



Master Thesis

Die Rolle des CEO innerhalb der Markenkommunikation von Business-to-Business-Unternehmen

Eine empirische Untersuchung in der Automobilzulieferindustrie

eingereicht von

Christine Och

Matrikelnummer: 1164583

zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Science

eingereicht an der

Donau-Universität Krems

Department für Wissens- und Kommunikationsmanagement

Zentrum für Journalismus und Kommunikationsmanagement

im Rahmen des

Universitätslehrgangs

PR und Integrierte Kommunikation 04 Heidelberg/Köln

Betreuerinnen:

Dr.ⁱⁿ Silvia Ettl-Huber, Simone Heinrich, MSc

Karlsbad-Spielberg, 18. Mai 2013

Eidesstattliche Erklärung

Ich, Christine Och, geboren am 30.06.1968 in Herborn erkläre,

1. dass ich meine Master Thesis selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe,
2. dass ich meine Master Thesis bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe,
3. dass ich, falls die Arbeit mein Unternehmen betrifft, meinen Arbeitgeber über Titel, Form und Inhalt der Master Thesis unterrichtet und sein Einverständnis eingeholt habe.

Karlsbad-Spielberg, 18. Mai 2013

Christine Och

Danksagung

Die Master Thesis entstand im Rahmen meines Studiums PR und Integrierte Kommunikation an der Donau-Universität Krems. Ich möchte an dieser Stelle Frau Dr.ⁱⁿ Silvia Ettl-Huber, Frau Simone Heinrich und Frau Christina Fischbach für die konstruktive und zielführende Betreuung während der Phase der Erstellung der Master Thesis danken.

Das Verfassen einer wissenschaftlichen Arbeit bietet die Chance, Neues zu lernen, Dinge von einer neuen Perspektive zu betrachten, sich damit auseinanderzusetzen und kritisch zu reflektieren. Dabei erfordert es Neugier für ein Thema, eine ordentliche Portion Willenskraft, Durchhaltevermögen und auch Geduld. Ich danke allen ganz herzlich, die mich unterstützt haben, die immer an mich geglaubt und mich stets mit einem lieben Wort motiviert haben. Lieben Dank dafür!

Dass diese Arbeit in dieser Form vorliegt, verdanke ich auch allen Personen, die mir für ein Interview zur Verfügung standen. Ihnen allen ein großes Dankeschön für Ihre Zeit und die interessanten Gespräche.

Ein besonderer Dank gilt meinem Partner, der mich geduldig unterstützte und stets positiv motivierend begleitete sowie meiner Familie und meinen Freunden, für die ich in den letzten Monaten viel zu wenig Zeit hatte.

Abstract (Kurzbeschreibung dt.)

Die fortschreitende Internationalisierung und infolgedessen zunehmende Verflechtung wirtschaftlicher Aktivitäten verändert kontinuierlich das Umfeld und die Marktposition von Unternehmen. Starke Business-to-Business-Marken helfen Unternehmen, besser durch turbulente Märkte zu navigieren. Sie bieten einen Zusatznutzen, indem sie Orientierung und Vertrauen ausstrahlen. Darüber ist sich die Wissenschaft einig.

Marken entstehen jedoch erst durch Kommunikation. Die Markenkommunikation kann entscheidend sein, wenn es darum geht, sich von den Wettbewerbern zu differenzieren. Wie sieht in diesem Kontext die Rolle des Chief Executive Officer (CEO) innerhalb der Markenkommunikation eines Business-to-Business-Unternehmens aus? Diese Frage wurde in der vorliegenden Master Thesis untersucht. Dabei wurden theoretische Erkenntnisse aus den Hauptforschungsfeldern Marke, Business-to-Business-Marke und CEO-Kommunikation miteinander verknüpft und erste Rückschlüsse gebildet, die im Rahmen einer empirischen Untersuchung abgeglichen und neue Erkenntnisse gewonnen wurden.

Die empirische Untersuchung wurde innerhalb der Automobilindustrie durchgeführt. Dabei wurden in Summe zwölf CEOs sowie LeiterInnen der Kommunikation und Marketing aus Unternehmen der Automobilzulieferindustrie sowie VertreterInnen aus dem Top-Management der Automobilhersteller zur Thematik befragt.

Die wesentlichen Ergebnisse der Arbeit zeigen, dass der CEO eine ‚Schlüsselrolle‘ in der Unternehmensmarkenkommunikation eines Business-to-Business-Unternehmens einnimmt. Werden die Botschaften der Unternehmensmarkenidentität in die Äußerungen des CEO integriert und lebt er die Unternehmensmarkenwerte kontinuierlich vor, können CEOs maßgeblich das Unternehmensmarkenbild nach innen und außen stärken, vorausgesetzt die Business-to-Business-Marke wird professionell geführt. Die Herausforderungen wachsen, je globaler und zersplitterter das Business-to-Business-Unternehmen wird. In der Interaktion mit ausländischen Personen steht der CEO zudem vor der Aufgabe die spezifischen kulturellen Unterschiede zu berücksichtigen. Die Analyse bestätigt zudem, dass funktionale Nutzen im Mittelpunkt der Business-to-Business-Markenkommunikation stehen.

Abstract (engl.)

Progressing internationalisation, and with it the tendency towards the interweaving of economic activities, bring about continual changes in the environment and market position of companies. Powerful business-to-business brands help companies to navigate turbulent markets more successfully. They provide an additional advantage in that they emanate orientation and confidence. The scientific community is in agreement on this point.

Only through communication, however, do brands come into being. Brand communication can be a decisive factor in setting oneself apart from one's competitors. What, in this context, is the role of the Chief Executive Officer (CEO) within the brand communication of a business-to-business company? This master thesis looks into this particular question. Theoretical findings from the main fields of research – brand, business-to-business brand and CEO communication – have been brought together to provide initial conclusions, which were compared as part of an empirical test, resulting in new findings.

The empirical test was carried out within the automotive industry, with questions on the subject being put to a total of twelve Chief Executive Officers, heads of communication and marketing from companies in the automotive supply industry and top management representatives of some of the car manufacturers.

Essentially, the results of this work show that the Chief Executive Officer takes on a key role in the company brand communication of a business-to-business company. If the Chief Executive Officer integrates the messages behind the company's brand identity into what he is saying, and if his own behaviour continually reflects company brand values, then a Chief Executive Officer can significantly strengthen the company brand image both inside and outside of the company, provided the business-to-business brand is professionally managed. The more global and fragmented a business-to-business company becomes, the greater the challenges. In interactions with foreigners, the Chief Executive Officer is also required to take specific cultural differences into account. The analysis also confirms the idea that the focus of business-to-business brand communication is centred on functional benefits.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Problemanriss und aktueller Forschungsstand	1
1.2	Zielsetzung und Fragestellung	3
1.3	Methodik und Vorgehensweise	4
1.4	Aufbau der Master Thesis	5
2	Markenkommunikation von B-to-B-Unternehmen	7
2.1	Definition des Begriffs Marke	7
2.2	Rahmenbedingungen und Relevanz von Marken	9
2.3	Kernfunktionen von Marken	11
2.4	Fundament der identitätsorientierten Markenführung	13
2.4.1	Markenidentität	15
2.4.2	Markenimage und Markenreputation	17
2.4.2.1	Markenimage	17
2.4.2.2	Markenreputation	19
2.4.3	Markenpositionierung	20
2.5	Markenarchitektur als markenstrategische Basisentscheidung	22
2.5.1	Handlungsoptionen zur Gestaltung von Markenarchitekturen	23
2.5.2	Unternehmensmarke	24
2.6	Markenkommunikation innerhalb der identitätsorientierten Markenführung	26
2.6.1	Einordnung der Integrierten Kommunikation in das Markenmanagement	27
2.6.1.1	Managementprozess der Integrierten Kommunikation	28
2.6.1.2	Formen der Integrierten Kommunikation	28
2.6.2	Instrumente in der Markenkommunikation	30
2.6.2.1	Persönliche Kommunikation	31
2.6.2.2	Kommunikation mit Mitarbeitenden	31
2.6.2.3	Messen und Ausstellungen	32
2.6.2.4	Public Relations	33
2.6.2.5	Social-Media	34
2.6.2.6	Event-Marketing	36
2.6.2.7	Sponsoring	37
2.6.2.8	Direktmarketing	38

2.6.2.9	Verkaufsförderung.....	38
2.6.2.10	Mediawerbung	39
2.7	Besonderheiten von B-to-B-Unternehmen.....	40
2.7.1	Besondere Charakteristika von B-to-B-Unternehmen	40
2.7.2	Markenkommunikation von B-to-B-Unternehmen	42
3	CEO-Kommunikation in B-to-B-Unternehmen	45
3.1	Definition des Begriffs CEO.....	45
3.2	Aufgaben und Rollen des CEO	46
3.3	Personalisierung	52
3.3.1	Personalisierung in den Medien	53
3.3.2	Personalisierung aus Sicht der Unternehmen	54
3.4	CEO-Reputation.....	56
3.5	CEO-Kommunikation	60
3.5.1	Definition des Begriffs CEO-Kommunikation	61
3.5.2	Grundlagen der CEO-Kommunikation	62
3.5.2.1	Bezugsgruppen von CEOs.....	63
3.5.2.2	Erfolgsfaktoren der CEO-Kommunikation.....	65
3.5.2.3	Instrumente der CEO-Kommunikation.....	65
3.6	Chancen und Risiken der CEO-Kommunikation	68
4	Zwischenfazit: Die Rolle des CEO innerhalb der Markenkommunikation von B-to-B-Unternehmen	71
5	Empirischer Forschungsteil	75
5.1	Automobilzulieferindustrie als B-to-B-Teilbereich und empirischer Untersuchungsgegenstand	75
5.2	Forschungsdesign.....	78
5.2.1	ExpertInneninterviews	80
5.2.2	Auswahl der ExpertInnen	81
5.2.3	Ablauf der Interviews.....	83
5.2.4	Vorgehensweise Dokumentation.....	83
5.2.5	Auswertungsmethode	84
5.3	Untersuchungsergebnisse.....	85
5.3.1	Detaillauswertung	85
5.3.1.1	Bedeutung der B-to-B-Marke aus Sicht des CEO.....	86

5.3.1.2	Bedeutung der B-to-B-Markenkommunikation aus Sicht des Top-Managements	87
5.3.1.3	Potentiale der CEO-Kommunikation zur Stärkung der B-to-B-Markenkommunikation	91
5.3.1.4	Auswirkungen der Medienberichterstattung auf das Image und die Reputation von CEOs und B-to-B-Marken	103
5.3.1.5	Erfolgsfaktoren der CEO-Kommunikation im Hinblick auf die B-to-B-Markenkommunikation	105
5.3.1.6	Chancen und Risiken der CEO-Kommunikation im Hinblick auf die B-to-B-Markenkommunikation	106
5.3.2	Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse.....	108
6	Fazit und Ausblick	116
7	Literaturverzeichnis.....	119
8	Abbildungsverzeichnis	131
9	Tabellenverzeichnis.....	132
10	Abkürzungsverzeichnis	133

1 Einleitung

1.1 Problemanriss und aktueller Forschungsstand

Das Umfeld und die Marktposition von Unternehmen sind durch anhaltende Veränderungen geprägt, unter anderem bedingt durch eine fortschreitende Internationalisierung und infolgedessen zunehmender Verflechtung wirtschaftlicher Aktivitäten. Die Wettbewerbsintensität steigt, wobei sich die Produktlebenszyklen und die Innovationszyklen verkürzen. Welche Möglichkeiten bieten sich Unternehmen, diese Herausforderungen anzugehen?

Esch (2012: 24) folgend schützen starke Marken die eigenen Produkte und Dienstleistungen vor Krisen und Einflüssen der WettbewerberInnen. Sie helfen Unternehmen besser durch turbulente Märkte zu navigieren. Baumgarth (2010: 1) weist in seinem Sammelwerk einleitend darauf hin, dass Business-to-Business-Unternehmen (B-to-B) mit einer starken Marke deutlich größere Überlebenschancen als Unternehmen mit einer schwachen Marke besitzen, speziell in Krisenzeiten. KundInnen, InvestorInnen, Banken und LieferantInnen werden eher mit Unternehmen mit einer hohen Reputation ihre Beziehungen in Krisenzeiten aufrechterhalten, meint Baumgarth (ebd.). Ohne eine starke Marke werden Unternehmen im industriellen Umfeld zunehmend Schwierigkeiten bekommen auf dem Markt zu bestehen, da der Wettbewerb durch das Wachsen von Unternehmen aus den aufstrebenden Schwellenländern Brasilien, Russland, Indien und China (BRIC-Staaten) und anderen Wachstumsmärkten sich verschärfen wird, führt Baumgarth (ebd.) weiter aus.

Mundambi/Chitturi (2010: 183) gehen auf den intensiven Verdrängungswettbewerb ein, in denen sich B-to-B-Unternehmen in den meisten Märkten befinden. Die Märkte fordern immer weitere Kostenreduzierungen bei gleichzeitiger Verbesserung der tatsächlichen Produkteigenschaften. In gesättigten Märkten verfolgen die Wettbewerber häufig ähnliche Strategien, weisen vergleichbare Kostenstrukturen auf und bieten fast identische Leistungen an, konstatieren Mundambi/Chitturi (ebd.). Dies führt dazu, dass es den Unternehmen immer schwerer fällt, zu vermeiden, dass Abnehmergruppen die Leistungen als austauschbar ansehen. Um den daraus resultierenden Preiskampf zu vermeiden, suchen Unternehmen nach Möglichkeiten, den wahrgenommenen Wert für ihre

Abnehmergruppen zu erhöhen. Bei der Suche danach, den Wert zu erhöhen, werden mehr und mehr immaterielle Ansätze, wie Marke, Reputation oder Beziehung diskutiert, meinen Mundambi/Chitturi (ebd.). Baumgarth (2010: 131) bekräftigt diese Aussage und verweist auf viele Studien aus den unterschiedlichsten Branchen, die belegen, dass auch industrielle Kaufentscheidungen stark von immateriellen Eigenschaften abhängig sind. Buß (2012: 225) meint, dass der wachsende Wettbewerbsdruck zu einer Verlagerung vom Produktwettbewerb über den Problemwettbewerb zum Identitäts- und Reputationswettbewerb führt.

Im Kontext vorgenannter Ausführungen können B-to-B-Marken eine entscheidende Rolle spielen, wenn es darum geht, sich von den WettbewerberInnen zu differenzieren. Entscheidend ist, wem die beste Differenzierung gelingt, und zwar auf den Ebenen der materiellen und der immateriellen Faktoren. Die Markenkommunikation kann hier eine bedeutende Rolle spielen. Wie sieht in diesem Zusammenhang die Rolle des Chief Executive Officer (CEO) aus? Welche Impulse gehen vom Top-Management aus? Welche Potentiale ergeben sich aus der CEO-Kommunikation für die Markenkommunikation?

