfen. Die Produktionsstandorte und Vertriebsgesellschaften des Konzerns wurden im Zuge dessen ebenfalls umbenannt, wobei sich deren Name aus den Markennamen der jeweiligen Produkte ergeben.

4. Analyse des Identitätsmix

4.1 Unternehmenspersönlichkeit

„Die Schaffung einer Corporate Identity muss einhergehen mit einem Einstellungs- und Gesinnungswandel, als dessen Ergebnis eine in sich geschlossene, neue Persönlichkeit tritt, die die einzelnen bisherigen Firmenmerkmale auf Teilmärkten [...] verstärkt [...] und zu eine neuen und breiteren Identifikationsplattform führt“ (Birkigt/Stadler 2002, S. 47).

So zeigt das Leitbild, welches Dr. Dieter Zetsche (Vorstandsvorsitzender der Daimler AG) nach der Trennung der Daimler AG von Chrysler vorgibt, eine klare Abgrenzung zu der Ära DaimlerChrysler

und der „Welt-AG“-Philosophie seines Vorgängers Jürgen Schrempp. Seine Philosophie führte er mit folgenden Worten aus: „Mit dem heutigen Tag beginnt ein neues Kapitel in unserer Unternehmensgeschichte. Wir wollen der weltweit führende Hersteller von Premium-Fahrzeugen und Premium-Services sein – in jedem Marktsegment, in dem wir tätig sind. Dazu wollen wir eine Kultur der Spitzenleistung und gemeinsamer Werte leben, um die großartige Geschichte der Innovations- und Pionierleistungen von Mercedes-Benz der wertvollsten automobilen Premium-Marke der Welt, erfolgreich fortzuschreiben“ (Quelle: Dieter Zetsche in Daimler AG Pressemitteilung, 5.10.2007).

Die Einführungskampagne der Daimler AG untermauert dies insoweit, dass die neu gelebten Werte als Erwartungen der Zielgruppen dargestellt werden (Quelle: vgl. daimler.com, o. J.). Die Werte der neuen Unternehmensphilosophie beruhen auf den Charakterzügen technologisch innovative Zukunftsorientierung, die weiteres Wachstum einschließt, Sicherheit sowie ökologisches Denken und Handeln, soziales und gesellschaftliches Engagement und Traditionsbewusstsein.

Auch wenn die Daimler AG eine absolute Abgrenzung zu DaimlerChrysler schaffen möchte, so findet man Dokumente aus dieser Ära auf der Daimler-Website und kann nicht abstreiten, dass sich die neuen Werte an die alten anschließen. Zum Teil bedingen sich diese unumstritten aus dem Wesen eines Automobilunternehmens, z. B. in puncto Sicherheit aller Verkehrsteilnehmer, Umweltschutz etc. Innerhalb der beschriebenen Dimensionen soll die gesamte Corporate Identity der Daimler AG agieren.

In den folgenden Kapiteln soll im Einzelnen beleuchtet werden, inwieweit das Unternehmen dies realisiert und inwieweit sich die Felder der Daimler AG-Corporate Identity daran anlehnen bzw. dieser widersprechen.

4.2 Corporate Design

4.2.1 Einführung

„Corporate Identity entwickelt sich aus dem einheitlichen Design-Anspruch des Unternehmens, dem Corporate Design“ (Maier 2002, S. 162 ff). Es bildet den Ursprung, der kontinuierlich erweitert durch Corporate Culture, Corporate Behaviour und Corporate Communication zum heute ganzheitlichen System der Corporate Identity führt. Nicht nur aufgrund der Tatsache, dass das Corporate Design die älteste Säule der Corporate Identity ist, sondern auch weil es als visuelles Firmenbild im Bereich der Öffentlichkeit am deutlichsten wahrnehmbar ist, kommt ihr eine besondere Bedeutung zu – ist sie doch das Qualitätssiegel, das Tradition, Werte und Identifikation auf den Punkt nach innen und außen kommuniziert. Corporate Design ist das tragende Element, das im Vergleich zum Verhalten oder der Kommunikation am Schnellsten erfasst und verarbeitet werden kann (Quelle: vgl. vordenker.de, 13.09.1998). Der Fokus auf diesen fixen Elementen, wie Branding, Colour oder Typographie sind dabei zwar strategisch langfristig anzusetzen, jedoch keineswegs starr. „Das Erscheinungsbild braucht Kontinuität, es bedarf aber auch eines kontinuierlichen Wandels, synchron mit einer sich wandelnden Identity.“ um nicht aus traditionellem Stolz als Bremsklotz zu fungieren und die Unternehmensidentität in die Schizophrenie zu führen (Birkigt/Stadler 2002, S. 21).

4.2.2 Voraussetzungen

Mit der Bekanntgabe der Trennung von Chrysler wird im Juni 2007 die Agentur Schindler Parent Identity Berlin mit der Erstellung der neuen Wortmarke Daimler als neues Erscheinungsbild der Daimler AG betraut (Quelle: vgl. W&V, 11.10.2007, S. 42). Die neue Identität in Firmierung und

Design steht dabei jedoch unter keinem guten Stern. Traditionalisten fordern, den Namen des Erfinders des Automobils Carl Friedrich Benz in die Firmierung aufzunehmen (Quelle: vgl. spiegel.de, 16.05.2007). Die Namensrechte mussten erst erworben werden, da Gottlieb Daimler die Rechte „für alle Zeiten“ verkauft hat und auch die Designer fühlen sich angesichts des neuen Logos herausgefordert. So gibt Klaus Hesse, Chef der CD-Agentur Hesse Design, im Gespräch mit Horizont zu Protokoll: „Das Unternehmen knabbert 25 Jahre Markenidentität an.“. Jürgen Siebert, Chef des Schriftenhauses Fontstop bescheinigt sogar handwerkliche Schwächen und meint, der Schriftzug sehe aus, als sei er „von oben zusammengedrückt“ (Quelle: Horizont 2007, 11.10.2007, S. 4).

4.2.3 Daimler – das Markenzeichen

Wie gestaltet sich nun diese neue Unternehmensmarke? Was vermittelt sie über das Unternehmen und warum Daimler und nicht Daimler-Benz? Diese und andere Fragen sollen nun folgend beantwortet werden. Bevor jedoch mit der Analyse begonnen wird, sei an dieser Stelle darauf verwiesen, dass diese sich aufgrund des beschränkten Umfangs dieser Arbeit auf das „wichtigste Element des Corporate Design“ fokussiert – dem Markenzeichen. (Stankowski 2002, S. 195).

Die Anpassung eines neuen Designauftritts an die sich verändernden Werte und Umweltverhältnisse ist, wie im vorangegangenen Kapitel dargestellt, ein sehr schwieriges Unterfangen. Das neue Signet muss eine Handschrift tragen, die nicht modisch aber zeitgemäß ist. Sie ist eine Konstante, die das Unternehmen langfristig begleitet – sie wirkt als positiver oder auch negativer Multiplikator für die Unternehmensleistung. Eine gute Marke beschleunigt und festigt den Erfolg (vgl. Stankowski 2002, S. 194ff). „Gerade deshalb ist es nicht nur aus formalen, sondern auch aus ökonomischen Gründen ratsam, eine derartige Marken- und Markt-Investition gründlich zu prüfen, vorzubereiten und konsequent durchzuführen“ (Stankowski 2002, S. 196).

Die neu formierte Daimler AG folgt einem strikten Kalkül auf dem Weg zur neuen Unternehmensmarke und präsentiert entgegen allem medialen Widerstands selbstbewusst ihr neues Signet. Geschätzte 70 Mio. Euro war ihnen die Umstellung wert, wovon allein 20 Mio. Dollar auf das Namensrecht entfielen (Quelle: vgl. marke.at, 09.10.2007). „Leitlinie der Umbenennung ist eine klare Unterscheidung zwischen der Unternehmensmarke Daimler sowie den verschiedenen Produktmarken des Konzerns.“ (Quelle: daimlerchrysler.com, o. J.). Daimler vereinigt unter dieser Konzernmarke nicht nur Automobilmarken wie Mercedes-Benz als Platzhirsch im Markenportfolio, sondern auch Finanzdienstleistungen. Der Name Benz ist seit dem Zusammenschluss der Daimler Motoren Gesellschaft und der Benz und Cie im Jahre 1926 eng mit der Marke Mercedes und damit mit dem Automobilbau verbunden (Quelle: vgl. mercedes-benz.de, o. J.). Der Name Benz hat damit keinerlei Relevanz für einen Konzern, der seine Kernkompetenzen zwar im Automobilbau besitzt, jedoch eben nicht ausschließlich. Eine Firmierung in Daimler-Benz AG, wie gefordert hätte zudem das Profil nicht geschärft, sondern eher negative Erinnerungen an die Ära Reuter forciert, der „den Mobilitätskonzern zum Gemischtwarenladen diversifiziert hatte“ (juergengraesslin.com, 24.05.1995).