Untersuchungen von Baumgarth (2010: 50) haben ergeben, dass das oberste Management der B-to-B-Marke häufig keine entsprechende Aufmerksamkeit widmet. Viele B-to-B-Unternehmen sind im Top-Management technisch orientiert und delegieren die Markenführung auf untergeordnete, mit weniger Kompetenzen ausgestattete Hierarchieebenen oder sogar an externe Dienstleister, meint Baumgarth (ebd.). Kotler und Pförtch (2006: 13) machen deutlich, dass die Markenführung immer vom Top-Management aus initiiert werden muss. Laut Esch und Knörle (2010: 222) erkennen bislang nur wenige Vorstände von B-to-B-Unternehmen in Marken den Schlüssel für den Markterfolg. Nach der Studie des Monitor Markenführung¹ (2011: 17-21) sind 45 Prozent der B-to-B-Entscheider der Meinung, dass der Markenführung im eigenen Unternehmen aktuell nur geringe Bedeutung beigemessen wird. Insgesamt haben 27 Prozent der EntscheiderInnen angegeben, dass das Management der Markenführung zu wenig Aufmerksamkeit widmet.

¹ Studie des Rats für Formgebung in Kooperation mit der GMK Markenberatung. In der Studie wurden 131 Führungskräfte aus Deutschland aus dem Bereich der strategischen Markenführung im Rahmen einer Stichprobenerhebung im Juli 2011 online befragt.

Die Markenführung und die Markenkommunikation wurden im Business-to-Consumer-Geschäft (B-to-C) eingehend wissenschaftlich untersucht (vgl. Meffert et al 2005, Esch 2005, Esch 2012). Über eine erfolgreiche Führung von B-to-B-Marken besteht in der Praxis und in der Wissenschaft laut Baumgarth (2010: 1) jedoch noch eine große Unsicherheit und Unwissenheit. Die Thematik der CEO-Kommunikation ist bislang nur unzulänglich erforscht. Es gibt heute in der Literatur zwar Bücher, Aufsätze, Studien und Diplomarbeiten, die Anhaltspunkte dafür liefern, dass das Thema CEO-Kommunikation die KommunikationswissenschaftlerInnen und ExpertInnen beschäftigt, das Feld wurde aber bisher kaum systematisch erforscht. Der Forschungsstand setzt sich laut Sandhu/Zielmann (2010: 214) überwiegend „a) *beratungsorientiert mit der CEO-Reputation*, b) *interpretativ mit der Inszenierung und Impression Management* und c) *der Positionierung der CEOs auseinander*.“ Lediglich einige wenige Arbeiten systematisieren das Feld, führen sie weiter aus. Es fehlt folglich noch an einem übergreifenden strategischen Modell der CEO-Kommunikation.

Abhandlungen, die sich ausschließlich mit der Rolle des CEO innerhalb der Markenkommunikation befassen, liegen weder im Bereich der Markenforschung vor, noch wird die Fragestellung innerhalb der CEO-Kommunikation thematisiert. Diese Master Thesis soll insofern dazu beitragen diese Wissenslücke zu schließen.

1.2 Zielsetzung und Fragestellung

Wie in der Einleitung beschrieben, wird innerhalb der Markenliteratur vielfach darauf hingewiesen, dass im Top-Management teilweise das Verständnis für die strategische Markenführung und damit einhergehend auch der Bedeutung der Markenkommunikation fehlt. Es wird betont, dass Markenführung ‚Chefsache‘ ist und es wird vielfach auf die nötige Verankerung der Markenführung auf der Top-Management-Ebene hingewiesen. Die Markenkommunikation stößt jedoch an ihre Grenzen, wenn das Top-Management nicht steuernd involviert ist und aktiv Impulse setzt.

Die angestrebten Ziele dieser Master Thesis bestehen daraus folgernd darin, den Einfluss der CEO-Kommunikation auf die B-to-B-Markenkommunikation sowie Potentiale der CEO-Kommunikation für eine langfristige erfolgreiche B-to-B-

Markenkommunikation unter Beachtung der wachsenden Zahl der Kommunikationskanäle zu erforschen. Zudem soll die Arbeit die Relevanz des Engagements des Top-Managements innerhalb der B-to-B-Markenkommunikation aufzeigen. Aus diesem Kontext ergibt sich die Hauptforschungsfrage: **Welche Rolle spielt der CEO innerhalb der Markenkommunikation?**

Die Ergebnisse der Master Thesis richten sich an die Wissenschaft und an das Top-Management der Automobilzulieferindustrie. Für Letztere kann es interessant sein, ihre Rolle anhand der Ausführungen selbstkritisch zu hinterfragen. Darüber hinaus richtet sich die Arbeit an die in Organisationen verantwortlichen Personen für die Kommunikation und das Marketing.

1.3 Methodik und Vorgehensweise

Im Theorieteil wurden zunächst die drei Hauptthemenfelder ‚Marke‘, ‚B-to-B-Marke‘ und ‚CEO-Kommunikation‘ nach einer ausführlichen Literaturrecherche entlang der Fragestellung beleuchtet und miteinander in Verbindung gebracht. Dabei konnten erste Rückschlüsse auf die Rolle des CEO innerhalb der Markenkommunikation von B-to-B-Unternehmen getroffen werden, die mittels einer empirischen Untersuchung in international agierenden Unternehmen der Automobilindustrie abgeglichen und neue Erkenntnisse gewonnen wurden. Die Forschungsfrage wurde dabei im Rahmen von qualitativen Methoden, und zwar in Form von ExpertInneninterviews, und einer daran anschließenden qualitativen Inhaltsanalyse untersucht.

Für die Befragungen wurden einerseits CEO's, Kommunikations- und MarketingleiterInnen ausgewählt, die in einem Unternehmen der Automobilzulieferindustrie tätig sind oder waren und Personen aus dem Top-Management der Original Equipment Manufacturer (OEMs)². Insgesamt wurden zwölf Personen befragt.

Auf Basis dieser ExpertenInneninterviews wurde anschließend eine qualitative Inhaltsanalyse nach der Methodik von Gläser/Laudel durchgeführt. Die Ergebnisse der Befragungen können in diesem Fall nicht für den B-to-B-Bereich

² Zu einem OEM zählen die Originalausrüstungshersteller. Ein OEM ist ein Automobilhersteller, der die fertig produzierten Fahrzeuge unter einer Marke verkauft.

verallgemeinert werden. Sie beziehen sich auf den B-to-B-Teilbereich der Automobilzulieferindustrie, erlauben aufgrund der Expertise der InterviewpartnerInnen jedoch Rückschlüsse auf die Rolle des CEO innerhalb der Markenkommunikation von B-to-B-Unternehmen.

1.4 Aufbau der Master Thesis

Die Master Thesis gliedert sich insgesamt in sechs Kapitel. Nach der Einleitung im ersten Kapitel bildet die eingehende Analyse von Fachliteratur zur Marke und B-to-B-Marke die Grundlage für das zweite Kapitel. Im Rahmen einer deduktiven Vorgehensweise wird in jedem Kapitel das spezifische Themenfeld der Marke betrachtet und auf die B-to-B-Marke übergeleitet. Gestartet wird das zweite Kapitel zunächst mit der Begriffsabgrenzung der Marke bevor auf Rahmenbedingungen eingegangen wird. Anschließend werden die Kernfunktionen betrachtet, um im weiteren Verlauf der Arbeit Interdependenzen zur Rolle des CEO zu analysieren. Darauf folgend wird der identitätsorientierte Ansatz der Markenführung beleuchtet. Die Ausführungen in diesem Unterkapitel sind von elementarer Bedeutung für das Verständnis und die weitere Untersuchung der Forschungsfrage, da die Markenidentität eine Grundlage für die Markenkommunikation bildet. Im Anschluss an dieses Kapitel folgen Ausführungen zur Gestaltung der Markenarchitektur, die eine weitere Basis der Markenkommunikation bildet. Daran schließt das Kapitel der Markenkommunikation an. In diesem Abschnitt werden die Einordnung der Integrierten Kommunikation in das Markenmanagement und die Instrumente für die B-to-B-Markenkommunikation analysiert, um diese im weiteren Verlauf mit der CEO-Kommunikation zu verknüpfen. Der Abschluss des zweiten Kapitels behandelt nochmals gesondert die Besonderheiten von B-to-B-Unternehmen.

Im dritten Kapitel folgt anschließend eine eingehende Analyse des theoretischen Wissens zur Rolle des CEO in B-to-B-Unternehmen. Hier finden sich zunächst die Begriffsabgrenzung und Ausführungen zu den Rollen und Aufgaben des CEO, um ein Verständnis für die Tätigkeiten des CEO zu erlangen. Daran anschließend werden die Gründe für Personalisierungsstrategien der Medien und Unternehmen untersucht. Die Ausführungen zur Personalisierung lassen bereits den bedeutenden Faktor CEO-Reputation erahnen, der im folgenden Unterkapitel beleuchtet wird. Daran schließen sich Untersuchungen zur CEO-Kommunikation

an. Die Analyse im dritten Kapitel beendet mit Ausführungen zu Chancen und Risiken der CEO-Kommunikation den theoretischen Teil.

Die Brücke zwischen dem theoretischen und empirischen Teil der vorliegenden Arbeit bildet das vierte Kapitel. Dieses ermöglicht ein Zwischenfazit der bis dahin dargestellten theoretischen Ausführungen und lässt erste Rückschlüsse auf die Rolle des CEO innerhalb der Markenkommunikation von B-to-B-Unternehmen zu, die mit Hilfe von Unterfragen im empirischen Teil abgeglichen werden.

Im fünften Kapitel folgen die Ausführungen zur empirischen Untersuchung. Zunächst wird die Automobilzulieferindustrie als B-to-B-Teilbereich und Untersuchungsgegenstand vorgestellt bevor Erläuterungen zum Forschungsdesign, den ExpertInneninterviews und ihrer Dokumentation sowie der Auswertungsmethode folgen. Daran anschließend werden die Untersuchungsergebnisse detailliert aufgezeigt und interpretiert. Das Kapitel wird mit der Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse beendet.

Abschließend werden im sechsten Kapitel Schlussfolgerungen aus den gewonnenen Ergebnisse abgeleitet und ein Ausblick auf weiterführende Untersuchungen gegeben.

2 Markenkommunikation von B-to-B-Unternehmen

Coca-Cola, Apple, BMW – das alles sind B-to-C-Marken, die wohl bekannt sind. Sie sind Beispiele für außerordentlich starke Marken. Die B-to-B-Marke ist in der Praxis und Wissenschaft ein noch junges Feld. Die B-to-B-Marke hat erst in den jüngsten Jahren mehr an Bedeutung gewonnen. Heute zählen laut Interbrand Report 2012³ B-to-B-Marken, wie beispielsweise IBM und Intel, zu den Top 10 der wertvollsten Marken. Dies belegt beispielhaft die Relevanz von Marken für B-to-B-Unternehmen.

In diesem Kapitel erfolgt eine eingehende Analyse von Fachliteratur zur Marke und B-to-B-Marke. Im Rahmen einer deduktiven Vorgehensweise wird in jedem Kapitel von der Marke auf das spezifische B-to-B-Forschungsfeld übergeleitet. Am Ende des zweiten Kapitels werden nochmals gesondert die Besonderheiten von B-to-B-Unternehmen betrachtet.

Die Bezeichnung Business-to-Business⁴ wird für die Beziehung zwischen mindestens zwei Unternehmen, Organisationen oder andere professionelle Nachfrager verwendet, während Business-to-Consumer für die Beziehungen zwischen Unternehmen und Privatpersonen benutzt wird. Die Kurzformen ‚B-to-B‘ und ‚B-to-C‘ finden sich in der Wissenschaft und Praxis regelmäßig. (Baumgarth 2010: 41). Im Rahmen dieser Arbeit wird daher pragmatisch die Kurzform B-to-B verwendet.

2.1 Definition des Begriffs Marke

Für den Begriff der Marke findet sich in der Literatur keine einheitliche Definition. Vielmehr sind unterschiedliche Interpretationen entstanden, was zu einem relativ unscharfen Bild geführt hat. So reicht das Spektrum beispielsweise von der juristischen Definition der Marke als ein geschütztes Rechtsgut über die merkmalsbezogene Definition bis hin zu den jüngsten, wirkungsbezogenen Sichtweisen.

³ Coca-Cola rangiert auf Platz 1, Apple auf Platz 2, BMW auf Platz 12, IBM auf Platz 3 und Intel auf Platz 8. Interbrand ist ein internationales Markenberatungsunternehmen

⁴ Für die Bezeichnung Business-to-Business existieren die Kurzformen B-to-B oder B2B. In einer Google-Abfrage im deutschsprachigen Raum am 27.04.2013 zeigte sich, dass die Bezeichnung B-to-B mit 1,85 Milliarden, Business-to-Business mit 55,3 Millionen und B2B mit 432 Millionen mit Abstand die meisten Treffer erzielte.

Tabelle 1 veranschaulicht einen Überblick über gängige Marken-Definitionen:

Markengesetz: <i>Als Marke können alle Zeichen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen, dreidimensionale Gestaltungen einschließlich der Form einer Ware oder ihrer Verpackung sowie sonstige Aufmachungen einschließlich Farben und Farbzusammenstellungen geschützt werden, die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden. (§ 3 Markengesetz)</i>
Bruhn: <i>Als Marke werden Leistungen bezeichnet, die neben einer unterscheidungsfähigen Markierung durch ein systematisches Absatzkonzept im Markt ein Qualitätsversprechen geben, das eine dauerhaft werthaltige, Nutzen stiftende Wirkung erzielt und bei der relevanten Zielgruppe in der Erfüllung der Kundenerwartungen einen nachhaltigen Erfolg im Markt realisiert bzw. realisieren kann. (Bruhn 2010: 144)</i>
Burmann/Meffert/Koers: <i>Eine Marke ist ein Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen, die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus der Sicht der relevanten Zielgruppe nachhaltig differenziert. (Burmann et al. 2005: 3)</i>
Esch: <i>Marken sind Vorstellungsbilder in den Köpfen der Anspruchsgruppen, die eine Identifikations- und Differenzierungsfunktion übernehmen und das Wahlverhalten prägen. (Esch 2012: 22)</i>

Tabelle 1: Ausgewählte Definitionen des Begriffs ‚Marke‘

Quelle: eigene Darstellung

Aus den drei letztgenannten Definitionen lässt sich erkennen, dass es nicht ausschließlich funktionale Eigenschaften sind, die eine Marke ausmachen, sondern dass Marken auch bestimmte Wirkungen verursachen. Gerade auf gesättigten Märkten mit austauschbaren Produkten oder Dienstleistungen, so Esch (2012: 22), werden Wirkungen einer Marke, die die Anspruchsgruppen gefühlsmäßig oder aus ihren Erfahrungen mit der Marke verbinden, immer wichtiger. Marken können nicht mehr alleine auf eine gute Qualität bauen, betont Esch (ebd.) und konstatiert (Esch 2012: 41) weiter, dass der emotionale Zusatznutzen über die künftige Markenstärke entscheiden wird.