Abb. X, Quelle:GWA, Branding DaimlerChrysler und Daimler

Das neue Signet ist in seiner Anmutung stark an die Signets von DaimlerChrysler und Daimler-Benz angelehnt, um keinen zu starken Bruch in der Tradition herzustellen und eine Assoziation zu den Vorgängern zu gewährleisten. Gleichzeitig ist die Marke jedoch so selbstbewusst, dass auf die in den 1990er Jahren von Kurt Weidemann entwickelte Hausschrift Corporate A verzichtet wird, die in modifizierter Form in den Signets der Daimler-Benz AG und DaimlerChrysler AG Gestalt gefunden hatte. Ein Selbstbewusstsein, das man bei der Fusion mit Chrysler nicht hatte, dessen charakterlose Implementierung ins Signet eher eine Übernahme vermuten lässt. Der Charakter der Antiqua ist aus gutem Grund erhalten worden: Antiqua Schrifttypen sind „heute die führenden Verkehrsschriften der westlichen Welt“ und genießen deshalb eine breite Anerkennung weshalb sie aus formaler Sicht positiv besetzt werden. Des Weiteren spricht diese Type, die in ihrer lateinischen Herkunft mit „die alte Schrift“ übersetzt werden kann, die über 120-jährige Tradition an (Quelle: typolexikon.de, 05.07.2007).

Die Wortmarke ist stabil und ausgewogen entwickelt, nicht mehr so filigran und zerbrechlich wie ihr Vorgänger. Sie symbolisiert Festigkeit nach innen und außen und Besinnung auf die Kernkompetenzen, auf Geschaffenes und durch die, von Typographen bescheinigte vergleichsweise Gedrungenheit - Offenheit gegenüber Neuem. Die Anmutung der einzelnen Versalien, zusammen in der Gestalt als Daimler sowie der Verzicht auf Kapitälchen wirkt runder, ruhiger und gediegener. Ohne Hervorhebungen auf das Wesentliche reduziert werden die traditionellen Werte und die Rückbesinnung auf die Kernkompetenzen nochmals unterstrichen.

Farben steuern unsere Aufmerksamkeit. Sie haben Signalwirkung und sind festen Gefühlsqualitäten verbunden (vgl. Felser 2001, S. 376ff). Blau wird in seiner Gefühlsqualität am besten und Rot am stärksten bewertet (vgl. Moser 1990, S. 172, Tab. 61). Die Farbwirkung von Blau lässt sich wie folgt beschreiben: „Dunkelblau dringt sehr tief und schwingungsvoll in uns ein. Es erweckt in uns ein Gefühl von Beständigkeit, Ewigkeit und Respekt [...], aber auch Zurückhaltung“ (Quelle: huemerwh.at, o. J.). In seiner Wirkung unterstützt das neue „Daimler Blue“ wiederum die Verbundenheit zur eigenen Tradition und mahnt im Angesicht der letzten „Irrfahrten“ zu nachhaltigem Handeln.

„Das Unternehmenszeichen in dem ‚Daimler Blue‘ getauften Blauton Pantone 543 entfaltet seine Wirkung zentriert auf einer umlaufenden weißen Fläche [...]“ (Quelle: dasauge.de, 05.10.2007). Weiß als Leitfarbe prägt hierbei „das offene und moderne Erscheinungsbild von Daimler [...]. Ein weißer Rahmen gibt Daimler ein edles Erscheinungsbild mit Widererkennungscharakter [sic!]“, der im Design-Konzept auch bei vollflächiger Farbnutzung Anwendung findet (Quelle: designnavigator.daimlerchrysler.com, o. J.). Die beschriebene Zentrierung weist hierbei, wie bereits in der Typographie zum Ausdruck gebracht, auf eine ausgeglichene und ruhige Persönlichkeit hin (vgl. Erke 2002, S. 258ff).

Das Daimler Brand stellt sich wie auch seine Vorgänger als Wortmarke auf und verzichtet damit bewusst auf eine Bildmarkenunterstützung, die sich „stärker mit formal-visuellen Werten anreichern“ lassen würde, um dadurch zusätzlich die Erinnerungsleistung signifikant zu steigern (vgl. Stankowski 2002, S. 196). Die Marke benötigt derartige Elemente nicht. Die Marke ist durch Gottlieb

Wilhelm Daimler mit dessen Pioniergeist, Innovationskraft und Durchsetzungsvermögen positiv besetzt und selbst international nicht erklärungsbedürftig. Zusätzlich ist diese Form der Marke ein scharfes Abgrenzungskriterium zu den untergeordneten Produktmarken, die ihrerseits alle Bild-Wortmarkenkombinationen visualisieren. Sie stellt damit in ihrer Funktion als Unternehmensmarke „ein Top-down-Commitment“ dar.

4.2.4 Fazit

Obwohl die Verfasser zunächst - selbst aus dem Paradigma des typographischen Designanspruches - eher negativ zur neu geschaffenen Marke eingestellt waren, wurde während der Bearbeitung festgestellt, dass die Umsetzung des Markenzeichens Daimler in diesem sehr klaren Design-Konzept sehr schlüssig, sinntragend pointiert und ansprechend ist.

Es wurde eine Konsistenz erreicht, die der Vorgänger DaimlerChrysler lange gesucht und nie gefunden hat. Mal weißes Markenzeichen auf blauem Grund, mal blaues Logo auf weißem Grund und - in den Augen der Verfasser völlig unverständlich - in weißem Logo auf silberfarbenen Grund, der Hausfarbe von Mercedes-Benz. Dadurch legte die Verwendung der Variationen bei DaimlerChrysler eine hohe Verunsicherung nahe.

Die neue Unternehmensmarke beinhaltet in seiner Basis Tradition und in der Anmutung Selbstbewusstsein, Tatendrang und nachhaltige Zukunftsorientierung. Es verbindet Vergangenheit und Zukunft in einer geschlossenen, konsistenten und überzeugenden Weise ohne einen Bruch zu schaffen. Unternehmensphilosophie und -persönlichkeit sind pointiert gesetzt. Nun müssen die im Signet verinnerlichten Werte auch konsistent in Kommunikation und Verhalten gelebt werden, um die neu geschaffene Marke langfristig glaubwürdig zu machen bzw. zu erhalten und damit zu stärken. Ob und in welcher Weise das geschieht werden die folgenden Kapitel beleuchten.

4.3 Corporate Communication

Um die Corporate Communication im Sinne einer funktionierenden CI analysieren zu können, ist es notwendig zu wissen, dass diese Kommunikation inhaltlich durch das Unternehmensverhalten und in der visuellen Formgebung durch das Erscheinungsbild determiniert wird (vgl. Birkigt/Stadler 2002, S. 59). Deshalb geht es in der folgenden Ausarbeitung stets um die Darstellung, Botschaft und Aufgabe der Kommunikation sowie um die anzusprechenden Zielgruppen. Dies wird an fünf exemplarischen Beispielen der Daimler AG en détail beschrieben. Auf die klassischen Kommunikationsinstrumente, wie das von Daimler betriebene Kultursponsoring, Messen und Events oder eine umfassende Darstellung der Online-Kommunikation muss aufgrund des zur Verfügung stehenden Rahmens verzichtet werden. Der Bereich Public Relations wird sehr spezifisch an zwei Beispielen erläutert und klammert ebenfalls die Darstellung einer allgemeinen PR-Sichtweise aus.