Angesichts der Tatsache, dass bei den Autoren bislang keine eindeutige Definition für eine Marke existiert, verwundert es nicht, dass ebenso für die B-to-B-Marke keine einheitliche Begriffsbestimmung vorliegt.

Für die vorliegende Master Thesis wird daher mit Blick auf die wachsende Bedeutung immaterieller Werte, wie beispielsweise Reputation und Beziehung, eine wirkungsbezogene Definition der B-to-B-Marke zugrunde gelegt.

An dieser Stelle wird für die weitere Arbeit festgehalten, dass in den theoretischen Ausführungen die Bezeichnung ‚Marke‘ immer dann verwendet wird, wenn die Wissenschaft keine Abgrenzung zwischen einer B-to-C und B-to-B-Marke vorgenommen hat. Eine Überleitung zur B-to-B-Marke erfolgt in jedem Kapitel.

2.2 Rahmenbedingungen und Relevanz von Marken

In den vergangenen Jahren sind ständig neue Marken und Produkte auf den Markt gekommen, unter anderem bedingt durch die Internationalisierung und daraus resultierend dem Markteintritt neuer WettbewerberInnen. In gesättigten Märkten verfolgen Wettbewerber oft ähnliche Strategien, weisen vergleichbare Kostenstrukturen auf und bieten fast identische Leistungen an, konstatieren Mundambi/Chitturi (2010: 183). Dadurch wird es für Unternehmen immer schwieriger, sich deutlich von den Wettbewerbern zu differenzieren. Hinzu kommt, dass die Abnehmergruppen heute mit einer Vielzahl von Informationen und daraus folgend vielen Wahlmöglichkeiten konfrontiert sind. Sie haben kaum noch die Chance, sich über alle Alternativen ausreichend zu informieren. Bedingt durch diese Informationsflut ist das Verhalten der Abnehmergruppen unberechenbarer und schwerer prognostizierbar.

Marken können eine entscheidende Rolle spielen, um sich gegenüber WettbewerberInnen zu differenzieren, darüber ist sich die Wissenschaft einig. Die erfolgreich geführte Marke erleichtert dem Anbietenden die Erreichung einer besseren Marktstellung im Vergleich zur Konkurrenz, meint Bruhn (2010: 144). Meffert et al. (2008: 122) konstatieren, dass starke Marken das Potential besitzen, ihren Anspruchsgruppen Zusatznutzen zur reinen Produkt- oder Dienstleistung zu verschaffen, indem sie Orientierung und Vertrauen ausstrahlen. Wird die Marke adäquat geführt, trägt sie zur Unternehmenswertsteigerung bei, führen sie weiter aus (2008: ebd.).

Esch (2012: 55) sieht die langfristige Existenzsicherung als Globalziel der Markenführung⁵ eines Unternehmens an und unterteilt dieses in ökonomische und verhaltenswissenschaftliche Ziele, wobei sich beide Ziele gegenseitig befruchten. Die ökonomischen Ziele der Markenführung verfolgen den Aufbau und die Steigerung des Markenwertes. Es geht darum, eine Erhöhung des Absatzes einer Marke und eine Vergrößerung des preispolitischen Spielraums zu erzielen, so Esch (ebd.). Diese ökonomischen Ziele, so Esch (ebd.) weiter, lassen sich jedoch nur durch verhaltenswissenschaftliche Ziele erreichen. Zu den verhaltenswissenschaftlichen Zielen zählen laut Kernstock (2012: 11) der Aufbau von Gedächtnisstrukturen und Profilen, die die Loyalität gegenüber der Marke erhöhen und den Kauf von Produkten und Dienstleistungen dadurch beeinflussen.

Für Belz (2006: 11) ist besonders das Top-Management gefordert, mit angemessener Markenführung den Wert der Marken und damit des Unternehmens langfristig zu steigern.

Mit Blick auf die B-to-B-Marke ergibt sich folgendes Bild: Im industriellen Bereich dominierte in der Vergangenheit die Erreichung der ökonomischen Ziele. Maßnahmen, die sich gut in Zahlen messen und ihre Qualität evaluieren lassen, wie die Optimierung von Produktionsprozessen, die Gründung neuer Auslandsstandorte oder die finanzielle Absicherung, standen im Vordergrund, meint Baumgarth (2010a: 39f.) Die Bedeutung der immateriellen Werte erhielt nicht die hohe Aufmerksamkeit. Eine Vielzahl von Studien belegen inzwischen, dass immaterielle Werte jedoch immer wichtiger werden (vgl. PWC 2012, IBM 2011, KPMG 2008).

Wünsche (2010: 82f.) bekräftigt ebenso, dass die Marke auch im B-to-B-Geschäft eine immaterielle Ressource darstellt und Werttreiber des Unternehmens ist. Bei B-to-B-Unternehmen, wie BASF, SAP oder Infineon, so Wünsche (ebd.), deutet ein Markenwert-Anteil am Unternehmen von mindestens 20 Prozent auf die Relevanz von B-to-B-Marken hin. Für Baumgarth (2010: 40) gilt es, den Vermögenswert professionell zu managen, die B-to-B-Markenführung ist daher aus seiner Sicht im Top-Management zu verankern. Für ihn hat die B-to-B-

⁵ Für den Begriff Markenführung werden als Synonym auch Markenmanagement und Markenpolitik verwendet.

Markenführung die Aufgabe und das Ziel durch alle Handlungen der Planung, Organisation und Kontrolle „in den Köpfen der Nachfrager[Innen] für ein Leistungsangebot und einen hohen Bekanntheitsgrad, ein differenziertes Image und eine Präferenz zu erzeugen“ (ebd.).

Im Hinblick auf die Beantwortung der Forschungsfrage ist es interessant zu untersuchen, auf welcher Ebene die Markenführung in den jeweiligen B-to-B-Unternehmen verankert ist, da sie die Basis für die Markenkommunikation bildet.

2.3 Kernfunktionen von Marken

Die Wissenschaft und Praxis lehrt, dass die Bedeutung der Marken aus ihren zahlreichen Funktionen resultiert, die sie internen und externen Anspruchsgruppen und den Anbietenden selbst bieten. Im vorangegangenen Abschnitt wurde bereits die Relevanz der Marken untersucht, die erste Funktionen aufzeigte. Im Folgenden werden die Kernfunktionen näher erläutert.

Für Anbietende bilden der Wettbewerbsvorteil und die Unternehmenswertsteigerung die wesentlichen Kerngrößen. So bieten für Burmann et al. (2005: 11-14) Marken die Möglichkeit, das eigene Leistungsangebot gegenüber den Angeboten der WettbewerberInnen abzugrenzen. Dadurch stärkt der Anbietende seine Wettbewerbsposition und schützt die eigenen Produkte und Leistungen auch in Krisenzeiten führen sie aus (ebd.). Ferner können Marken die Erschließung geografisch neuer Absatzregionen aufgrund ihrer Bekanntheit und den preispolitischen Spielraum erleichtern, dadurch dass sie im Vergleich zu konkurrierenden Angeboten besser positioniert sind, konstatieren sie (ebd.) weiter. Genießt eine Marke das Vertrauen ihrer Anspruchsgruppen können konstante Absätze ermöglicht werden, was sich wiederum auf dem Kapitalmarkt als Bonität erhöhend auswirkt und wodurch sich Vorteile bei der Kapitalbeschaffung ergeben, betonen Burmann et al. (2005: 11-14). Keller (2008: 85) sieht darüber hinaus die Vorteile einer starken Marke darin, leichter qualifizierte Mitarbeitende rekrutieren zu können, einfacher potentielle KooperationspartnerInnen zu gewinnen und bessere Wachstumsmöglichkeiten zu haben. Weder Burmann et al. noch Keller unterscheiden bei ihren Ausführungen explizit zwischen einer B-to-B- oder B-to-C-Marke. Es wird angenommen, dass die Aussagen demnach auch auf B-to-B-Marken zutreffen. Brennan et al. (2011: 173)

gehen explizit auf die B-to-B-Marke ein. Für sie ergeben sich für Anbietende von B-to-B-Marken die Potentiale, einen höheren Einfluss innerhalb einer Branche zu erzielen sowie die Reputation und die Vertrauenswürdigkeit bei ihren Bezugsgruppen zu erhöhen.

Für interne und externe Bezugsgruppen, wie KundInnen, Mitarbeitende, InvestorInnen, Banken usw. stellen Burmann et al. (2012: 2f.) drei Kernfunktionen heraus: 1. Orientierungs- und Informationsfunktion (Informationseffizienz), 2. Vertrauensfunktion (Risikoreduzierung) und 3. Symbolische Funktion (ideeller Nutzen).

Diese Kernfunktionen lassen sich ebenso auf B-to-B-Marken übertragen, meinen Backhaus et al. (2011: 1088f.), Baumgarth/Meissner (2010: 132f.) und Kotler/Pförsch (2006: 3). Dabei messen Baumgarth/Meissner (2010: 133) der Risikoreduzierung die größte Bedeutung zu, gefolgt von der Informationseffizienz und dem ideellen Nutzen. Aufgrund der besonderen Spezifikationen im Beschaffungsprozess⁶ der B-to-B-Unternehmen kommt ihrer Meinung nach dem ideellen Nutzen relativ geringe Relevanz zu. Backhaus et al. (2011: 1088f.) unterstreichen diese Aussage. Sie führen weiter aus, dass die Markenbedeutung durch rationale Fakten geprägt ist und weniger auf emotionalen Faktoren basiert. Auch die gemeinsame Studie des Marketing Zentrum Münster mit dem Beratungsunternehmen Mc Kinsey bestätigt diese Aussage (Baumgarth 2008: 23f.). Im Rahmen der Studie wurden die drei Funktionen für den B-to-B- und B-to-C-Bereich untersucht. Das Ergebnis zeigte, dass Marken bei Abnehmergruppen aus dem Konsumgüterbereich vor allem die Funktionen Informationseffizienz und ideeller Nutzen erfüllen, während im B-to-B-Geschäft die Vertrauensfunktion überwiegt (ebd.).

So erleichtern B-to-B-Marken beispielsweise die Informationsbeschaffung vor dem Kauf, indem sie dessen HerstellerIn kennzeichnen, meinen Backhaus/Sabel (2004: 787). Produkt- bzw. dienstleistungsbezogene Informationen werden zudem verdichtet, so dass bei einer aktuellen Kaufentscheidung der Entscheidungsprozess beschleunigt wird. Erfüllen B-to-B-Marken den versprochenen Produktnutzen bzw. die versprochene Leistung, so schaffen sie

⁶ In Kapitel 2.7 wird auf die Besonderheiten näher eingegangen.

Vertrauen in das Produkt bzw. die Leistung der Anbietenden, führen Backhaus/Sabel (ebd.) weiter aus. Sie reduzieren folglich das Risiko einer Fehlinvestition.

Die Ausführungen zeigen, dass aus Sicht der Wissenschaft für die Bezugsgruppen einer B-to-B-Marke die Vertrauensfunktion die maßgebliche Größe ist. Folglich kann die Schlussfolgerung getroffen werden, dass im Rahmen der B-to-B-Markenkommunikation der Fokus darin liegt, zu versuchen, mit sämtlichen Kommunikationsmaßnahmen, also auch der CEO-Kommunikation, Vertrauen in die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens bei den Bezugsgruppen aufzubauen.

2.4 Fundament der identitätsorientierten Markenführung

Die Geburtsstunde der identitätsorientierten Markenführung war in der Mitte der 90er Jahre.⁷ Die WissenschaftlerInnen veranschaulichten, dass die reine Marktorientierung nicht ausreichend ist, um Wettbewerbsvorteile erfolgreich aufzubauen und zu erhalten. Vielmehr zeigten sie auf, dass ein Zusammenspiel der Marktorientierung mit den Kompetenzen eines Unternehmens einhergehen muss. Die Orientierung nach außen (Outside-in-Perspektive) wurde insofern durch eine Orientierung nach innen (Inside-out-Perspektive) verknüpft. Bei der Outside-in-Perspektive wird das Fremdbild erzeugt, das externe Anspruchsgruppen aufgrund ihrer Erfahrungen und Erlebnisse mit der Marke bilden. Dieses wird als das Markenimage bezeichnet. Bei der Inside-out-Perspektive wird das Selbstbild untersucht. Dieses wird aus der Sicht der internen Anspruchsgruppen, wie beispielsweise Mitarbeitenden, Management und EigentümerInnen generiert und als ‚Identität‘ der Marke bezeichnet. (vgl. Burmann et al. 2005: 8, Burmann et al. 2012: 17)

Abbildung 1 veranschaulicht das Grundkonzept der identitätsbasierten Markenführung.

⁷ Die ersten theoretischen Auseinandersetzungen mit dem Gebilde ‚Marke‘ wurden in den 1930er Jahren veröffentlicht (Meffert et al. 2008: 122) David A. Aaker, Jean-Noel Kapferer, Heribert Meffert und Christoph Burmann waren die Gründerväter der identitätsorientierten Markenführung und haben seither das Modell weiterentwickelt (Burmann 2012: VI).

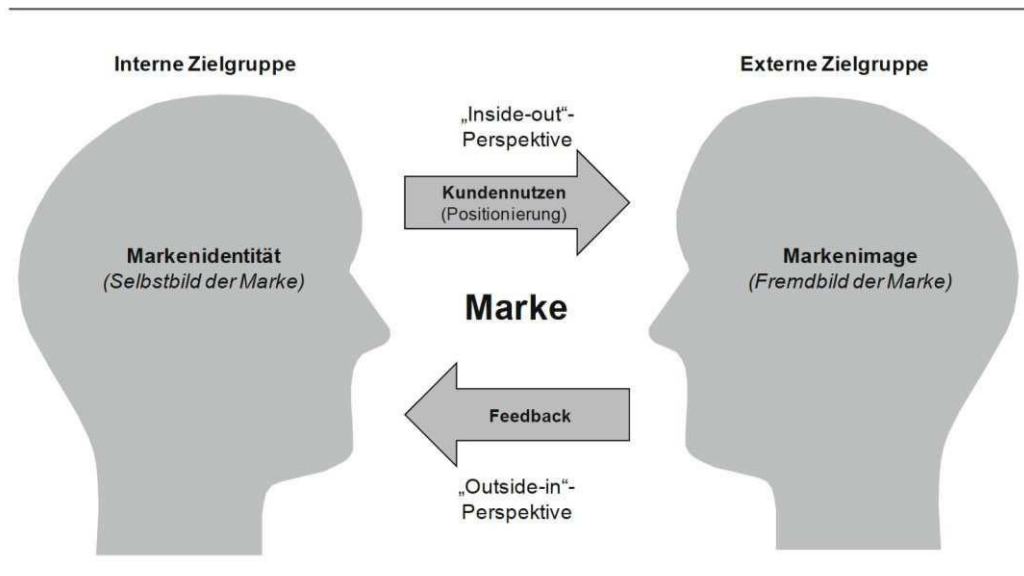


Abbildung 1: Grundkonzept der identitätsbasierten Markenführung

Quelle: Burmann et al. (2012: 29)

Nach Burmann et al. (2012: 20) bilden die Gestaltung der Markenidentität sowie das daraus resultierende Markenimage das Fundament einer starken Marke. Dabei spielt eine unverwechselbare und differenzierte Positionierung einer Marke eine wesentliche Größe. Denn ohne eine klare Positionierung wird es in gesättigten Märkten schwierig, langfristig Bezugsgruppen an die Marke zu binden betonen die AutorInnen (ebd.).