4.3.1 Corporate Werbung (Daimler-Einführungs-Kampagne)

Mit dem erwartungsvollen Claim „Wir freuen uns auf die Zukunft“ begann die werbliche Geburtsstunde der neuen Daimler AG. Die Imagekampagne erschien ganzseitig in großen überregionalen Tageszeitungen, regionalen Titeln (Daimler-Standorten) und der Wirtschaftspresse. Die Kampagnenmotive zeigen jeweils die unterschiedlichen Zielgruppen der Daimler AG mit ihren spezifischen Interessen und Wünschen. „Ob Held der Landstraße oder Shareholder: Nahezu alle blicken erwartungsvoll in einen Himmel, vor dem das neue Logo als Flagge, auf Gebäuden, einem Firmenordner oder einer Baseballkappe abgebildet ist“ (Quelle: Horizont.de, 05.10.2007). So

wünscht sich auf diesen Motiven der Aktionär die Konzentration auf die Kernkompetenz und weiteres Wachstum, während eine Kundin als Wunsch umweltfreundliche Automobile konkretisiert. Die gesellschaftliche Verantwortung wird thematisiert durch eine junge Studentin, die sich weltweite Karriereperspektiven wünscht und von dem Daimler-Mitarbeiter unterstützt wird, der sich auch weiterhin spannende Jobs und Entwicklungschancen erhofft. Die technologische Innovationskraft wird thematisiert durch einen LKW-Fahrer der sich weitere Ideen wie den Blue-Tec-Diesel wünscht (Quelle: vgl. daimler.de, o. J.). Dabei sind die einzelnen Personen immer so abgebildet, dass die Unternehmenswelt und nicht die Produktwelt im Vordergrund steht. Es geht hierbei, wie es Corporate Werbung fordert, ausschließlich um die strategischen Inhalte des Unternehmens (vgl. Maier 2002, S. 172). Vergleicht man diese Kampagne mit der vorigen Corporate Werbung von DaimlerChrysler, so fällt auf, dass sich die jetzige Daimler-Kampagne spezifischer an den einzelnen Zielgruppen und Unternehmenswerten orientiert, während die DaimlerChrysler Kampagne vor allem protzen wollte. So stellt der von dem Hollywoodregisseur Roland Emmerich produzierte Imagefilm durch pathetische Musik und eine gewaltige Bildsprache die vielfältige Produktwelt von DaimlerChrysler dar und zeigt, wie groß und mächtig die „Welt AG“ ist (Quelle: vgl. youtube.com, o. J.). Dies war in Anbetracht des sinkenden Börsenkurses ein wenig glaubwürdiges Unterfangen, schürte zudem die „ideologisch begründete Vorurteile“ gegenüber multinationalen Konzernen und führte somit zu einer weiteren „Divergenz zwischen Identität und Image“ (Trux 2002, S. 68f).

4.3.2 Finanzkommunikation (Online-Investor-Relations)

Der Kapitalmarkt stellt für die Unternehmensmarke Daimler wie bereits erwähnt eine wichtige Zielgruppe dar und muss durch seriöse Finanzkommunikation erreicht werden. Diesen Anspruch kommentiert Finanzvorstand Bodo Uebber folgendermaßen: „Unseren Aktionären, den Analysten und der interessierten Öffentlichkeit möchte Daimler durch aktuelle, faire und transparente Kommunikation die Möglichkeit bieten, sich fundiert über das Unternehmen zu informieren“ (Quelle: Daimler.de, o. J.). Ein wichtiges Kommunikationsinstrument hierbei ist das Investor-Relations-Portal³ der Daimler AG, welches sich auf der Unternehmensseite www.Daimler.de befindet. Dort sind neben einer übersichtlichen Struktur und dem Zugriff auf alle finanzrelevanten Daten der Daimler AG (Jahresberichte, Ad-Hoc Meldungen, Finanzkalender, Newsletter, Aktienkurse, Dokumentenarchiv etc.) der e-Service für Aktionäre sowie die multimediale Pressekonferenz zum Quartalsbericht zu finden. Durch den e-Service ist es den Aktionären möglich, von überall auf der Welt während der Hauptversammlung ihr Aktionärsstimmrecht in Anspruch zu nehmen und auf sämtliche persönliche Daten zuzugreifen. Des Weiteren werden online Einladungen für die Aktionärshauptversammlung und Pressekonferenzen verschickt. Die multimediale Pressekonferenz ermöglicht es relevanten Zielgruppen via Internet, den Ausführungen der Finanzverantwortlichen und Fragen der weltweit zugeschalteten Journalisten zu folgen und parallel dazu die passenden Powerpoint-Folien zu betrachten. Bei Bedarf kann der jeweilige (Geschäfts-)Bericht portofrei als Printmedium angefordert werden. Dieser Bestellservice ist ebenfalls für jedermann zugänglich (Quelle: vgl. daimler.de, o. J.). Der erste Finanzbericht im neuen Daimler Corporate Design ist der Zwischenbericht zum 3. Quartal 2007 und wirkt im Vergleich zu der vorigen Aufmachung des DaimlerChrysler-Berichts wesentlich reduzierter, die inhaltliche Aufbereitung der Daten unterscheidet sich allerdings unwesentlich und ist genauso spartanisch gehalten (Quelle: vgl. Daimler.de Zwischenbericht 2. & 3. Quartal 2007, o. J.).

³ Die Hauptversammlung und sonstige Finanzveranstaltungen werden aufgrund fehlender Referenzen als Kommunikationsinstrument ausgeklammert.

4.3.3 Öffentlichkeitsarbeit (Nachhaltigkeit – 360 Grad)

Ein wesentlich diffizileres Thema ist der Nachhaltigkeitsbericht 360 Grad, welcher sozusagen das Werte-Manifest der Daimler AG bzw. DaimlerChrysler darstellt. Diffizil deshalb, weil es noch keinen Bericht für das neue Unternehmen Daimler AG gibt und dieses Kommunikationsinstrument noch den Status des Jahres 2006 beschreibt. Da dieser Bericht mit dem Titel „360 Grad Nachhaltigkeit 2007“ jedoch immer noch (Stand 07.01.2008) auf der offiziellen Daimler-Homepage unter dem Menüpunkt Nachhaltigkeit abrufbar ist, muss in dieser Analyse von der Vergangenheit auf die Gegenwart geschlossen werden und davon ausgegangen werden, dass sich an den grundlegenden Werten der neuen Unternehmung Daimler nichts geändert hat. Nach Matthias Steybe, der in der Daimler Kommunikationsabteilung den 360 Grad Bericht verantwortet, ist ein neuer Bericht für 2008 derzeit in der Vorbereitung. „Der Bericht erscheint jährlich mit einem Reportage-MAGAZIN und einem FAKTEN-Bericht und richtet sich an die interessierte Öffentlichkeit, Daimler-MitarbeiterInnen sowie spezielle Zielgruppen wie NGO`s, Rating-Agenturen und Vertreter aus Politik und Medien“ (Quelle: Matthias Steybe in blog.daimler.de, 24.10.2007). Der Titel 360 Grad steht hierbei für einen „Rundumblick“ der nötig ist, um die drei Nachhaltigkeitsdimensionen von Daimler, Ökologie, Soziales und Ökonomie, im Blickfeld zu behalten (Quelle: vgl. Matthias Steybe in blog.daimler.de, 24.10.2007). Die Botschaften, die den oben genannten Zielgruppen vermittelt werden sollen, sind:

- „Als Wirtschaftsunternehmen hat Daimler [...] den Anspruch, nachhaltig Wert für Aktionäre, Kunden und Mitarbeiter zu schaffen.“
- „Das Unternehmen arbeitet intensiv an der Entwicklung umweltschonender Antriebssysteme, Produktionsverfahren und Kraftstoffe“
- „Daimler[...] versteht sich als Akteur in der Gesellschaft und ist sich seiner sozialen Verantwortung bewusst“

(Quelle: DaimlerChrysler 360 Grad Nachhaltigkeit 2007 Fakten, S. 18, 24, 42)

Diese Kernbotschaften werden im Bericht durch Fakten und Statements der verantwortlichen Führungskräfte aber auch unabhängiger Experten fundiert, während das Magazin eher unterhaltenden Charakter hat und durch interessante Reportagen und beeindruckende Bilder um die Aufmerksamkeit seiner Leser bemüht ist. Die vorrangige Aufgabe ist es hierbei Vertrauen aufzubauen, um die Glaubwürdigkeit der Unternehmensmarke Daimler zu stärken. Gerade ein Unternehmen wie Daimler als Hersteller hochmotorisierter Automobile und Arbeitgeber von 170.000 Mitarbeitern muss seine gesellschaftliches Verantwortungsbewusstsein aktiv kommunizieren. Denn nur dadurch ist es unter Berücksichtigung der aktuellen Klimadebatte, Mindestlohnforderungen und der ethischen Debatte über Managergehälter möglich, sich in den oben beschriebenen Zielgruppen Akzeptanz zu verschaffen.