Burmann et al. (2005: 8) verweisen darauf, dass die identitätsorientierte Markenführung einen „*integrativen, funktionsübergreifenden Bestandteil der Unternehmensführung*“ umfasst und folglich auf der Ebene des Top-Managements zu verankern ist.

Burmann/Launspach (2010: 156-176) haben die Eignung der identitätsorientierten Markenführung explizit für B-to-B-Marken betrachtet. Nach ihrer Meinung ist der identitätsorientierte Ansatz der Markenführung auf B-to-B-Marken übertragbar. Dieser Ansatz wird aufgrund der wirkungsbezogenen Sichtweise der vorliegenden Arbeit zugrunde gelegt.

Für ein besseres Verständnis wird die identitätsorientierten Markenführung in den nachfolgenden Unterkapiteln näher erläutert.

2.4.1 Markenidentität

Die Markenidentität umfasst den wesentlichen ‚Kern‘ der Marke. So beinhaltet für Esch (2012: 81) die Markenidentität die *„essenziellen und wesensprägenden Merkmale einer Marke“*. Für Meffert et al. (2008: 361) umfasst Markenidentität *„die raum-zeitlich gleichartigen Merkmale der Marke, die aus Sicht der internen Zielgruppen in nachhaltiger Weise den Charakter der Marke prägen“*. Für Burmann/Meffert (2005: 67) bildet die Markenidentität eine wichtige Voraussetzung für die Gewinnung von Vertrauen bei den Bezugsgruppen. Vertrauen entsteht, so Burmann/Meffert (ebd.) aufgrund subjektiver Wahrnehmungen über Versprechen und in einem bestimmten Verhalten. Am Beispiel von Personen zeigen Burmann/Meffert auf, dass Personen als vertrauenswürdig eingestuft werden, sofern sie Versprechen einhalten und sich in einem widerspruchsfreien und konsistenten Verhalten zeigen. Dazu müssen Personen ein klares Bild von sich selbst und ihrer Vergangenheit haben, sie besitzen quasi eine gewisse Identität. Diese Überlegungen lassen sich auch auf Marken übertragen, meinen Burmann/Meffert (ebd.). Die Identität einer Marke entwickelt sich, ebenso wie bei einer Person, erst im Zeitverlauf. Sie gewinnt ihre spezifische Persönlichkeit erst durch die interne Interaktion von Führungskräften und Mitarbeitenden sowie durch eine wechselseitige Beziehung mit den externen Bezugsgruppen. Die gezielte Beeinflussung einer Markenidentität durch das Markenmanagement ist folglich nur langfristig möglich. Die wesentliche Aufgabe des Markenmanagements liegt für Burmann/Meffert (ebd.) darin, eine unverwechselbare Markenidentität aufzubauen. Dabei ist ihrer Meinung nach in einem aufeinander abgestimmten Zeitverlauf eine dauerhafte Gestaltung und Vermittlung aller Merkmale der Markenidentität so umzusetzen, dass bei den internen und externen Bezugsgruppen ein gemeinsames Vorstellungsbild entsteht. Dies wiederum kann nach Burmann/Launsbach (2010: 159) nur dadurch erreicht werden, dass nach außen eine konsistente Kommunikation des Markennutzenversprechens und intern ein markenkonformes Verhalten der Mitarbeitenden erfolgt. Für Burmann/Launsbach (ebd.) stellt die Markenidentität ein Führungsinstrument dar. Führungskräfte und insbesondere das Top-Management haben aufgrund ihrer gehobenen Position eine Signalwirkung und nehmen eine Vorbildfunktion für Mitarbeitende ein, konstatieren Burmann et al. (2012: 180f.). Sie sind in der Lage, durch ihr Verhalten die Marke zu prägen und die Bekanntheit und Akzeptanz der Markenidentität zu stärken, meinen Burmann et al. (ebd.).

Laut Burmann et al. (2012: 44) zeichnet sich die Markenidentität durch sechs Komponenten aus. Burmann et al. (ebd.) wenden dabei aktuelle Erkenntnisse aus der sozialwissenschaftlichen und psychologischen Identitätsforschung auch auf Marken an, die zeigen, dass bewusste Leistungen und Errungenschaften der Vergangenheit eine Motivation für die weitere Entwicklung und Arbeit einer Person mit starker Identität ausmachen. Sie zeichnet sich insbesondere durch ihre starke Akzentuierung ihrer Besonderheiten in Verbindung mit dem Bewusstsein des eigenen Könnens und der eigenen Vergangenheit aus, so Burmann et al. (ebd.) weiter.

Abbildung 2 zeigt die sechs Komponenten der Markenidentität.

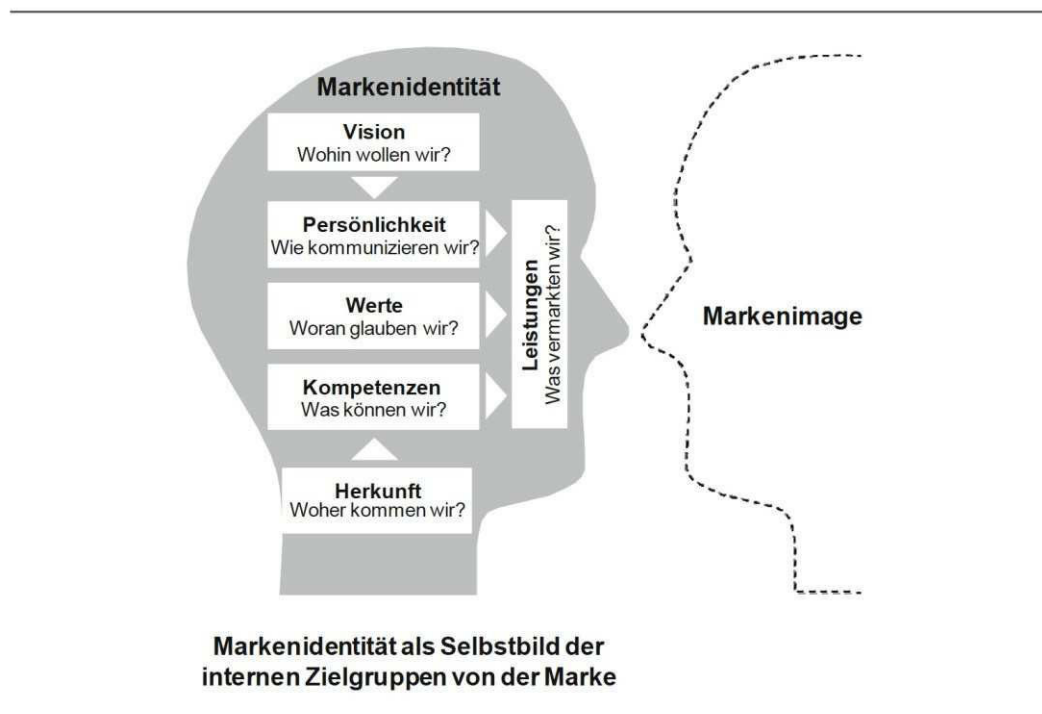


Abbildung 2: Komponenten der Markenidentität als internes Führungskonzept
Quelle: Burmann et al. (2012: 44)

In Tabelle 2 werden die Komponenten kurz umrissen (vgl. Burmann/Meffert 2005: 57, vgl. Burmann et al. 2012: 44-57):

Markenherkunft: Sie bildet die Basis für die Markenidentität. Eine Marke wird zunächst im Kontext ihrer ‚Wurzeln‘ wahrgenommen und interpretiert. Die Markenherkunft umfasst den Teil der Identifikation der markenführenden Organisation mit einem Raum (Kultur), Branche oder Organisation.

Markenkompetenz: Sie beruht auf den Ressourcen und organisationalen Fähigkeiten einer Unternehmung. Sie sichert den spezifischen Wettbewerbsvorteil der Marke ab.

Markenwerte: Sie repräsentieren die Grundüberzeugungen der hinter einer Marke stehenden Führungskräfte und Mitarbeitenden. Sie bringen zum Ausdruck, woran eine Marke ‚glaubt‘.

Markenpersönlichkeit: Sie beschreibt die ‚Persönlichkeit‘ der Marke. Wissenschaftlich nachgewiesen ist, dass die Theorie der Persönlichkeit auf Marken übertragbar ist. Für eine Marke ist demnach eine Persönlichkeit zu definieren, die beschreibt, welche menschlichen Charaktereigenschaften interne und externe Anspruchsgruppen mit ihr verbinden sollen.

Markenleistung: Sie gibt an, welche Produkte und Dienstleistungen die Marke beinhaltet. Sie stellt besonders den funktionalen Nutzen für die Anspruchsgruppen heraus.

Markenvision: Sie gibt in einem Zeithorizont von 5 bis 10 Jahren die Entwicklungsrichtung der Marke vor und übernimmt eine Koordinationsfunktion, indem sie ein unternehmensweites, mit den Markenzielen übereinstimmendes Handeln sicherstellt.

Tabelle 2: Komponenten der Markeidentität

Quelle: eigene Darstellung

Nach Aaker/Joachimsthaler (2001: 53) erzeugt die Markenidentität Assoziationen und bildet so ein Versprechen gegenüber den Bezugsgruppen. Wenn die Markenidentität klar definiert ist, so Aaker/Joachimsthaler (ebd.) weiter, trägt sie dazu bei, eine Beziehung zwischen der Marke und den Bezugsgruppen aufzubauen, indem sie Wertvorstellungen vermittelt oder funktionale beziehungsweise emotionale Vorteile verspricht und für Glaubwürdigkeit sorgt.

2.4.2 Markenimage und Markenreputation

2.4.2.1 Markenimage

Wie zuvor beschrieben, bildet sich das Fremdbild einer Marke, das sogenannte Markenimage, aus der externen Sicht der Bezugsgruppen. Nach Burmann et al. (2012: 59) umfasst das Markenimage ein Gebilde, dass „*das in der Psyche relevanter Zielgruppen fest verankerte, verdichtete und wertende Vorstellungsbild von einer Marke widerspiegelt*“. Das Markenimage stellt demnach das Ergebnis aller subjektiven Wahrnehmungen dar, die eine Marke einer Person gegenüber projiziert, erläutern Burmann et al. (ebd.). Dieses kann jedoch erst gebildet werden, wenn eine Marke bekannt ist. Bei der identitätsorientierten Markenführung

lässt sich das subjektiv wahrgenommene Markenwissen in funktionalen und symbolischen Markennutzen unterteilen. Dem symbolischen Markennutzen wird dabei in den jüngsten Jahren immer mehr Bedeutung beigemessen, konstatieren Burmann et al. (ebd.).

Abbildung 3 veranschaulicht die Komponenten des Markenimages:

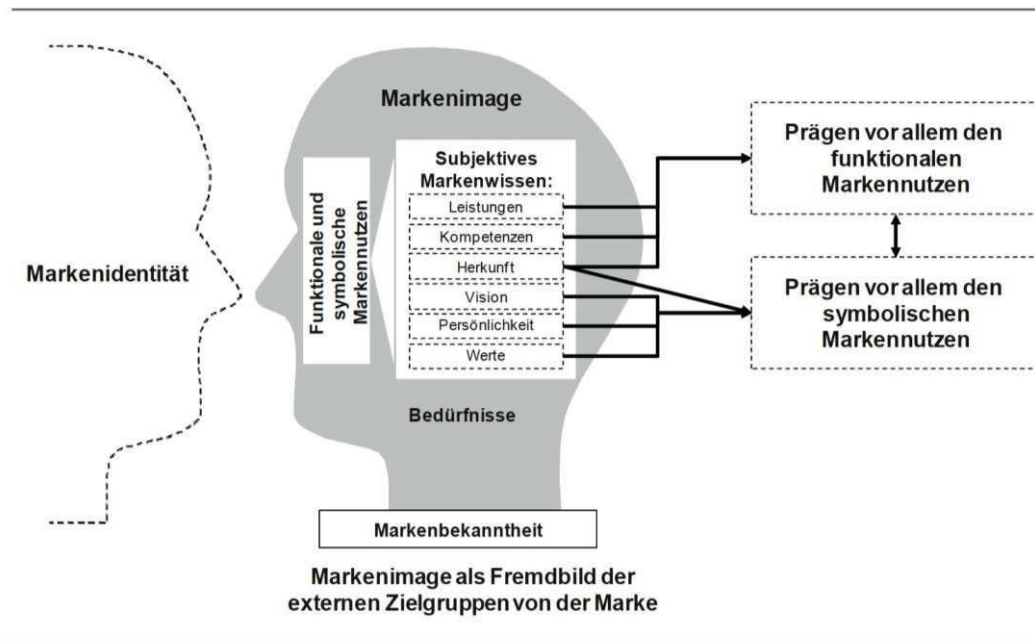


Abbildung 3: Komponenten des Markenimages als externes Wirkungskonzept

Quelle: Burmann et al. (2012: 60)

Im Gegensatz zur Markenidentität stellt das Markenimage kein Managementkonzept dar, meinen Burmann et al. (2012: 60). Das subjektive Markenwissen und der subjektive Markennutzen hängen vorrangig von der Art der Übermittlung der Markenidentität nach außen ab. Die Informationsübermittlung erfolgt an allen Markenberührungspunkten, das heißt immer dann, wenn eine Person Kontakt mit einer Marke aufnimmt. Das kann beispielsweise dann sein, wenn ein Markenprodukt tatsächlich verwendet wird. Ferner beinhaltet es die komplette Markenkommunikation einschließlich aller direkten und indirekten Kontakte mit einem/r VertreterIn einer Marke, also allen Mitarbeitenden, die für die Marke tätig sind. Zu unterscheiden ist hierbei, dass der von den Bezugsgruppen wahrgenommene funktionale Nutzen sich vorrangig auf das subjektive Wissen der Bezugsgruppen über die Produkte oder Dienstleistungen, Kompetenzen und Herkunft der Marke bezieht. Der symbolische Nutzen basiert primär auf dem subjektiven Wissen über Vision, Persönlichkeit, Werten und Herkunft.

Buß (2007: 229) fasst das Image als „*historisch begründete, bewertende, relativ dauerhafte und typisierende Vorstellungen*“ zusammen, die in „*symbolischen, identitätsstiftenden Bildern verdichtet sind und zu einem bestimmten Handeln verpflichten oder mobilisieren*“. In Bezug auf eine Marke bedeutet dies analog einer Metapher von Buß (ebd.), dass das Image das Gesicht einer Marke ist.

Konerding/Ebert (2007: 246) verweisen darauf, dass unter dem Image „*die mehr oder weniger bewusste Gesamtheit aller Einstellungen, Kenntnisse, Eindrücke, Erfahrungen, Bewertungen, Gefühle etc. verbunden sind*“, die mit einem Meinungsgegenstand, in diesem Falle der Marke, bei einer Bezugsgruppe assoziativ verbunden sind. Das gewünschte Markenimage zielt auf eine vertrauenswürdige Beziehung zwischen der Marke und seinen Bezugsgruppen.

2.4.2.2 Markenreputation

Versteht man Markenimage als das Konstrukt, dass das in der Psyche verankerte Vorstellungsbild einer Marke in den Köpfen der Bezugsgruppen widerspiegelt, so geht Reputation über das Image hinaus. Für Wiedmann et al. (2007: 322) geht es bei der Reputation um das „*Ausmaß an Vertrauen und Glaubwürdigkeit, Rückhalt, Zutrauen und Achtung*“, das ein Unternehmen erringen konnte. Es geht also darum, welche Vorstellungsbilder in der Vergangenheit aufgebaut wurden und welche Akzeptanz in Form von Aufmerksamkeit und Interesse bis hin zur konkreten Aktion, wie beispielsweise einem Kauf oder einer Weiterempfehlung eines Produkts des Unternehmens, dem Unternehmen entgegengebracht werden. Diese Auslegung lässt sich auch weitgehend auf Marken übertragen. Hier muss neben Markenwissen und -emotionen beispielsweise noch die Gestaltung eines Mengen- oder Preispremium der Marke Berücksichtigung finden. In diesem Zusammenhang spielt die entsprechende Markenarchitektur⁸ eine Rolle. Handelt es sich um eine gut etablierte Unternehmensmarke ist die Wahrscheinlichkeit hoch, die Unternehmensreputation mit der Unternehmensmarke gleichzusetzen, so Wiedmann et al. (ebd.).

Nach Buß (2012: 228f.) zählen sowohl das Image als auch die Reputation zu direkten und indirekten Werttreibern. Der gute Ruf einer Marke kann beispielsweise die Kreditwürdigkeit und Bonität eines Unternehmens erhöhen, die

⁸ Markenarchitekturen werden in Kapitel 2.4 erläutert.

Markteintrittsbarrieren für neue Wettbewerber verschärfen, Kooperationschancen erhöhen, mit den Produkten leichter Akzeptanz auf neuen Märkten erreicht werden und dazu beitragen, als attraktive Arbeitgebende auf dem Arbeitsmarkt zu bestehen. Für Abnehmergruppen ist eine positive Reputation von hohem Wert, da beispielsweise ein zeitaufwendiger Vergleich oder die Analyse von Produkten und Unsicherheiten reduziert werden kann.

Dieser Exkurs in das umfassende Thema der Reputation zeigt die Interdependenz zwischen Reputation und Vertrauen auf. So lässt sich festhalten, dass die Reputation der Marke mit dem Vertrauen der Bezugsgruppen korreliert. Nach Luhmann (2005: 18) bietet Vertrauen die Möglichkeit, Komplexität zu erfassen und zu reduzieren. So ermöglicht Vertrauen Austauschbeziehungen auch unter unvollständigem bzw. nicht überprüfbarem Wissen.

In Kapitel 3.4 wird die CEO-Reputation betrachtet, um im weiteren Verlauf der Arbeit Interdependenzen zwischen der Markenreputation und der CEO-Reputation zu untersuchen.

2.4.3 Markenpositionierung

Laut Burmann et al. (2012: 99) stellt die professionelle Markenpositionierung heute den wichtigsten Erfolgsfaktor der Markenführung dar. Das Ziel der Positionierung von Marken beschreiben Burmann et al. (2012: 100) in dem Aufbau eines unverwechselbaren, kaufverhaltensrelevanten Vorstellungsbildes und der Bildung von Assoziationen zur Marke bei den Bezugsgruppen. Die wichtigste Größe für den Erfolg einer Positionierung bildet dabei das Markenimage.

Die Markenpositionierung erschließt sich auf Basis der definierten Markenidentität. Die sechs Komponenten der Markenidentität bilden die Grundlage für die Entscheidungen der Markenpositionierung (vgl. Burmann/Meffert 2005: 81, Burmann et al. 2012: 73). Burmann et al. (2012: 73) sprechen in diesem Zusammenhang von der Bildung des Markennutzen-versprechens, das aus den einzelnen Komponenten der Identität gewonnen und zu wenigen, relevanten Botschaften verdichtet wird. Diese Botschaften versuchen, das Markennutzenversprechen zielgruppenadäquat zu vermitteln, um sich auf dem jeweiligen Markt von der Konkurrenz differenzieren zu können.

Abbildung 4 verdeutlicht die Positionierung im Rahmen der identitätsorientierten Markenführung:

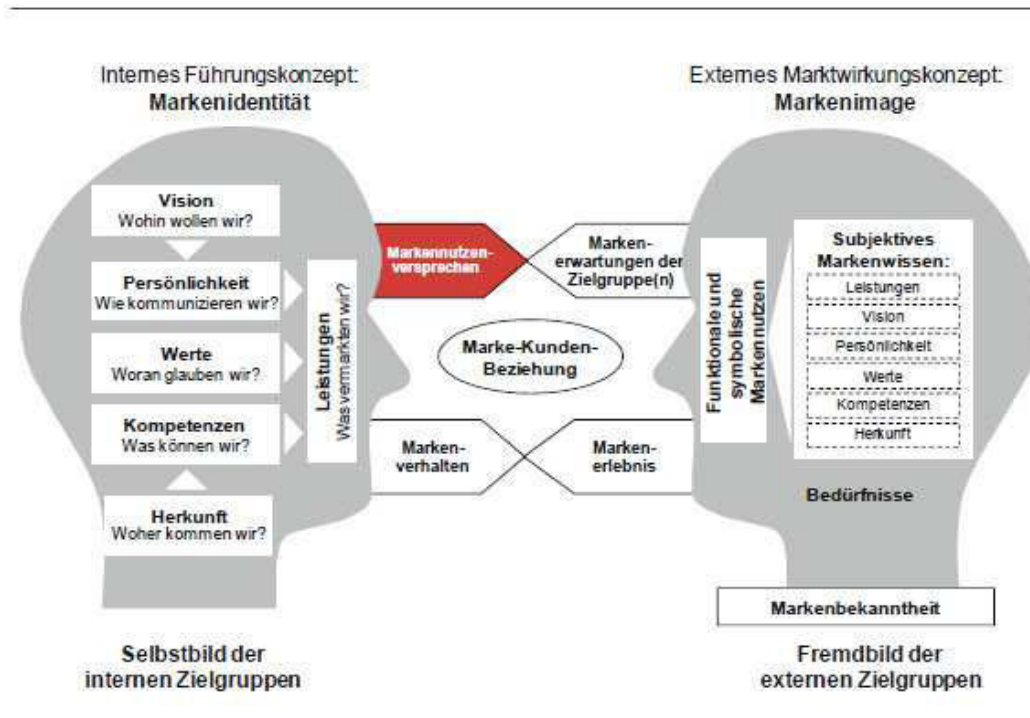


Abbildung 4: Positionierung im Rahmen der identitätsorientierten Markenführung

Quelle: Burmann et al. (2012: 103)

Das Markennutzenversprechen muss dabei laut Burmann et al. (2012: 102) für die Bezugsgruppen verständlich, kaufverhaltensrelevant und glaubwürdig sein und muss sich deutlich von den Wettbewerbern abgrenzen, um eine Präferenz der Marke zu erzeugen. Dabei beeinflussen die Identitätskomponenten in unterschiedlicher Stärke den funktionalen und symbolischen Markennutzen, meinen Burmann et al. (2012: 102). Im Rahmen des Positionierungsprozesses ist folglich zu entscheiden, ob eine Marke durch die Akzentuierung einer oder mehrerer Nutzenkomponenten herausgestellt werden soll, meinen Meffert et al. (2012: 371). Ferner ist im Rahmen des Positionierungsprozesses darauf zu achten, dass eine Ausgewogenheit zwischen der reaktiven und aktiven Positionierung erfolgt, konstatieren Burmann/Meffert (2005: 81): Während die reaktive Positionierung die Wünsche der Anspruchsgruppen im Fokus hat, orientiert sich die aktive Positionierung an der Ansprache verborgener Bedürfnisse, bisher für die Anspruchsgruppe unbekannten Eigenschaften. Als simples Beispiel hierzu dient die Entwicklung des iPads von Apple. Mit dem iPad hat Apple eine neue Produktkategorie von Tablet-Computern geschaffen.

Der Erfolg der Positionierung ist besonders von der Glaubwürdigkeit der Positionierung abhängig, das heißt, wie authentisch die Marke wahrgenommen wird und ob sie ein widerspruchsfreies, beständiges, individuelles Bild vermittelt, meinen Burmann et al. (2012: 102). Das bedeutet, dass sich das Markennutzenversprechen in dem tatsächlichen Markenverhalten wiederfinden muss. Die interne Markenführung muss in diesem Zusammenhang darauf wirken, so Burmann et al. (ebd.) weiter, dass an allen Kontaktpunkten mit Bezugsgruppen das Markennutzenversprechen eingelöst wird. Das Markenerlebnis der Anspruchsgruppen ergibt sich folglich aus der Wahrnehmung aller Signale, die von einer Marke an allen Markenkonskontaktpunkten ausgesendet werden.

Die Ausführungen zur identitätsorientierten Markenführung lassen erkennen, dass dieser Ansatz auch für die B-to-B-Marke geeignet ist. Die Vermittlung der Markenidentität bildet dabei den Schlüssel zur Markenkommunikation. Welchen Beitrag der CEO beim Aufbau und der Vermittlung der Markenidentität leistet und welche Potentiale sich daraus ergeben, gilt es im weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit zu prüfen.

2.5 Markenarchitektur als markenstrategische Basisentscheidung

Besitzt ein Unternehmen mehrere Marken, so muss die identitätsorientierte Führung der Marken miteinander koordiniert werden. Bei der Gesamtheit aller Marken, einschließlich der Marken, die ein Unternehmen mit anderen Unternehmen anbietet, spricht man vom Markenportfolio eines Unternehmens (Burmann 2012: 116; Aaker/Joachimsthaler 2001: 144). Die Gestaltung der Markenarchitektur beinhaltet die formale und inhaltliche Struktur des Markenportfolios, konstatiert Burmann (ebd.). Die formale Struktur bezieht sich dabei auf die Hierarchieebene der Markenarchitektur während sich die inhaltliche Struktur auf die Verknüpfung der einzelnen Marken mit Produkten und Dienstleistungen, Marktsegmenten, geographischen Marktrealen und einer entsprechenden Markenidentität bezieht, führt Burmann (ebd.) weiter aus.

Die Grundlage für die Gestaltung der Markenarchitektur bildet die Markenarchitekturstrategie, die festlegt, in welcher Weise die Marken ihre Rollen erfüllen und in welcher Beziehung sie zu den anderen Marken des Unternehmens stehen, erläutern Aaker/Joachimsthaler (2001: 144). Burmann (2012: 116)

bezeichnet dies als ein „*globaler, langfristig bedingter Verhaltensplan*“. Esch betont in diesem Zusammenhang (2012: 481f.), dass die Komplexität der Markenportfolios das Top-Management zwingt, die Orchestrierung des Markenportfolios zu steuern, um eine Verselbständigung der Marken zu vermeiden.

2.5.1 Handlungsoptionen zur Gestaltung von Markenarchitekturen

Als Grundkonzepte der Markenarchitektur haben sich die Strategien des ‚Branded House‘ und des ‚House of Brands‘ von Aaker/Joachimsthaler (2001: 144) herausgebildet. Bei der Branded House-Strategie dominiert eine hierarchisch übergeordnete Dachmarke den Marktauftritt. Der Einfluss der untergeordneten Marken ist auf ein Minimum reduziert, so Aaker/Joachimsthaler (ebd.). Diese Form wird auch als Unternehmensmarkenstrategie bezeichnet. Bei der Strategie des House of Brands hingegen, gestaltet jede Produktmarke für sich allein den Marktauftritt, führen Aaker/Joachimsthaler (ebd.) aus. Zwischen diesen beiden Formen gibt es eine Vielzahl von Mischformen, meint Burmann (2012: 119). Er orientiert sich an dem Konzept von Aaker/Joachimsthaler und wendet ein Drei-Dimensionen-Modell zur Gestaltung der Markenarchitekturen an. Das Branded House und das House of Brands werden der vertikalen Dimension zugeordnet, während sich die Anzahl der von einem Unternehmen geführten Marken in einem Marktsegment auf der horizontalen Dimension befinden (Burmann 2012: 120). Die horizontale Dimension gibt an, ob ein Unternehmen in einem spezifischen Geschäftsbereich mit einer Marke oder mit mehreren Marken agiert. Bei der Einzelmarkenstrategie wird jedes Produkt bzw. jede Dienstleistung unter einer eigenen Marke angeboten. Bei der Mehrmarkenstrategie hingegen werden mindestens zwei Marken in einem Geschäftsbereich angeboten, beschreibt Burmann (ebd.). Die dritte Dimension erfasst die Positionierung der jeweiligen Marken, erläutert Burmann (2012: 121).

Abbildung 5 veranschaulicht das Drei-Dimensionen-Modell:

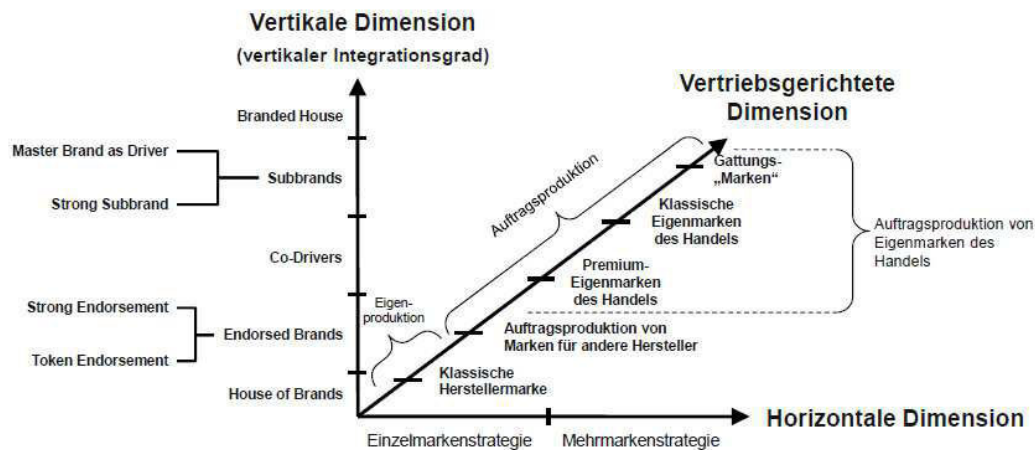


Abbildung 5: Handlungsoptionen zur Gestaltung von Markenarchitekturen

Quelle: Burmann et al. (2012: 121)

Die Praxis im B-to-B-Geschäft lehrt, dass bedingt durch historische Entwicklungen, wie beispielsweise Übernahmen, Zusammenschlüsse oder Produktinnovationen umfassende Markenportfolios entstanden sind (vgl. Esch/Knörle 2010: 224, Esch 2012: 503f.). Richter (2007: 170) konnte in einer Studie⁹ nachweisen, dass B-to-B-Unternehmen oftmals nur unter einer hierarchisch übergeordneten Unternehmensmarke¹⁰ auftreten. Die Auswertung ergab, dass in nahezu 80 Prozent der B-to-B-Unternehmen die Unternehmensmarke dominiert. Brennan et al. (2011: 174) bekräftigen diese Aussage: *“In business markets it is common for the company name to act as the brand name across a range of product groups”*. Wünsche (2010: 81) behauptet, dass B-to-B-Unternehmen gezielt auf den Aufbau von Unternehmensmarken setzen und gleichzeitig ihre Einzelmarken eliminieren. Aufgrund der immensen Bedeutung der Unternehmensmarke für B-to-B-Unternehmen wird diese im folgenden Kapitel näher untersucht.