4.3.4 Corporate Blog (Mitarbeiterkommunikation als Teil der PR)

Daimler bietet seit Oktober 2007 als erster deutscher Autobauer überhaupt einen für die Öffentlichkeit zugänglichen Corporate Blog. Die Mitarbeiter sollen damit "Einblicke in die Daimler AG aus etwas anderem Blickwinkel geben". Es geht um die „persönlichen Eindrücke“ jedes Einzelnen. Die Themen reichen von „Schwäbisch für Manager“ über „Essen in der Nachtschicht“ bis hin zu „Eine Maschine geht auf die Reise“. Dieses Sprachrohr der Mitarbeiter soll nach Uwe Knaus, dem Projektleiter des Blogs, dazu führen, dem Unternehmen Daimler mehr Kontur jenseits der Marken in der Öffentlichkeit zu verschaffen. Zielgruppe ist somit neben den Daimler-Mitarbeitern auch die

interessierte Öffentlichkeit, welche durch die klassischen Medien nicht zu erreichen ist. Die einzelnen Beiträge können auch von unternehmensexternen Lesern ohne langwierige Registrierung mit Angabe der Email-Adresse kommentiert werden. Offene Worte sind hierbei erwünscht, solange „Umgangston und Netiquette“ stimmen. Dies gilt auch explizit für die Mitarbeiter der Daimler AG (Quelle: vgl. Horizont, 18.10.2007, S. 28; blog.daimler.de, o. J.). Die Zahl der eingestellten Mitarbeiterbeiträge ist auf Grund der noch kurzen Existenz des Blogs relativ gering und beläuft sich auf nur 28 Beiträge von insgesamt 21 Daimler-Mitarbeitern. Nichtsdestotrotz ist die Kommentierung der Beiträge und somit die Aktivität innerhalb des Blogs wesentlich höher und beläuft sich auf 329 Kommentare von Mitarbeitern und externen Kommentatoren (blog.daimler.de, Stand 18.12.07). Es entsteht der Eindruck, dass tatsächlich diskutiert wird und die Kommunikation wirkt hierbei nicht gestellt. Ein Kommentar zu einem sehr authentischen Bericht eines Mitarbeiters „Eine Maschine geht auf Reisen“ bringt es folgendermaßen auf den Punkt und dürfte im Interesse der Macher des Blogs sein:

„Der ‚Daimler‘, das waren für mich immer nur Fahrzeuge, etwa die Personenwagen von Mercedes. Mit der Lektüre hier im Blog aber scheint so nach und nach etwas ganz Anderes auf: Der Daimler, das sind auch Menschen. Die Firma bekommt plötzlich ein Gesicht. Und ich erhalte als Außenstehender Einblicke in Dinge, die ich vorher nie mit Daimler oder Mercedes assoziiert hätte [...] Die Offenheit, mit der hier geschrieben wird, sichtlich ohne Einflussnahme von PR- oder Marketing-Spezialisten, ist schon beeindruckend und bleibt nicht ohne Wirkung“ (Quelle: blog.daimler.de von Matthias Schwenk am 01.12.07).

Die Daimler AG möchte also offensichtlich die Vorteile interner Kommunikation und gelungener Öffentlichkeitsarbeit miteinander verbinden, indem bloggende hochmotivierte Mitarbeiter die öffentliche Meinung beeinflussen. Damit wird der Blog zwei zentralen Forderungen einer funktionierenden CI gerecht. Zum einen hilft diese Form von interner Kommunikation „in anonymen Gebilden wie es Großunternehmen sind, eine Art ‚Familienbewusstsein‘ zu schaffen“ (Birkigt/Stadler 2002, S. 49) und zum anderen ist eine von den Mitarbeitern gestaltete Öffentlichkeitsarbeit sehr viel glaubwürdiger als die ihrer professionellen Kollegen. Vor allem die „PR-Wirkung von Mitarbeiterverhalten nach draußen“ (Gutjahr 2002, S. 79) könnte in Zukunft, auf Grund der gesellschaftspolitischen Veränderung, im Bezug auf nachhaltiges unternehmerisches Handeln immer wichtiger werden.

4.3.5 Interne Kommunikation (DC eLife und Mitarbeiterzeitung Werktag)

Im Folgenden werden zwei Instrumente der internen Kommunikation vorgestellt, welche schon in der Ära von DaimlerChrysler etabliert wurden. Das Mitarbeiter-Portal „DC eLife“⁴ vernetzte im Jahr 2001 insgesamt 80.000 PCs an 21 Standorten in Deutschland und ermöglicht es den Mitarbeitern seitdem, auf weltweite Unternehmensinformationen, Arbeitszeitkonten, Qualifizierungsprogramme und interne Bewerbungsdatenbanken zuzugreifen. Des Weiteren können Firmenreisen gebucht und Personalevaluationen vorgenommen werden. Hauptaufgabe des Portals ist laut Günther Fleig, dem Personalvorstand der Daimler AG, die Mitarbeiterkompetenz zu fördern: „Durch die tägliche Anwendung des Mitarbeiter-Portals erhalten sie die entsprechende Qualifikation und optimalen Zugang zu Informationen“ (Quelle: Günther Fleig in DaimlerChrysler.de, o. J.). Ein wichtiger Bestandteil von „DC elife“ ist das Ideenmanagement-System „idee.com!“⁴. Dieses soll es den Mitarbeitern ermöglichen, schnell und einfach Verbesserungsvorschläge einzubringen und zu einer

⁴ Nach Auskunft von Dr. Fachat, Daimler-Senior Manager Communication, existiert das Mitarbeiterportal auch weiterhin, wird aber an das neue Corporate Design angepasst und heißt künftig nur noch eLife (Quelle: Email von Dr. Fachat, 3.1.2008).

erhöhten Motivation und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit beitragen. Die Mitarbeiter wurden im Jahre 2001⁵ mit einer durchschnittlichen Prämie von 514 Euro pro Vorschlag belohnt und brachten im selben Jahr 69.000 Verbesserungsvorschlägen ein, was zu einer Kosteneinsparungen in der Höhe von 62 Mio. Euro führte (Quelle: vgl. DaimlerChrysler.de, o. J.). Ein weiteres internes Kommunikationsinstrument der Daimler AG ist die Mitarbeiterzeitung „Werktag“, welche sich inhaltlich mit diversen Belangen der Arbeitnehmer des Werkes Untertürkheim beschäftigt. Beispielsweise wird das Vorschlagswesen thematisiert oder auf die wirtschaftlichen Probleme der Fertigung am Werksstandort hingewiesen. Neben der Darstellung der Meinung einzelner Mitarbeiter, gibt es auch eine Reihe von Statements oder Interviews mit Daimler-Führungskräften. Diese begründen ihre strategischen und operativen Entscheidungen und wollen damit vorrangig um das Verständnis der Belegschaft werben (Quelle: vgl. Werktag auf mps-agentur.de, o. J.). Während die Mitarbeiterzeitung einer abwärtsgerichteten Kommunikation folgt, also der Informationsübermittlung von Unternehmensleitung zu den Mitarbeitern, dient das Ideenmanagement-System dazu, die aufwärtsgerichtete Kommunikation von den Mitarbeitern zu den Führungskräften zu forcieren. Der Fokus dieser Form interner Kommunikation liegt in der Identifikation relevanter Problemfelder und der Steigerung der Mitarbeitermotivation (vgl. Bruhn 2005, S. 1246 und S. 1259). Zusätzlich erfüllen die analoge Mitarbeiterzeitung sowie das digitale Mitarbeiter-Portal der Daimler AG eine wichtige Forderung gelungener Corporate Identity: Sie schaffen im Management und bei den Beschäftigten ein „Wir-Bewusstsein“, welches dazu führt, dass alle Beteiligten stolz auf ihre Unternehmenszugehörigkeit sind (vgl. Birkigt/Stadler 2002, S. 48).

4.3.6 Fazit

Trotz der noch jungen Geschichte der Daimler AG wirken die hier vorgestellten Kommunikationsmaßnahmen sehr schlüssig und miteinander verzahnt. Es ist festzustellen, dass sich die neue Corporate Communication der Daimler AG nicht überall, aber an einigen Stellen fundamental verändert hat. So beschreitet das Unternehmen sowohl in der Corporate Werbung als auch mit dem Corporate Blog zwei völlig neue kommunikative Wege. Die Kommunikation wirkt insgesamt im Vergleich zu DaimlerChrysler seriöser und dabei menschlicher. Nicht mehr die pathetische Darstellung emotionaler Produktwelten wird kommuniziert, es ist der Mensch, der zählt. Es werden Geschichten erzählt und das Unternehmen bekommt ein Gesicht. Dadurch wird der 360 Grad Nachhaltigkeitsgedanke flankiert und wirkt nicht mehr als Fremdkörper in einer ehemals finanzmarktzentrierten Öffentlichkeitsarbeit, sondern als richtungsweisendes strategisches Element. Nicht mehr die multinationale „Welt AG“, sondern ein innovatives Traditionsunternehmen mit Werten und Verantwortungsbewusstsein, soll suggeriert werden. Ein Unternehmen, welches es versteht, seine Mitarbeiter nicht ausschließlich unter ökonomischen Gesichtspunkten zu betrachten und darüber hinaus sich seiner besonderen Verantwortung als Automobilhersteller gegenüber Umwelt und Natur bewusst ist. Dies mit den ökonomischen Interessen der Aktionäre in Einklang zu bringen, hat sich die Daimler AG kommunikativ auf die Fahnen geschrieben. Ob und wie sich dieses ehrgeizige Ziel auch in dem gelebten Verhalten manifestiert, soll Thema des folgenden Kapitels sein.