2.5.2 Unternehmensmarke

Vor dem Hintergrund immer komplexer werdender Herausforderungen steht die Unternehmensmarke in jüngster Zeit im Fokus der Wissenschaft und Praxis, meinen Meffert/Bierwirth (2005: 144). Durch ihre übergreifende Profilierung erreicht die Unternehmensmarke alle Bezugsgruppen eines Unternehmens, führen Burmann/Meffert (2005: 165-168) aus. Dem gegenüber richten sich die Produkt-

⁹ Untersuchte Branchen: Automobilzulieferer, Maschinenbau, Chemie und Elektrotechnik

¹⁰ Die englische Bezeichnung für Unternehmensmarke lautet Corporate Brand. Die Bezeichnung wird als synonym verwandt.

und Leistungsmarken eher an den Interessen der einzelnen KundInnensegmente oder spezifischer Leistungsvorteile aus, meinen Burmann/Meffert (ebd.). Die Unternehmensmarke nimmt zudem eine unterstützende Wirkung ein, wenn es darum geht, die Wettbewerbsfähigkeit der eigenen Produkt- und Leistungsmarken zu stärken, indem sie dazu beiträgt, ein hohes Maß an Glaubwürdigkeit zu erzeugen und Kultur und Werte einer Organisation zum Ausdruck zu bringen, betonen Burmann/Meffert (ebd.).

Laut Kernstock et al. (2006: 43) hat sich die Unternehmensmarke in das Strategiesystem des Gesamtunternehmens einzuordnen und bestimmt diese in erheblichem Maße mit. Dabei liegt es in der Verantwortung des Top-Managements für eine angemessene Führung der Unternehmensmarke zu sorgen und diese zu leiten, meinen Kernstock et al. (2006: 45-47). Für Kernstock et al. (ebd.) ist das Top-Management inhaltlich für die Entwicklung einer zentralen Idee der Marke verantwortlich und hat im Rahmen ihrer Führung die Aufgabe, die Markenidentität zu steuern.

Das Ziel des Unternehmensmarkenmanagements muss es sein, ein klares, unverwechselbares Bild der Unternehmensmarke, eingebettet in ihre spezifische Markenarchitektur, bei allen Bezugsgruppen zu verankern, betonen Kernstock et al. (2006: 14). Für die Kommunikation bedeutet dies, dass die unterschiedlichen Bezugsgruppen entsprechend des jeweiligen Interessensgebiets angesprochen werden müssen. Es ist dabei essentiell, dass die Kommunikation über alle Bezugsgruppen hinweg integriert erfolgt, meinen Kernstock et al. (2006: 36). Zu beachten ist, dass sich aufgrund der unterschiedlichen Bezugsgruppen auch unterschiedliche Perspektiven ergeben können. Die Unternehmensmarke steht folglich vor der schwierigen Aufgabe, einerseits den Erwartungen aller Bezugsgruppen gerecht zu werden und weitgehend deren Interessen zu berücksichtigen und auf der anderen Seite ein konsistentes und kohärentes Bild nach innen und außen abzugeben (Kernstock et al. 2006: 6).

Für Süss et al. (2011: 20f.) greift die Unternehmensmarke stark in die Strukturen und das Selbstverständnis der Unternehmen ein und muss daher dort verankert sein. An dieser Stelle zeigt sich ein Diskussionsfeld in Bezug auf Unternehmensidentität und Unternehmensimage einerseits und der Unternehmensmarkenidentität und Unternehmensmarkenimage. Beide Konzepte

lassen sich für Süss et al. (ebd.) nicht eindeutig abgrenzen. Kiendl/Ringle (2008: 120f.) sehen eine Interdependenz der Unternehmensidentität und der Unternehmensmarkenidentität. Wenn die Produkte oder Dienstleistungen unter einer Unternehmensmarke angeboten werden, sprechen sie von einer monolithischen Identität und setzen die Unternehmensidentität der Markenidentität gleich.

Angesichts der Tatsache, dass die Problemstellung in der Wissenschaft nicht eindeutig geklärt ist, wird für die vorliegende Master Thesis der Ansatz der monolithischen Identität übernommen.

Die Betrachtung der Markenarchitektur ist von Relevanz für diese Arbeit, um für die Beantwortung der Forschungsfrage die entsprechende Form der Markenstrategie zugrunde zu legen. Den Ausführungen in diesem Kapitel folgend, dominiert die Unternehmensmarke in den B-to-B-Unternehmen. Es zeichnet sich insofern die Betrachtung der Unternehmensmarke für die vorliegende Arbeit ab.

2.6 Markenkommunikation innerhalb der identitätsorientierten Markenführung

Die Planung und Steuerung aller Kommunikationsmaßnahmen¹¹ einer Marke hat sich bedingt durch die dynamische Entwicklung der Medien sowie der steigenden Anzahl an Kommunikationsinstrumenten¹² und Entstehung von sozialen Netzwerken im Internet stark verändert. Bei einer Betrachtung der zunehmenden Ähnlichkeit der Produkte sowie der Zunahme der Komplexität der Kommunikationsprozesse, stehen Unternehmen inzwischen verstärkt in einem Kommunikationswettbewerb um die Aufmerksamkeit relevanter Bezugsgruppen (vgl. Bruhn 2011: 89, vgl. Buß 2012: 251). Für Unternehmen und ihre Marken wird es immer schwieriger, dass deren Botschaften bei den gewünschten Zielgruppen wahrgenommen werden. Auf Seiten der Bezugsgruppen ist eine zunehmende Informationsüberlastung zu beobachten. Die Vielzahl der Nachrichten übersteigt deren Aufnahmevermögen, meinen Burmann (2012: 187) und Esch et al. (2006: 221). Andererseits haben die RezipientInnen heute mehr Möglichkeiten und auch

¹¹ Eine Kommunikationsmaßnahme umfasst alle Aktivitäten, die von einem Unternehmen bewusst zur Erreichung von kommunikativen Zielsetzungen eingesetzt werden (Bruhn 2009: 77).

¹² Unter einem Kommunikationsinstrument wird die gedankliche Bündelung von ähnlichen Kommunikationsmaßnahmen verstanden (Bruhn 2009: 77).

Macht und können mehr über Unternehmen und Marken, ihre Produkte und Dienstleistungen erfahren als jemals zuvor. Umso wichtiger ist eine effiziente Planung und Steuerung der Kommunikation.

In der Praxis und Forschung ist daher in den vergangenen Jahren der Ruf nach einer Integrierten Kommunikation laut geworden (Bruhn 2009: 5). Inzwischen existieren unterschiedliche Konzepte der Integrierten Kommunikation, die ihren Ursprung in der Kommunikationswissenschaft oder Marketinglehre finden. Für diese Arbeit wird das Konzept von Bruhn aus der Marketinglehre betrachtet. Zunächst erfolgt die Begriffsdefinition der Integrierten Kommunikation:

Integrierte Kommunikation ist ein Prozess der Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle, der darauf ausgerichtet ist, aus den unterschiedlichen Quellen der internen und externen Kommunikation von Unternehmen eine Einheit herzustellen, um ein für die Zielgruppen der Kommunikation konsistentes Erscheinungsbild über das Unternehmen bzw. ein Bezugsobjekt zu vermitteln (Bruhn 2009: 22).

In den folgenden Unterkapiteln wird zunächst die Einordnung der Integrierten Kommunikation in das Markenmanagement sowie das Konzept der Integrierten Kommunikation nach Bruhn aufgezeigt. Die Instrumente der Markenkommunikation bilden den Abschluss dieses Kapitels.

2.6.1 Einordnung der Integrierten Kommunikation in das Markenmanagement

Das Ziel der Integrierten Kommunikation umfasst nach Bruhn (2008: 95) eine intensivere Abstimmung und Koordination innerhalb der Kommunikation eines Unternehmens, so dass die Darstellung eines Unternehmens bzw. seiner Marken gegenüber internen und externen Anspruchsgruppen effektiver sowie effizienter gestaltet werden kann. Für Bruhn (2008: 96) ist ein erfolgreiches Markenmanagement immer stärker an eine strategische Markenkommunikation gebunden.

Die Markenstrategie bildet laut Bruhn (2011: 99) die vorgelagerte strategische Unternehmensentscheidung, der die Kommunikationspolitik zu folgen hat. Dabei ist die Markenidentität in sämtliche Kommunikationsprogramme zu integrieren, meint Burmann (2012: 187). Für ihn ist die Kommunikationsbotschaft grundsätzlich identitäts- und strategiekonform zu gestalten. Esch et al. (2010: 14) führen in

diesem Kontext aus, dass den Bezugsgruppen ein Mehrwert zu vermitteln ist, der an allen Kontaktpunkten mit der Marke integriert erfolgen muss. Dabei sind für die jeweiligen Bezugsgruppen, Themenfelder und kommunikativen Kontaktpunkte nach sachlogischen Kriterien genaue Vorgaben hinsichtlich der Kommunikation der Marken vorzugeben, meinen Esch/Knörle (2010: 235).

2.6.1.1 Managementprozess der Integrierten Kommunikation

Die Verantwortung für die Gesamtkommunikation liegt für Bruhn (2011: 93f.) zum einen bei der Unternehmensleitung sowie auf der Führungsebene der Unternehmens- und Marketingleitung. Sie haben einen Managementprozess der Integrierten Kommunikation aufzubauen, der alle relevanten Kommunikationsfachabteilungen einbezieht, um die Integrierte Kommunikation zu planen und sämtliche Kommunikationsmaßnahmen eines Unternehmens in eine einheitliche Richtung zu lenken, betont Bruhn (2011: 129). Die Integration der Kommunikation stellt demnach eine Führungsaufgabe dar, die es zu initiieren und zu koordinieren gilt.

Wesentliche Bausteine dieses Planungsprozesses bilden die Analyse der Kommunikationssituation, die Festlegung von Kommunikationszielen und Zielgruppen sowie die entsprechende Zuordnung von Kommunikationsinstrumenten. Um diese Teilelemente zu integrieren, ist ein Konzept notwendig, das langfristige „*konsistente, glaubwürdige und synergetisch*“ ausgerichtete Kommunikationsprogramme für den Einsatz der Kommunikationsinstrumente definiert und koordiniert, konstatiert Bruhn (2011: 139-141). Dieses Konzept bildet den Bezugsrahmen für die Entwicklung einer Kommunikationsstrategie.

2.6.1.2 Formen der Integrierten Kommunikation

Das Konzept der Integrierten Kommunikation von Bruhn (2011: 102-114) unterscheidet bei der Abstimmung der Kommunikationsaktivitäten nach inhaltlichen, formalen und zeitlichen Gesichtspunkten. Der inhaltlichen Integration kommt dabei ein zentraler Schwerpunkt zu. Sie dient der langfristig, strategisch ausgerichteten Kommunikation von Unternehmen und umfasst alle Aktivitäten, die die Kommunikationsinstrumente und -mittel thematisch miteinander verbinden. Dies sind beispielsweise Kernbotschaften, Slogans oder auch Bilder. Unter der

formalen Integration der Kommunikation ordnet Bruhn (ebd.) sämtliche Aktivitäten ein, die dazu dienen, ein einheitliches Erscheinungsbild zu vermitteln. Hierunter fallen beispielsweise die Verwendung von Markennamen, Logos und Bildern nach besonderen Schrifttypen, Formen und Farben. Die zeitliche Integration wiederum bezieht sich auf eine kurz- und mittelfristige zeitliche Abstimmung verschiedener Kommunikationsmaßnahmen, beschreibt Bruhn (ebd.). Dabei sollte durch integrative Maßnahmen versucht werden, dass sich die Kommunikationsinstrumente im zeitlichen Einsatz gegenseitig unterstützen und eine zeitliche Kontinuität innerhalb eines Kommunikationsinstrumentes gewährleistet wird.

Abbildung 6 zeigt die Formen der Integrierten Kommunikation im Überblick:

Integrationsformen		Gegenstand	Ziele	Hilfsmittel	Zeithorizont
Inhaltliche Integration	Richtungen der Integration	Thematische Abstimmung durch Verbindungslinien	- Konsistenz - Eigenständigkeit - Kongruenz	Einheitlichkeit - Botschaften - Argumente - Aussagen	Langfristig
Formale Integration		Einhaltung formaler Gestaltungsprinzipien	- Präsenz - Prägnanz - Klarheit	Einheitlichkeit: - Markennamen - Schrifttyp - Logo - Slogan - Typografie - Layout - Farben - Bilder	Mittel- bis langfristig
Zeitliche Integration	Ebenen der Integration	Abstimmung innerhalb und zwischen Planungsperioden	- Konsistenz - Kontinuität	Einsatzplanung (*Timing*)	Kurz- bis mittelfristig

Abbildung 6: Formen der Integrierten Kommunikation

Quelle: Bruhn (2009: 97)

Bauer et al. (2010: 631f.) haben das Konzept der Integrierten Kommunikation für den B-to-B-Bereich analysiert und abschließend festgestellt, dass die Integrierte Kommunikation auch für das B-to-B-Geschäft sinnvoll ist. Wird die Integrierte Kommunikation professionell angewandt, nimmt sie Einfluss auf die Markenstärke, führen Bauer et al. (ebd.) weiter aus. Den größten Effekt erzielt ihrer Meinung nach die inhaltliche Integration. Der starke Einfluss der inhaltlichen Integration erhöht sich signifikant, so Bauer et al. (ebd.), wenn Unternehmen sehr komplexe Produkte bzw. Dienstleistungen anbieten.