⁵ Im Jahr 2005 betrug die Prämie 30% der Jahreseinsparung, max. 125.000 Euro pro Vorschlag. (Quelle: Werktag.pdf)

4.4 Corporate Behaviour

Als ein weiteres Element der CI wird das Corporate Behaviour eines Unternehmens angesehen. Das Corporate Behaviour ist insofern flexibel und veränderbar, als es eher einen Prozess zum Erreichen eines Unternehmensziels, als das zu erreichende Ziel selbst beschreibt. Qualitätskriterium und Benchmark einer in sich geschlossenen Corporate Behaviour ist hier die Stringenz (und Konsequenz) des Verhaltens zum Erreichen eines Unternehmenszieles (vgl. Birkigt/Stadler 2002, S. 20ff). Die Stringenz lässt sich durch die Homogenität oder Heterogenität der ökonomischen, kommunikativen und sozialen Auswirkungen und Folgen beschreiben. Das Corporate Behaviour ist das wirkliche, getätigte Verhalten eines Unternehmens und die durch die Rezipienten wahrnehmbaren Aktivitäten (Kunden, Aktionäre, Medien), bei denen Glaubwürdigkeit eine zentrale Rolle spielt (vgl. Birkigt/Stadler 2002, S. 20ff).

„Glaubwürdig ist ein Unternehmen erst dann, wenn intern Verhaltensgrundsätze im Sinne eines Corporate Behavior existieren, [...]. Mit anderen Worten: zunächst muß [...] ein Konsens über die eigene Unternehmensidentität und die Unternehmenszielsetzung bestehen. Sie muß als Selbstverständlichkeit [...] verankert sein“ (Keller 1990, S. 18). Im Falle Daimlers wird hauptsächlich das nach außen gerichtet Corporate Behaviour deskribiert. Das Corporate Behaviour lässt sich einteilen in bedingte, *monetäre Verhaltensweisen*, wie beispielsweise Preisverhalten/ Angebotsverhalten, Produkte (Linien, Sparten), Vertrieb, Investitions-/ Finanzierungsverhalten und *nichtmonetäre Verhaltensweisen*, wie zum Beispiel Sozialverhalten, Kommunikation- und Informationsverhalten (vgl. Stankowski 2002, S. 193ff). Wobei die nicht monetären Verhaltensweisen ebenfalls meist monetär geprägt sind, jedoch zur besseren Unterscheidung diese Grobeinteilung vorgenommen wird. Im Folgenden werden zum einen die monetären Charakteristika und zum anderen das ökologische und das soziale Behaviour in die Analyse zur Bestimmung mit einbezogen, denn: „Die Art und Weise, wie ein Unternehmen mit ‚seinem‘ Geld umgeht, prägt ganz entscheidend das Bild, welches sich die Umgebung von diesem Unternehmen macht“ (Köster 2002, S. 100). Wenn wir diese Charakteristika (Stringenz und Glaubwürdigkeit) und Analysemittel (Kommunikation, Umsatz, soziales Verhalten etc.) auf die neue entstandene Daimler AG anwenden und das Verhalten zur DaimlerChrysler AG analytisch beobachten, abstrahiert sich die Corporate Behaviour der neuen Daimler AG wie folgt.

4.4.1 Finanzierungsverhalten

Der Zeitintervall von 1998 bis heute lässt sich monetär als „finanzielles Desaster der Daimler Aktie“ (Quelle: FAZ, 14.05.2007, S. 3) beschreiben. Die Daimler Aktie beschrieb nach einer explosionsartigen Verdreifachung nach der Übernahme des neuen Vorsitzenden Jürgen Schrempp 1995 (35€ auf über 90€) bis zur Fusion mit Chrysler 1998 einen noch nie da gewesenen Verfall der Aktie bis auf den Stand in den frühen 80er Jahren. In diesem Zeitraum wurden mehr als 60 Milliarden Euro verbrannt, schätzen Finanzexperten (Quelle: vgl. Manager Magazin, 23.03.2007, S. 34). Erst mit der Erklärung des Rücktritts von Schrempp im Jahr 2005 beginnt sich die Aktie stetig zu erholen. Die Parallelität des Aktienkurses ist ein Indikator für die direkten Zusammenhänge zwischen der Form der Corporate Behaviour und den jeweiligen Vorstandsvorsitzenden anzusehen.

4.4.2 Informationsverhalten - Reuter/ Schrempp

Als Jürgen Schrempp 1995 den Vorsitz von Edzard Reuter für die Daimler-Benz AG übernimmt, befindet sich der Automobilkonzern auf dem Weg zum: „[...]Technologiekonzern mit Weltgeltung.“ (Quelle: Manager Magazin 23.03.2007, S. 34). Edzard Reuter sieht sich selbst nicht nur als Chef eines Traditionsunternehmens, sondern es auch als seine Verpflichtung für Deutschland an, einen gesellschaftsprägenden Mehrwert darzustellen. Das äußert sich in Diversifikation der Daimler-Benz AG aus Angst vor feindlichen Übernahmen. So sollten die umsatzschwachen Jahre der Automobilbranche abgefedert werden (Quelle: vgl. Manager Magazin, 23.03.2007, S. 34ff). Diese Gemischtwarenhandel-Taktik ist in diesen Jahren gängige Praxis auf den Kapitalmärkten aus Angst vor Umsatzeinbußen durch Globalisierung und Teil einer politischen Finanzkommunikation, durch den das Unternehmensverhalten nach außen kommuniziert wird.

Diesen kosmopolitischen Technologie-Anspruchsgedanken Edzard Reuters übernimmt Schrempp nahtlos und potenziert ihn. „Welt-AG“ und „Hochzeit im Himmel“ sind Zitate, die eins mit der Figur Jürgen Schrempps werden. Daimler-Benz ist verkörpert in der Person Schrempp. Daimler-Benz hat seine Produktpalette durch Übernahmen und Zukauf verbreitert. Nach Mitsubishi und Hyundai ist die Daimler-Benz AG auch in unternehmensfremden Produktparten wie Elektrotechnik (AEG), in der Luftfahrt (EADS, MBB, MTU) und der medizinischen Forschung tätig. Der Kauf des defizitären amerikanischen Automobilkonzerns Chrysler 1998 ist „[...] die größte Firmenfusion der Geschichte [...] mit 412.000 Mitarbeitern, 234 Milliarden Umsatz.“ (Quelle: FAZ, 14.04.2007, S. 3) und zugleich der ökonomische Höhepunkt des Weltmächtskonzerns, aber auch der Beginn des Abstiegs. Schrempp als öffentlicher Vertreter DaimlerChryslers gibt sich als Visionär. Aus ‚Wahnhalter‘, wie die Mitarbeiter die Konzernzentrale in Möhringen unter Reuter nannten, wird bald ‚Bullshit Castle‘“ (Quelle: Manager Magazin 23.03.2007, S. 34). Aussagen Schrempps wie „[s]o hat es sich feiern lassen als Super Macher.“ prägen die Corporate Behaviour des Konzerns. Das Wort: „Größenwahn“ fällt auf der Aktionärsversammlung 1998. So großwahnstinnig das Corporate Behaviour bis hierher erscheinen mag, ist es bis zu diesem Zeitpunkt als homogenes, schlüssiges kommunikatives und ökonomisches Verhalten zu bezeichnen. Die Auswirkungen des Weltanspruches sind breite Investitionen in Milliardenhöhe.

4.4.3 Finanzierungsverhalten - Der Abstieg

Nach der Fusion von „Gleichen unter Gleichen“ (Schrempp) verändert sich das bis dato schlüssige Verhalten und damit das Gesamtbild der Corporate Behaviour. Die Auswirkungen und Folgen der Investitionsjahre treten jetzt an die Aktionäre heran. Trotz hohen Aktienkurses und Gesamtwertes der DaimlerChrysler AG gibt es nur geringe Gewinnausschüttungen an die Aktionäre, weil die Milliardeninvestitionen kompensiert werden müssen. Die negativen ökonomischen Auswirkungen verstärken sich zusätzlich durch Management-Fehlentscheidungen und Probleme in der Qualitätssicherung beim Automobilbau.

Die Welt AG schafft es nicht, die einzelnen verschiedensten Konzernteile in die schwarzen Zahlen zu bringen. Anspruch und Wirklichkeit des Welt AG-Image klafften immer diametraler auseinander und manifestieren sich direkt in der Person Schrempps, der weiterhin an seinem Welt AG-Verhalten festhält. Aber: „Image entsteht nicht aus Luftnummern oder leeren Worthülsen, sondern aus Fakten“ (Wiedekind 2007, S. 69).