Die Formen der Integrierten Kommunikation von Bruhn zeigen plausibel den organisatorischen Prozess der Kommunikation auf. Nicht thematisiert wird das Verhältnis zwischen Marketing- und Unternehmenskommunikation. Der klassischen Marketinglehre nach wird Public Relations stets als ein Teilbereich der Marketingkommunikation zugeordnet (Süss 2011: 57). Im Hinblick auf die Einordnung einer Unternehmensmarke in die Gesamtkommunikation eines Unternehmens zeigt sich in diesem Kontext eine nicht geklärte Thematik zwischen Unternehmenskommunikation und Unternehmensmarkenkommunikation. Süss (2011: 56) hat diese Problematik betrachtet, konnte jedoch nur feststellen, dass *„die Literatur [...] zumeist in kritischen Zustandsbeschreibungen [verharrt] und dabei ihrer jeweiligen disziplinären Herkunft verhaftet [bleibt].“*

Unter Kapitel 2.5.2 wurde festgehalten, dass die Unternehmensidentität der Unternehmensmarkenidentität gleichgesetzt wird. Analog dieser Vorgehensweise wird im Rahmen dieser Arbeit die Unternehmenskommunikation mit der Unternehmensmarkenkommunikation gleichgesetzt.

Für diese Arbeit gilt es zu analysieren, welche Funktion der CEO innerhalb der Integrierten Kommunikation einnimmt und wie die CEO-Kommunikation in die Gesamtkommunikation des Unternehmens eingeordnet wird.

2.6.2 Instrumente in der Markenkommunikation

Für Kotler/Pförsch (2006: 110) bestehen in der Auswahl von Kommunikationsinstrumenten im Rahmen der Markenbildung zwischen B-to-B- und B-to-C-Marken keine gravierenden Unterschiede. Das herausragende Kommunikationsinstrument bildet ihrer Meinung nach jedoch die Persönliche Kommunikation. Daneben können alle anderen Kommunikationsinstrumente ebenfalls zum Einsatz kommen. Die Unterscheidung liegt darin, dass einzelne Instrumente besser für den B-to-B-Bereich geeignet sind als andere. Darüber hinaus unterscheiden sich die Kommunikationsinhalte. Diese Thematik wird in Kapitel 2.7.2 betrachtet.

Bruhn (2011: 217) ordnet die vielfältigen Kommunikationsmaßnahmen eines Unternehmens insgesamt zehn Kommunikationsinstrumenten zu, die nachfolgend beleuchtet.

2.6.2.1 Persönliche Kommunikation

Unter Persönliche Kommunikation wird in dieser Arbeit die Definition von Bruhn (2011: 875) zugrunde gelegt, nach der

...die [P]ersönliche Kommunikation alle unternehmensinternen und -externen Aktivitäten umfasst, die mit der wechselseitigen Kontaktaufnahme bzw. Kontaktabwicklung zwischen [Anbietenden] und Nachfrager[Innen] in einer durch die Umwelt vorgegebenen Face-to-Face-Situation verbunden sind und in die bestimmte Erfahrungen und Erwartungen durch verbale und nonverbale Kommunikationshandlungen eingebracht werden.

Dem Kommunikationsinstrument ‚Persönliche Kommunikation‘ wird bei der Umsetzung der Kommunikationsziele eine große Bedeutung beigemessen, konstatiert Bruhn (2011: 872). Baumgarth/Schmidt (2008: 261) betonen, dass die Persönliche Kommunikation besonders in Geschäftsbereichen mit einer verhältnismäßig hohen Häufigkeit der persönlichen Kontakte und einer hohen Intensität dieser Kontakte eine herausragende Rolle bezogen auf die Markenstärke darstellt, vorausgesetzt die persönliche Kommunikation wird als das dominierende Kommunikationsinstrument erkannt und entsprechend umgesetzt. Baumgarth/Schmidt (ebd.) sprechen dem Kommunikationsinstrument besonders im B-to-B- Bereich eine hohe Relevanz zu.

2.6.2.2 Kommunikation mit Mitarbeitenden

Kernstock (2012: 23) weist darauf hin, dass Mitarbeitende sowohl Sender als auch Empfänger der Markenkommunikation darstellen. Sie treten nach außen als MarkenbotschafterIn rund um die Uhr auf, denn natürlich werden sie auch im privaten Umfeld auf das Unternehmen als Arbeitgeber und den Marken, Produkten und Dienstleistungen des Unternehmens angesprochen. Im Rahmen ihrer Kontakte zu KundInnen vermitteln Mitarbeitende wichtige Markeninhalte, die durch die Persönliche Kommunikation häufig eine besondere Lernwirkung bei den Adressaten ermöglichen. Ziel der internen Markenkommunikation muss es daher laut Kernstock (ebd.) sein, ein tiefes Verständnis für die Marke sowie ein Bekenntnis der Mitarbeitenden zur Marke aufzubauen. Das entsprechende

Markenwissen muss transferiert und die Markenidentität bei den Mitarbeitenden verankert werden. Das Verstehen der Markenidentität und Markenbotschaft sowie die damit verbundene stärkere emotionale Markenbindung bewirken ein markenkonformes Verhalten, so Kernstock (ebd.) weiter. Er verweist besonders auf die hohe Relevanz im B-to-B-Geschäft, da hier insbesondere die direkten Kontakte zu den KundInnen maßgeblich das Image des Unternehmens und ihrer Marken prägen. Die Ergebnisse der Studie des Rats für Formgebung (2011: 33-38) unterstreichen diese Aussage. Danach erwarten 86 Prozent der Markenverantwortlichen im B-to-B-Geschäft, dass das markenkonforme Verhalten der Mitarbeitenden für die Markenführung wichtiger wird. Begründet wird dies damit, dass im B-to-B-Bereich unter anderem langfristige Beziehungen zu KundInnen eine wesentliche Rolle spielen. Markenkonformes Verhalten kann einen Wettbewerbsvorteil bilden. Als Instrumente der internen Markenvermittlung werden gemäß der Studie am häufigsten das Intranet, die interne E-Mail-Kommunikation, interne Events, Corporate Identity-Handbücher sowie die Zeitung für Mitarbeitende eingesetzt.

Bruhn (2011: 1204f.) merkt an, dass das Aufkommen der digitalen Medien auch die Kommunikation mit den Mitarbeitenden verändert hat. Einer Studie nach, die 2009 unter 160 DAX-Unternehmen in Deutschland durchgeführt wurde, zeigt, dass inzwischen das Intranet mit 81 Prozent das am meisten verbreitete Medium in der Kommunikation mit Mitarbeitenden darstellt, berichtet Bruhn (ebd.). Die Zeitung und das Magazin für Mitarbeitende belegen mit insgesamt 78 Prozent den zweiten Rang, gefolgt von dem E-Mail-Newsletter mit 41 Prozent und dem Geschäftsbericht mit 40 Prozent. Das Corporate-TV/Mitarbeitenden-TV mit 9 Prozent wird ebenso wie der Corporate Blog mit 7 Prozent bisher wenig eingesetzt, führt Bruhn (ebd.) weiter aus.

2.6.2.3 Messen und Ausstellungen

Dem Kommunikationsinstrument Messen und Ausstellungen wird laut Bruhn (2011: 932) seit 1984 besonders für B-to-B-Unternehmen wachsende Bedeutung zugeschrieben. Messen und Ausstellungen bieten eine optimale Möglichkeit zur Produktpräsentation, Information des Fachpublikums und der interessierten Allgemeinheit. Sie dienen den Unternehmen zur Selbstdarstellung und schaffen die Möglichkeit eines unmittelbaren Vergleichs mit der Konkurrenz, meint Bruhn

(ebd.). Ein weiterer Pluspunkt bietet die Möglichkeit eines emotionalen Markenauftritts im Rahmen von Messen und Ausstellungen.

Für Kirchgeorg/Springer (2010: 58) stellt die Messe ein klassisches und zentrales Kommunikationsinstrument für B-to-B-Unternehmen dar. Kotler/Pförsch (2006: 114) räumen dem Kommunikationsinstrument Messen und Ausstellungen für den B-to-B-Bereich höchste Bedeutung zu, da sie ein wichtiges Instrument zur Pflege von Geschäftsbeziehungen darstellen.

Dem Kommunikationsinstrument selbst werden eher mäßige Zukunftsperspektiven prognostiziert. So wird die tatsächliche Bedeutung physischer B-to-B-Messen im Jahr 2020 durch die AUMA¹³ (2012: 49) fraglich bewertet, unter anderem bedingt durch eine zunehmende Digitalisierung und der Verlagerung der Kommunikation in den virtuellen Raum sowie aufgrund des Effizienz- und Konkurrenzdrucks. Unzweifelhaft ist jedoch, dass der persönliche Kontakt zwischen EntscheidungsträgerInnen, Unternehmen und KundInnen auch im Jahr 2020 einen hohen Stellenwert haben wird (ebd.).

2.6.2.4 Public Relations

Für Public Relations wird zunächst die Definition von Bruhn (2011: 716) zugrunde gelegt:

Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit) als Kommunikationsinstrument bedeutet die Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle aller Aktivitäten eines Unternehmens, um bei ausgewählten Zielgruppen (extern und intern) um Verständnis und Vertrauen zu werben und damit gleichzeitig die übergeordneten Ziele der Unternehmenskommunikation zu erreichen.

Als Ziele der Public Relations (PR) werden in der Wissenschaft und auch Praxis der Aufbau von Vertrauen und Verständnis, die Schaffung eines Interessensausgleichs und besonders die Bildung eines positiven Unternehmensimages in der Öffentlichkeit genannt, führt (Bruhn 2011: 739) aus.

Für Szyszka (2007: 747) bestehen die Aufgaben der Öffentlichkeitsarbeit für Marken im Wesentlichen darin, die Bekanntmachung der Marke sowie die Steigerung des Bekanntheitsgrades der Marke sicherzustellen. Daneben ist auf die

¹³ Ausstellungs- und Messeausschuss der Deutschen Wirtschaft e. V.

Einzigartigkeit der Marke als Alleinstellungsanspruch und ihre Differenzierung gegenüber anderen Marken hinzuweisen, betont er und verweist darauf, durch eine geeignete Kommunikation von Schlüsselbotschaften dazu beizutragen, dass die Merkmale der Markenidentität wiedergegeben werden, um dadurch das gewünschte Markenimage zu erzeugen. Dies soll letztendlich zur Schaffung von Handlungsanreizen und zu einer konsistenten Überzeugtheit von der Marke bei den Zielgruppen führen. Die Öffentlichkeitsarbeit für Marken sucht nach Szyska (ebd.) dabei bewusst den Weg in den redaktionellen Teil der Medien, um Themen journalistischer Fremddarstellung zu werden. Ziel ist es, nach der journalistischen Prüfung als wertvoll eingeschätzt zu werden, um schließlich von der journalistischen Glaubwürdigkeit profitieren zu können. Laut Szyska (ebd.) muss sich strategisch ausgerichtete Marken-PR kontinuierlich mit den Stärken und Schwächen einer Marke und deren Chancen und Risiken im öffentlichen Meinungsmarkt auseinandersetzen. Die Ausführungen von Szyska beziehen sich in diesem Kontext lediglich auf Produktmarken.

Bruhn (2009: 124) misst der Öffentlichkeitsarbeit einen hohen Anteil an strategischer Bedeutung zu, insbesondere hinsichtlich der Beziehungspflege zu kritischen und wichtigen Anspruchsgruppen. Kotler/Pförsch (2006: 114-116) bezeichnen Öffentlichkeitsarbeit als eines der wirkungsvollsten Kommunikationsinstrumente innerhalb der B-to-B-Markenkommunikation bedingt durch die hohe Glaubwürdigkeit, die journalistischen Beiträgen entgegengebracht wird. Public Relations bietet zahlreiche Möglichkeiten, um das Image einer Marke zu fördern bzw. zu schützen. Gut durchdachte Öffentlichkeitsarbeit, die mit anderen Kommunikationsinstrumenten koordiniert wird, kann ausgesprochen effektiv sein, betonen Kotler/Pförsch (ebd.).

2.6.2.5 Social-Media

Um ein einheitliches Verständnis für das Kommunikationsinstrument Social-Media zu erlangen, wird der vorliegenden Arbeit die folgende Begriffsauslegung von Bruhn (2011: 1082) zugrunde gelegt:

Social Media-Kommunikation vollzieht sich auf online-basierten Plattformen und kennzeichnet sowohl die Kommunikation als auch die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Social Media-Nutzer[Innen] sowie deren Vernetzung untereinander. Die Social Media-Kommunikation erfolgt sowohl aktiv als auch passiv, mit dem Ziel des gegenseitigen Austauschs von Informationen, Meinungen, Eindrücken und

Erfahrungen sowie des Mitwirkens an der Erstellung von unternehmensrelevanten Inhalten, Produkten oder Dienstleistungen.

Die Social Media-Kommunikation zeigt sehr heterogene Merkmale auf. Auf die wichtigsten wird in Kürze eingegangen: So unterscheidet sich Social Media-Kommunikation maßgeblich von den übrigen Kommunikationsinstrumenten, da sie nicht durch das klassische Sender-Empfänger-Prinzip, sondern durch den interaktiven Austausch von Informationen, Meinungen, Eindrücken und Erfahrungen zwischen Unternehmen und InteressentInnen oder auch zwischen InteressentInnen selbst stattfindet. Ein wesentliches Merkmal bildet zudem die eingeschränkte Kontrollierbarkeit. Das bedeutet, dass der Sender nur schwer beeinflussen kann, über welchen Kommunikationskanal und mit welcher Bewertung die Kommunikationsinhalte weitergegeben werden. Darüber hinaus bietet die Social Media-Kommunikation die Möglichkeit, die Informationen in unterschiedlichster Darstellung durch Wort, Bild, Audio oder Video-Inhalte über sogenannte Kommunikationsträger wiederzugeben. Die Träger der Social Media-Kommunikation sind mannigfaltig. In der Praxis haben sich verschiedene Erscheinungsformen, wie Weblogs (Online-Publikationen), Virtuelle Netzwerke (Facebook, LinkedIn, Xing), Webforen (Online-Community innerhalb einer Website), Micromedia (Twitter), Bookmarks (Abspeicherung eines Lesezeichens innerhalb eines Online-Dienstes), Wikis (Online-Nachschlagewerk), Podcasts (Audiobeiträge), Videos (YouTube) und Pictures (Picasa) sowie Bewertungsportale herausgebildet. (vgl. Bruhn 2011: 1083- 1086)

Durch die Vielzahl der Kommunikationsträger der Social Media-Kommunikation und damit verbundenen unterschiedlichen Einsatzmöglichkeiten zum Informationsaustausch kommt der Social Media-Kommunikation höchste Bedeutung zu, konstatiert Bruhn (2011: 1097f.) und verweist auf eine Reihe von Umfragen und Studien. So bestätigt beispielsweise der Monitor Markenführung (2011: 30), dass über 85 Prozent der Markenverantwortlichen in B-to-B-Unternehmen der Social Media-Kommunikation wachsende Bedeutung zuschreiben. Die Unternehmen sind derzeit intensiv mit der Frage befasst, welche Kommunikationsträger sinnvoll in ihre Markenaktivitäten integriert werden können. Die Intention der Unternehmen besteht darin, stärker in den Dialog mit den KundInnen einzutreten, meint Bruhn (2011: 1097).

Nach Bruhn (2011: 1156) werden Unternehmen und ihre Marken zukünftig von einer intelligenten Verknüpfung der Persönlichen Kommunikation mit den passenden Online-Kanälen profitieren können.