4.4.4 Produktionsverhalten und Verkaufsverhalten

Mit dem Zukauf von Chrysler hatte die Daimler-Benz AG mit einem Problem zu kämpfen: Galt die Automobilmарke Mercedes-Benz bis dato als Premiummarke der Automobile der Oberklasse mit einem über Jahre aufgebauten Langzeitimage, kam mit Chrysler nun eine Marke mit Durchschnittsimage im amerikanischen Markt dazu. Ein schlüssiges Verhalten und Handeln war hier nur schwer zu vermitteln. Die Synergieeffekte, die sich hätten einstellen können (gemeinsame F&E, Standortvorteile etc.), wurden deshalb nicht ausreichend auf dem amerikanischen Markt genutzt. „Fachleute verweisen gerne auf BMW, (...) das sich Synergien zwischen Premium und Massenmarke nicht in dem Maße wie gehofft erzielen lassen“ (Quelle: FAZ, 14.04.2007, S. 3). Die weitere Verschärfung dieses Problems zeigte sich in inhomogenen, neuen Produktlinien wie z.B. Smart, der zwar etliche Designpreise gewann, jedoch das über Jahrzehnte aufgebaute Image der Automobil-Oberklasse unfreiwillig karikierte. Gleichzeitig geht mit Smart ein hoher ökonomischer Verlust einher (ca. 8 Milliarden Euro bis heute). Weiterhin ist hier noch die Beteiligung am Toll Collect System zu nennen, das ebenfalls zu erheblichem Imageschaden beigetragen hat. Imageverluste, bedingt durch technische Schwierigkeiten auf Grund von nachlässiger Zusammenarbeit und Kontrolle, folgten.

International fügte der im Oktober 1997 beim „Elchtest“ umgekippte Mercedes-Benz der Daimler-Benz AG immensen Umsatzverlust zu. Einige Produktreihen der Mercedes-Benz Modelle (E-Klasse), vor allem in den USA, mussten komplett auf Grund von fehlerhafter Elektronik vom Markt genommen werden. Dem zuverlässigen Mercedes Stern hat Toyota seit Jahren den Rang abgelassen in punkto technische Zuverlässigkeit und Verarbeitungsqualität, erst langsam erholt sich Mercedes wieder (Quelle: vgl. Autobild, 19.12.2007, S. 39) (vgl. ADAC-Ranking, 2007).

4.4.5 Wechsel an der Konzernspitze - Zetsche

Dies alles erhöhte den ökonomischen Druck so stark, dass Jürgen Schrempp 2005 selbst seinen Rücktritt erklärte. Als neuer Vorstandsvorsitzender wurde Dieter Zetsche berufen. Ein Mann, der unterschiedlicher zu den bisherigen Unternehmensverhalten, in personalisierter Form von Schrempp, hätte nicht sein können: „Unser Ziel ist es, die Kräfte im Unternehmen zu bündeln, um hervorragende Produkte von bester Qualität und maximalem Nutzen für unsere Kunden zu entwickeln (...). Daran wollen wir uns messen lassen (...). Insgesamt werden wir in den nächsten Jahren 2005 bis 2008 rund 50 neue Fahrzeuge am Markt platzieren. Dafür wenden wir in den nächsten drei Jahren nahezu 35 Mrd. Euro auf. Das ist die Basis unseres zukünftigen Erfolges“ (Dieter Zetsche in: Online Geschäftsbericht DaimlerChrysler 2005). „Ich hoffe, dass sich die Aufregung bald legt und man wieder auf das schaut, was unser Geschäft ausmacht: die Entwicklung und die Produktion, den Vertrieb und die Finanzierung von Fahrzeugen“ (Quelle: Bodo Uebber in Berliner Zeitung, 10.10.2007, S. 13). Diese Aussagen und der Verkauf von Chrysler 2007 an Cerberus und die Rückbesinnung auf die Kernkompetenz⁶ Automobilbau zeichnen einen kompletten Bruch des Verhaltens zur Schrempp-Zeit, personalisiert im neuen CEO (Chief Executive Officer) Dieter Zetsche. Dies wird auch von Außen so bewertet:

„Zetsche führt den Konzern und er führt Mercedes, und zwar - konträr zu seinem Erscheinungsbild - knallhart, kühl und konsequent“ (Quelle: Manager Magazin, 23.03.2007, S. 34). Der zukünftige Spagat zwischen der gescheiterten Welt AG und Rückbesinnung auf die Kernkompetenzen lässt sich am besten wie folgt beschreiben: „Wir sind uns der Wurzeln des Unternehmens bewusst und wollen diese Tradition pflegen. Aber wir wollen gleichzeitig ein neues Kapitel in der Firmengeschichte

⁶ Merkmal hierfür z.B. Anteilsverringerungen von 22,5 auf 15% bei EADS

aufschlagen...das Unternehmen ist heute nicht mehr das Unternehmen des Jahres 1998“ (Quelle: Bodo Uebber in Berliner Zeitung, 10.10.2007, S. 13).

4.4.6 Ökologisches Verhalten

Die heutige Daimler AG mit ihrem Kerngeschäft, PKWs der Oberklasse zu bauen, hat ähnlich wie BMW Probleme bei der Vermittlung von ökologischem Verhalten. 62 Prozent der aktuellen Fahrzeugpalette liegt über dem gesetzlichen CO₂-Ausstoß von 120 g/ km. Den Versuch, Automobile möglichst Energieressourcen sparend zu bauen, hat Daimler nie ernsthaft verfolgt. Selbst der Smart war nie als Sparauto konzipiert und wurde auch als solches nie von Daimler-Benz beworben oder kommuniziert. VW hingegen hat 1998 mit dem VW Lupo ein 3 Liter-PKW in Serie produziert (VW bringt dagegen 2010 sein erstes 1-Liter Auto in Kleinserie auf den Markt). Die Daimler AG proklamiert ihr ökologisches Verhalten eher in Forschung und Entwicklung, die der Umwelt zu Gute kommt. „Wir leisten unseren Beitrag zum Klimaschutz. Von 2010 an werden wir die Brennstoffzelle in einer Kleinserie unter Serienbedingungen im Mercedes-Benz Werk in Raststatt bauen“ (Quelle: Bodo Uebber in Berliner Zeitung, 10.10.2007, S. 13).

4.4.7 Sozialverhalten

„Die Art und Weise, wie ein Unternehmen mit ‚seinem‘ Geld umgeht, prägt ganz entscheidend das Bild, welches sich die Umgebung von diesem Unternehmen macht“ (Köster 2002, S. 100). Legt man dieses Zitat zu Grunde, arbeitet sich die neue Daimler AG gerade aus den Folgen und Auswirkungen der Geldvernichtungsjahre mit allen Anstrengungen heraus. Mit einem Absatzrekord von 1,26 Millionen verkauften Fahrzeugen im Jahr 2006 verpflichtet sich der Konzern wieder als Autobauer. Unnötig gebundenes Kapital wird abgestoßen. Aktuelles Beispiel ist hier der Verkauf des ehemaligen DaimlerChrysler Areals am Potsdamer Platz – dies passte gut in die Welt AG-Vision eines Jürgen Schrempp, aber nicht in die neue Bescheidenheit der Daimler AG mit Dieter Zetsche. Dem Engagement in sozialen Bereichen bleibt die Daimler AG auch nach der Trennung treu. So ist sie weiterhin der Hauptsponsor der Tafeln⁷, betreibt Kitas für Mitarbeiter und hat im Vergleich eine der höchsten Rentenrückstellungen der deutschen Automobilbranche.

Eine Beurteilung in Bezug auf die neue Namensgebung von Daimler erweist sich als diffizil, da zum einen der Konzern sich wieder auf seine Kernkompetenz und Traditionen bezieht (also dem Automobilbau) – somit wäre der Name Benz im neuen Firmennamen zwingend gewesen (auf der Hauptaktionärsversammlung 2007 lautstark gefordert), zum anderen möchte man sich die Entwicklungsmöglichkeiten nicht beschneiden und den neuen Aufbruch betonen. Im Sinne der Markenführung ist die neue Bezeichnung als Sprachrohr der Dachmarke sicherlich als stringent zu bewerten, im Sinne des Corporate Behaviour wird erst die weitere Entwicklung zeigen, ob sich Tradition, Kommunikation des monetären Abbildes (Finanzkommunikation), Aufbruch und Kernkompetenz nachdrücklich und schlüssig unter dem neuen Namen vereinigen lassen. Weiterhin ist die Diskrepanz zwischen kommuniziertem sozialem Engagement und den sinkenden Mitarbeiterzahlen kritisch zu sehen. Die Nachwuchsförderung der Absolventen und die Zahl der Auszubildenden nehmen in der Konzernkommunikation einen zentralen Aspekt ein, jedoch sinken stetig die realen Beschäftigungszahlen, innerhalb des letzten Jahres um 5517 Mitarbeiter weltweit (vgl. Daimler AG Zwischenbericht 3.Quartal 2007, S.12.) „...Bis 2009 sollen noch zwei Werke und 13.000 Stellen weg fallen“ (Quelle: Die Welt, 14.Mai 2007, S. 9).

⁷ Verpflegungseinrichtungen für Obdachlose, unabhängig von staatlicher Basis (z.B. Berliner Tafel)

4.4.8 Fazit

Aus der Vielzahl der Bewertungsmöglichkeiten des Corporate Behaviour eines Unternehmens haben wir einige Benchmarks exemplarisch herausgegriffen. Anhand dieser Beispiele lässt sich ein stringentes, jedoch ökonomisch desaströses Corporate Behaviour bis zur Fusion mit Chrysler feststellen. Das Corporate Behaviour nach der Trennung von Schrempp und dem Neuanfang mit Zetsche ist in sich ebenfalls bemüht um Stringenz. Das neue Corporate Behaviour mit dem schlüssigen Verhalten ist jedoch noch nicht bis zum Ende in Auswirkungen und Folgen ersichtlich. Anhand der Finanzkommunikation in Form der Ausschüttungen, Einsparungen, Produktelimination und Umsatzzahlen ist eine zunehmende Nachhaltigkeit zu erkennen. Das Corporate Behaviour bei Daimler ist stark persönlich mit der Art und Weise des jeweiligen CEOs verknüpft. Sie steht exemplarisch für einen der größten Paradigmenwechsel des Corporate Behaviour eines Unternehmens: DaimlerChrysler zur Daimler AG.

5. Gesamtreflexion

Nachdem im vorausgegangenen Kapitel konkrete Erkenntnisse aus den Bereichen Corporate Design, Corporate Communication und Corporate Behaviour vorgestellt wurden, steht die Beantwortung der Einleitungsfrage noch aus. Ist die neue Firmierung „Daimler“ mehr als nur ein neuer Name und hatte die Namensänderung auch einen tatsächlichen Gesinnungswandel zur Folge?

Es ist festzustellen, dass es einen Gesinnungswandel gab und immer noch gibt. Allerdings ist dieser nur schwer am Zeitpunkt der formellen Namensänderung im Oktober 2007 festzumachen. Es hängt vielmehr mit einem neuen Managementstil und einer neuen Strategie zusammen, welche durch den Vorstand Dieter Zetsche Einzug hielt. Mit seiner Ernennung zum Vorstandsvorsitzenden begann die Weichenstellung hin zu einer sozialeren und ökologischeren Perspektive, welche der Verantwortung Daimlers als Automobilhersteller im Jahre 2008 gerecht werden sollte. Das neue Unternehmen wirkt in seiner Erscheinung, aber auch in seiner Kommunikation seriöser, zielgerichteter und dabei menschlicher. Dabei erreicht Daimler über alle Instrumente der Corporate Identity hinweg eine Konsistenz, die der Vorgänger DaimlerChrysler unter Schrempp nicht annähernd erreicht hatte. Dies ist umso erstaunlicher, wenn man bedenkt, dass der Beschluss zur Namensänderung gerade einmal vier Monate zurückliegt.

Das könnte ein Indiz dafür sein, dass die Basis der neuen Unternehmenspersönlichkeit schon vor der Hauptversammlung im Oktober 2007 vorhanden war, sie musste sozusagen nur noch ausgebildet werden. Somit ist letztendlich zu erklären, wie dieser latente Gesinnungswandel der Ära Zetsche in der Kürze der Zeit - kommunikativ - so erfolgreich manifestiert werden konnte. Dabei wurde stets die Balance gewahrt, das neue Unternehmen nicht zu modern und konstruiert erscheinen zu lassen und die Tradition als ältester Autobauer der Welt in die neue Corporate Identity einfließen zu lassen.

Dass dieser Gesinnungswandel bei Daimler schon sehr viel früher notwendig wurde, schlägt sich zudem im dramatischen Verfall des Börsenkurses nieder. Aber auch der Einbruch des Markenwerts der teuersten deutschen Marke spricht Bände. DaimlerChrysler hatte in den Jahren 2000 bis 2005 viel Porzellan zerschlagen, auch in der Finanzwelt. Aktionäre verloren Geld, Mitarbeiter ihre Arbeit und die Automobile der Luxusschmiede - durch technische Mängel - ihre Reputation. Daher war es auch unter ökonomischen Aspekten nur logisch, neue Wege zu beschreiten. Die Konsequenzen hießen allerdings Stellenabbau und Rationalisierung und dies passt wiederum nicht zu der neuen Corporate Identity der Daimler AG. Es drängt sich bei diesem Thema der Verdacht auf, dass Daimler

mit zweierlei Maß misst und gerne verantwortungsbewusster wäre, als es das tatsächliche Unternehmensverhalten vorlebt.

Nichtsdestotrotz kann man bei aller Kritik der neuen Daimler AG zusammenfassend attestieren, dass sie den Gesinnungswandel sucht und lebt. Die Motivation, aus den Fehlern der DaimlerChrysler AG zu lernen, lässt sich erkennen, auch wenn es in Anbetracht der noch jungen Unternehmensgeschichte oftmals schwierig war wirkungsorientierte Aussagen, vor allem bezüglich des Corporate Behaviours, zu treffen. Auf Basis der hier vorgestellten Analyse sind sich die Verfasser einig, dass die neue Corporate Identity der Daimler AG einen gewaltigen Schritt in eine neue Zukunft darstellt, ob sich das jedoch in ökonomischen Erfolg niederschlägt, müssen die nächsten Jahre zeigen.

6. Quellenverzeichnis

Literaturquellen:

Birkigt K./ Stadler M. (2002): Corporate Identity-Grundlagen. In: Birkigt, K./ Stadler, M. M./ Funck, H. J. (Hrsg.): Corporate Identity. Grundlagen. Funktionen. Fallbeispiele. 11. Auflage. München : Verlag Moderne Industrie, S. 11-61.

Bruhn, M. (2005): Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement. Verlag Franz Vahlen. München

Erke, H. (2002): Psychologische und symbolische Aspekte der Corporate Identity. In: Birkigt, K./ Stadler, M. M./ Funck, H. J. (Hrsg.): Corporate Identity. Grundlagen. Funktionen. Fallbeispiele. 11. Auflage. München : Verlag Moderne Industrie, S. 251-280.

Felser , G. (2001): Werbe- und Konsumentenpsychologie. 2.Auflage. Berlin: Spektrum Akademischer Verlag GmbH Heidelberg.

Gutjahr, G. (2002): Corporate Identity - psychologisch betrachtet. In: Birkigt, K./ Stadler, M. M./ Funck, H. J. (Hrsg.): Corporate Identity. Grundlagen. Funktionen. Fallbeispiele. 11. Auflage. München : Verlag Moderne Industrie, S. 75-93.

Keller,I.G. (1993): Das CI-DILEMMA. 2.Auflage. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler

Köster, J. (2002): Finanzmanagement und Corporate Identity. In: Birkigt, K./ Stadler, M. M./ Funck, H. J. (Hrsg.): Corporate Identity. Grundlagen. Funktionen. Fallbeispiele. 11. Auflage. München : Verlag Moderne Industrie, S. 97-107.

Maier, H.D. (2002): Corporate Identity und Marketing –Identitäten. In: Birkigt, K./ Stadler, M. M./ Funck, H. J. (Hrsg.): Corporate Identity. Grundlagen. Funktionen. Fallbeispiele. 11. Auflage. München : Verlag Moderne Industrie, S. 159-179.

Moser, K. (1990): Werbepsychologie. Eine Einführung. Psychologie Verlags-Union. München

Stankowski, A. (2002):Das visuelle Erscheinungsbild der Corporate Identity. In: Birkigt, K./ Stadler, M. M./ Funck, H. J. (Hrsg.): Corporate Identity. Grundlagen. Funktionen. Fallbeispiele. 11. Auflage. München : Verlag Moderne Industrie, S. 191-206.

Trux, W. (2002):Unternehmensidentität, Unternehmenspolitik und öffentliche Meinung. In: Birkigt, K./ Stadler, M. M./ Funck, H. J. (Hrsg.): Corporate Identity. Grundlagen. Funktionen. Fallbeispiele. 11. Auflage. München : Verlag Moderne Industrie, S. 65-74.

Wiedeking,W.(2007): Anders ist besser: Ein Versuch über neue Wege in Wirtschaft und Politik. 1.Auflage. München: Pieper Verlag

Zeitschriftenquellen:

Bros, P./ Freitag, M./Student, D.: Die Quittung, In: Manager Magazin Nr.4 vom 23.03.2007

Ertinger, S.: Kostbarer Stern. In: Wirtschaftswoche Nr. 44 vom 29.10.2007

Jürgens, I.: Daimler verkauft sein Areal am Potsdamer Platz, In: Die Welt vom 14.12.2007

Kolbrück, O.: Daimler wagt sich an den Blog. In: Horizont Nr. 42 vom 18.10.2007

Lipicki, C.: Wir sind nicht davongelaufen. In: Berliner Zeitung Nr.236 vom 10.10.2007

Lüscher,S./ Pellinghausen,W.: Smarts Stern ist am Verglühen, In: BILANZ Nr. 8 vom 04.05.2005

ohne Autor: Daimler und VW steigen bei Biokraftstoff-Firma ein, In: Automobil-Produktion Nr.11 vom 11.10.2007

Mortsiefer, H.: Daimler-Chrysler wird Daimler. In: Tagesspiegel Nr.19687 vom 05.10.2007

Nolde, D.: Chronik: Wie die Hochzeit im Himmel scheiterte, In: Die Welt vom 14.05.2007

Peitsmeier, H.: Der Mercedes-Stern steht wieder im Mittelpunkt, In: FAZ vom 14.05.2007

Radkowsky, B.: Bilanz der gelben Engel, in: Autobild vom 19.04.2007

Wiedemann, K.P.: Konsumenten schätzen vertraute Unternehmen, In: Absatzwirtschaft Nr.11 vom 01.11.2007

Wumm, F.: Designer gegen Daimler, In: Horizont. Nr. 41 vom 11.10.2007

(o.V.): Kontinuität und Innovation, In: Werben und Verkaufen Nr. 41 vom 11.10.2007

Internetquellen:

CI-Historie & Unternehmenspersönlichkeit

http://www.mercedes-benz.de/content/germany/mpc/mpc_germany_website/de/home_mpc/passengercars/home/passenger_cars_world/heritage/history.html; 29.11.2007; 15:42 Uhr

<http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,482790,00.html>; 10.12.2007; 18:28 Uhr

<http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,486412,00.html>; 16.12.2007; 19:08 Uhr

<http://www.daimler.com/dccom/0-5-7155-49-12898-1-0-0-0-0-0-36-0-0-0-0-0-0-0.html>;
10.12.2007; 19:01 Uhr

http://www.augsburg.mercedes-benz.de/content/germany/retailer-8/niederlassung_augsburg/de/home/virtuelle_bu/home/about_us/rep_company/rep_sponsoring.html; 10.12.2007; 19:50 Uhr

Daimler AG Zwischenbericht 3. Quartal 2007 von:

http://www.daimler.com/Projects/c2c/channel/documents/1372343_dai_ir_2007_report_q307_g.pdf; 11.12.2007; 12:07 Uhr

<http://www.daimler.com%2Fdccom%2F0-5-962332-49-962356-1-0-0-0-0-0-108-7145-0-0-0-0-0-0.html>; 16.12.2007; 19:32 Uhr

Daimler AG in Untertürkheim; Pressemitteilung: Namensänderung beschlossen und umgesetzt; 5.10.2007

<http://www.daimlerchrysler.com/dccom/0-5-183657-49-347413-1-0-0-198458-0-0-135-7145-0-0-0-0-0-0.html>; 16.12.2007; 21:35 Uhr

http://www.schindlerparent.de/Daimler-Benz_Aerospa.132.0.html; 18.12.2007

<http://www.daimler.com/dccom/0-5-880430-49-881911-1-0-0-0-0-0-8-876574-0-0-0-0-0-0.html>;
18.12.2007

<http://www.daimler.com/dccom/0-5-876574-49-886072-1-0-0-0-0-0-8-876574-0-0-0-0-0-0.html>;
18.12.2007

<http://www.daimler.com/dccom/0-5-7164-49-631026-1-0-0-0-0-0-8-7164-0-0-0-0-0-0.html>;
18.12.2007

<http://www.daimlerchrysler.com/dccom/0-5-183657-49-347413-1-0-0-198458-0-0-135-7145-0-0-0-0-0-0.html>; 10.12.2007; 19:48 Uhr

http://www.focus.de/finanzen/geldanlage/welt-ag_aid_97343.html; 19.12.2007; 15:43 Uhr

<http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/0,2828,473215-2,00.html>; 28.12.2007; 17:00 Uhr

Corporate Design

<http://www.typolexikon.de/a/antiqua.html>; 20.10.2007; 14:35 Uhr

http://www.juergengraesslin.com/index.php?seite=gegantr_e_u_j_g_24_05_95.htm; 20.10.2007;
16:35 Uhr

<http://www.vordenker.de/dherbst/cidentity.htm>; 20.12.2007; 14:35 Uhr

<http://www.daimlerchrysler.com/dccom/0-5-7175-49-917527-1-0-0-0-0-0-8-7164-0-0-0-0-0-0.html>;
20.10.2007; 17:57 Uhr

<http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,483310,00.html>; 20.10.2007; 09:35 Uhr
http://www.marke.at/content/knowledgebase/brand_news/brandnews_detail.asp?bnid=145;
20.10.2007; 14:52 Uhr
http://www.mercedes-benz.de/content/germany/mpc/mpc_germany_website/de/home_mpc/passengercars/home/passenger_cars_world/heritage/history/brand_company/the_star.0002.html; 20.10.2007; 14:35 Uhr
<http://www.huemerwh.at/page.php?id=66>; 20.10.2007; 21:12 Uhr
<http://www.dasauge.de/aktuell/gestaltung/e961>; 20.10.2007; 14:35 Uhr
<http://www.designnavigator.daimlerchrysler.com/index.php?id=1005>; 20.10.2007; 22:25 Uhr

Corporate Communication

<http://blog.daimler.de>; 18.12.2007; 16:55 Uhr
<http://blog.daimler.de/2007/10/24/nach-dem-bericht-ist-vor-dem-bericht/>; 03.01.2008; 09:19 Uhr
<http://blog.daimler.de/2007/11/30/eine-maschine-geht-auf-reisen/>; 22.12.2007; 12:12 Uhr
<http://www.daimlerchrysler.com/dccom/0-5-7153-49-56962-1-0-0-0-0-13-7145-0-0-0-0-0-1.html>;
29.11.2007; 15:16 Uhr (Link nicht mehr aktiv, bei Bedarf können wir den Link als Screenshot nachreichen)
<http://www.daimlerchrysler.com/dccom/0-5-7153-49-72702-1-0-0-0-0-10748-7145-0-0-0-0-0-1.html>;
28.11.2007; 22:16 Uhr (Link nicht mehr aktiv, bei Bedarf können wir den Link als Screenshot nachreichen)
1 von 2 20.12.2007 10:48
<http://www.daimler.com/dccom/0-5-962332-49-962356-1-0-0-0-0-108-7145-0-0-0-0-0-0.html>;
05.12.2007; 11:14 Uhr
<http://www.daimler.com/dccom/0-5-7172-49-73900-1-0-0-0-0-1033-7164-0-0-0-0-0-0.html>;
09.12.2007; 14:19 Uhr
<http://www.daimler.com/dccom/0-5-7164-49-631026-1-0-0-0-0-8-7164-0-0-0-0-0-0.html>;
02.12.2007; 22:14 Uhr
<http://www.daimler.com/dccom/0-5-559568-49-559577-1-0-0-0-0-135-10736-0-0-0-0-0-0.html>;
06.01.2008; 21:19 Uhr
<http://www.horizont.net/aktuell/marketing/pages/protected/show.php?id=72566>; 25.11.2007;
13:35 Uhr
http://www.focus.de/finanzen/boerse/aktien/auto_aid_134856.html; 28.11.2007; 16:55 Uhr
<http://www.ftd.de/unternehmen/autoindustrie/:DaimlerChrysler%20Werks%20Namen/221812.html>
; 29.11.2007; 10:16 Uhr
http://www.mps-agentur.de/_pdf/Werktag.pdf; 30.11.2007; 21:55 Uhr
<http://www.youtube.com/watch?v=WAn6c8H418A> ; 02.12.2007; 11:05 Uhr (DaimlerChrysler Corporate Movie)

Corporate Behaviour

<http://ar2005.daimlerchrysler.com/cgi-bin/daimler/show.ssp?fn=content>; 28.12.2007; 21:33 Uhr
http://ar2005.daimlerchrysler.com/cgi-bin/daimler/show.ssp?report_id=&language=German&fn=content-grundlegendes-unsere_werte
http://www.daimler.com/Projects/c2c/channel/documents/1372343_dai_ir_2007_report_q307_g.pdf (Daimler AG Zwischenbericht 3.Quartal 2007)

sonstige Quellen:

ADAC-Pannenstatistik 2007

Pressemitteilung Daimler: Daimler eröffnet erste Kinderkrippe „Sternchen“ in Deutschland,
05.10.2007