Brennan et. al. (2011: 179) messen dem Einsatz von Social Media für das B-to-B-Geschäft eine wachsende Bedeutung bei, da diese zunehmend auch als Informationsquelle bei einer Vorauswahl eines potentiellen Lieferanten oder aber auch für potentielle neue Mitarbeitende dienen.

2.6.2.6 Event-Marketing

Events konnten sich in den letzten zehn Jahren als eigenständiges Kommunikationsinstrument etablieren und haben Akzeptanz in allen Branchen erlangt. Sie werden eigens durch Unternehmen veranstaltet und sind als inszenierte Ereignisse zu verstehen, die die kommunikativen Ziele erlebnisorientiert vermitteln. Zum einen richten sich Events auf der operativen Ebene vor allem auf Kontaktziele (Teilnehmeranzahl) sowie auf kurzfristigen Kommunikationszielen, wie der Erlangung von Aufmerksamkeit, Wahrnehmung von Botschaften und positiven Emotionen. Auf der anderen Seite dienen Events als strategisches Instrument der Markenbildung. Im Mittelpunkt von Events stehen vor allem emotionale Eigenschaften, die in Form eines Imagetransfers vom Event auf die Marke übertragen werden können. (vgl. Zanger 2008: 285- 295, vgl. Meffert et al. 2008: 681f, Bruhn 2011: 1016-1018)

Laut Meffert et al. (2008: 681f.) wird das Kommunikationsinstrument in der Praxis bevorzugt zur Kundenbindung eingesetzt. Die zentrale Zielsetzung dabei ist die Präsentation des Kommunikationsobjektes in erlebnisorientierter Form und damit dessen emotionale Positionierung. So werden die im Rahmen von Events erlebten Emotionen intensiver verinnerlicht und haben einen stärkeren Einfluss auf spätere Kaufentscheidungen, konstatieren Meffert et al. (ebd.).

Im Rahmen des Event Marketing können nach Bruhn (2009: 125) kurzfristige Erfolge für die Kommunikationspolitik eines Unternehmens umgesetzt werden. So besteht beispielsweise die Möglichkeit, bei Produkteinführungen eine neue Marke in Form einer Großveranstaltung mit viel Aufwand in Szene zu setzen, um bei den VeranstaltungsteilnehmerInnen einen positiven Eindruck zu vermitteln und parallel

den gelungenen Start für den Einsatz weiterer Kommunikationsinstrumente zu nutzen.

Eine besondere Bedeutung für das B-to-B-Geschäft wird nicht explizit hervorgehoben.

2.6.2.7 Sponsoring

Die Bedeutung des Sponsoring hat in den vergangenen 15 Jahren so stark wie kaum ein anderes Kommunikationsinstrument zugenommen, behauptet Bruhn (2011: 790-792). Immer häufiger treten Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen mit ihrem Markennamen als Sponsoren in der Öffentlichkeit auf. Sie unterstützen Personen und Institutionen in sportlichen, kulturellen, sozialen, ökologischen und medialen Bereichen. Das Ziel des Sponsoring für Unternehmen liegt dabei generell in der Realisierung kommunikativer Wirkungen, indem Ereignisse, die im öffentlichen Interesse stehen, in die Kommunikationsarbeit von Unternehmen einbezogen werden, meint Bruhn (ebd.). Das Unternehmen bzw. ihre Marke als Sponsor stellt dabei Fördermittel bereit, um bestimmte Gegenleistungen zu erhalten, die dazu beitragen, die Ziele der Unternehmens- und Marketingkommunikation zu erreichen. So besteht beispielsweise die Möglichkeit, dem Sponsor die kommunikative Nutzung der Förderung im Rahmen der Public Relations zu gewähren.

Entscheidende Stärken des Sponsoring werden in der emotionalen Zielgruppenansprache, der Möglichkeit einer authentischen Informationsübermittlung von Erlebniswerten sowie der Möglichkeit einer Pflege von Kundenkontakten in einem angenehmen Umfeld gesehen. Sponsoring ist ein gut geeignetes Instrument, mit dessen Hilfe ein Beitrag zum Markenaufbau und Markenpflege geleistet werden kann, um die verfolgten Ziele, die Schaffung und Steigerung von Markenbekanntheit und -image und die Erhöhung der Kundenbindung zu erreichen. (Bruhn 2011: 867, Hermanns/Marwitz 2008: 279)

Nach Kotler/Pförsch (2006: 117) findet das Sponsoring auch für B-to-B-Marken Anwendung.

2.6.2.8 Direktmarketing

Nach Bruhn (2011: 647) umfasst Direktmarketing alle Kommunikationsmaßnahmen, die das Ziel verfolgen, durch eine gezielte Einzelsprache einen direkten Kontakt zu einer Person zu knüpfen und zu versuchen, in einen Dialog einzutreten oder auch durch eine indirekte Ansprache zu versuchen, die Basis für einen Dialog in einer zweiten Stufe zu erlangen. Hierzu zählen beispielsweise Werbebriefe, Anzeigen, Kataloge, Zeitschriften-Beilagen oder Telefonmarketing. Im Rahmen des Direktmarketing werden die Zielgruppen auf das Leistungsangebot eines Unternehmens bzw. einer Marke aufmerksam gemacht. Für Kotler/Pförsch (2006: 112) bieten die Instrumente des Direktmarketings den Unternehmen attraktive Möglichkeiten, auf die Zielgruppen spezifisch zugeschnittene Informationen zu übermitteln. Sie sind insofern auch für den B-to-B-Bereich relevant.

Für Bruhn (2009: 126) hat das Direktmarketing aufgrund der Entwicklung hin zu einer individuellen und dialogorientierten Kommunikation sowie der Vielzahl neuer, innovativer Kommunikationstechnologien, die besonders für das Direktmarketing geeignet sind, stark an Bedeutung gewonnen. Direktmarketing-Aktionen sind schnell einsetzbar und können kurzfristige Erfolge erzielen. Es wird prognostiziert, dass Direktmarketing für Branchen, für die der individuelle Kundenkontakt von großer Bedeutung ist, eine zunehmend strategische Bedeutung entwickeln wird.

2.6.2.9 Verkaufsförderung

Bei der Verkaufsförderung, auch Sales Promotions genannt, handelt es sich laut Bruhn (2011: 555) meist um zeitlich begrenzte Maßnahmen mit Aktionscharakter (Beispiele: Gewinnspiele, Rabattaktionen). Sie verfolgen das Ziel, auf nachgelagerten Vertriebsstufen durch zusätzliche Anreize Kommunikations- und Vertriebsziele zu erreichen. Maßnahmen der Verkaufsförderung sind flexibel und schnell einsetzbar. Damit verbunden sind kurzfristig erzielbare Kommunikationswirkungen möglich. Bruhn (2009: 123f.) konstatiert, dass der Anstieg der Markenvielfalt in den vergangenen Jahren zum Wachstum der Verkaufsförderung beigetragen hat. Dadurch, dass heute oftmals mehrere Marken mit ähnlicher Qualität angeboten werden, wird die Verkaufsförderung heute oft dazu eingesetzt, die Bindung an bestimmte Geschäfte bzw. Produkte über Maßnahmen der Verkaufsförderung zu erzielen. Für B-to-B-Unternehmen ist das

Konzept der Verkaufsförderung gewöhnlich nicht einsetzbar, meinen Kotler/Pförsch (2006: 122), da die Abnehmergruppen industrieller Unternehmen nur ihren tatsächlichen Bedarf einkaufen.

2.6.2.10 Mediawerbung

Mediawerbung trägt dazu bei, in Massenmärkten bei einem breiten Zielpublikum die Bekanntheit der Marke aufzubauen und zu steigern sowie das Unternehmens- bzw. Markenimage wesentlich zu prägen. Zu ihr gehören beispielsweise TV-Spots, Printanzeigen, Radiowerbung und auch Onlinewerbung. Der Mediawerbung wird besonders im Konsumgüterbereich strategische Bedeutung zugesprochen. (Bruhn 2009: 122f.)

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass besonders den Kommunikationsinstrumenten Persönliche Kommunikation, Kommunikation mit Mitarbeitenden, Public Relations, Messen und Ausstellungen für das B-to-B-Geschäft eine hohe Relevanz zugesprochen wird. Social Media erfährt auch im B-to-B-Geschäft wachsende Bedeutung. Direktmarketing, Sponsoring und Event-Marketing wird eine gewisse Relevanz beigemessen während Mediawerbung und Verkaufsförderung eher ungeeignet für das B-to-B-Geschäft erscheinen. Welche Kommunikationsinstrumente CEOs zur Stärkung der B-to-B-Markenkommunikation einsetzen wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit analysiert.

2.7 Besonderheiten von B-to-B-Unternehmen

„B-to-B-Produkten haftet die Aura des Rationalen an“, umschreibt Merkel (2010: 483) das B-to-B-Geschäft und führt weiter aus, dass Zahlen, Daten und Fakten das Selbstverständnis der Unternehmensleitung dominieren. Emotionalität und weiche Faktoren werden im B-to-B-Geschäft eher kritisch gesehen, führt er weiter aus und konstatiert, dass Erfolgsfaktoren außerhalb der rationalen Leistungsebene vor allem durch ein naturwissenschaftlich geprägtes Management kaum anerkannt werden und demnach in der Unternehmensstrategie wenig Berücksichtigung finden. Kotler/Pförsch (2006: 34) appellieren an B-to-B-Unternehmen, indem sie behaupten, dass es in der heutigen Zeit nicht länger ausreichend ist, nur großartige Produkte und Dienstleistungen anzubieten. Vielmehr können durch den Aufbau einer Marke wertvolle Wettbewerbsvorteile geschaffen werden. Mittels einer empirischen Erhebung konnte Baumgarth (2010b: 666) erstmals bestätigen, dass ein systematisch eingesetztes Markenmanagement auch für B-to-B-Marken wesentlich zum Markterfolg beiträgt und den Unternehmenswert steigern kann.

Die Markenführung und -kommunikation im B-to-B-Bereich weist spezifische Besonderheiten im Vergleich zur B-to-C-Marke auf. Diese werden in den beiden folgenden Unterkapiteln herausgestellt.

2.7.1 Besondere Charakteristika von B-to-B-Unternehmen

Das wesentliche Merkmal von B-to-B-Unternehmen ist, dass es sich bei den Abnehmergruppen um Organisationen und keine privaten EndverbraucherInnen handelt (Brennan et al. 2011: 5, Baumgarth 2010: 48, Kotler/Pförsch 2006: 20).

Das B-to-B-Geschäft ist geprägt durch heterogene und überaus komplexe industrielle Produkte und Dienstleistungen, was dazu führt, dass die Führung einer B-to-B-Marke generell die Besonderheiten der entsprechenden Leistungen zu berücksichtigen hat. So sind beispielsweise für erklärungsbedürftige Produkte oder Dienstleistungen andere Strategien anzuwenden als für einfach zu beschreibende, denken wir in diesem Zusammenhang beispielsweise an eine einfache Schraube im Vergleich zu einem speziellen Zulieferteil für die Automobilindustrie. Zudem ist das Umfeld eines B-to-B-Unternehmens oft dadurch gekennzeichnet, dass größere Volumen durch die Abnehmergruppen nachgefragt werden, eine eher

geringe Anzahl von Abnehmergruppen existiert und diese sich oft auf internationalen Märkten bewegen. Darüber hinaus zeichnet sich das B-to-B-Geschäft durch enge und langfristige Geschäftsbeziehungen aus. (vgl. Baumgarth 2010: 48f.; vgl. Kotler/Pförsch 2006: 21f.)

Die Produkte bzw. Dienstleistungen eines B-to-B-Unternehmens werden jeweils auf die nachfolgende Absatzstufe zugeschnitten (Masciadri 2010: 6). Kaufentscheidungen werden meist auf organisationaler Ebene in sogenannten Buying Centern getroffen und unterliegen besonderen Regelungen. Laut Wünsche (2010: 85f.) prägen drei Besonderheiten diese Einkaufssituation:

- a) Die Einkaufsentscheidungen werden nicht durch Einzelpersonen, sondern von mehreren beteiligten EntscheidungsträgerInnen mit unterschiedlichen Informationsbedürfnissen getroffen. Der Beschaffungsprozess ist stark formalisiert und nicht wie im Konsumgüterbereich durch Impuls- oder Spontankäufe charakterisiert. Dies bedeutet, dass sich eine Entscheidungsfindung meist über einen längeren Zeitraum erstreckt und sich wesentlich komplexer gestaltet. Für B-to-B-Unternehmen ergibt sich daraus in der Kommunikation die Chance, bei Vorliegen mehrere Angebote über die Vermittlung spezifischer Markenassoziationen Orientierung zu schaffen und gezielt auf mehrere Mitglieder des Buying Centers gleichzeitig Einfluss zu nehmen. Auf diese Weise kann der Entscheidungsaufwand reduziert und Mehrheiten für ein bestimmtes Markenprodukt schneller herbeigeführt werden.
- b) Die Produkte und Dienstleistungen weisen meist eine hohe technische Komplexität auf und sind individuell auf die Abnehmergruppe zugeschnitten. Die Entscheidung eines Einkaufsgremiums für eine bekannte B-to-B-Marke mindert das Beschaffungsrisiko, eine falsche Entscheidung zu treffen, indem sie auf die erhoffte Funktionsweise und Qualität des Produkts vertrauen.
- c) Produkte bzw. Dienstleistungen sind meist nicht durch einmalige Transaktionen geprägt. Oft sind mit den individuellen Lösungen für die Abnehmergruppen weitere Serviceleistungen, wie die Wartung oder Ersatzteilbeschaffung, verbunden. Marken dienen in diesem Kontext auch der Sicherheit.

Die Verankerung der B-to-B-Marke in den Köpfen der Mitarbeitenden stellt für Baumgarth/Schmidt (2010: 1257) einen der wichtigsten Bausteine einer starken B-to-B-Marke dar und bildet zugleich einen fundamentalen Unterschied zur B-to-C-Markenführung. Im B-to-B-Geschäft ist die Markenbildung nicht nur eine Aufgabe für die Verantwortlichen aus dem Marketing und ihren Teams, sondern obliegt der gemeinsamen Verantwortung aller Mitarbeitenden auf allen Ebenen, da der interne Markenwert ein signifikanter Beschleuniger des B-to-B-Geschäfts darstellt, erläutern Baumgarth/Schmidt (ebd.).

2.7.2 *Markenkommunikation von B-to-B-Unternehmen*

Aufgrund der vielfach vorherrschenden hohen Komplexität der Produkte und Dienstleistungen von B-to-B-Unternehmen ist die Kommunikation für die mediale und persönliche Ansprache der Zielgruppen ausführlich zu gestalten, meint Bruhn (2011: 62f.). Zur Überzeugung der Mitglieder des Einkaufsgremiums sind besonders rationale Argumente maßgeblich. Glaubwürdigkeit bildet dabei die Basis jeglicher Beschaffungsprozesse, führt Bruhn (ebd.) weiter aus. Belz (2010: 72) fordert, auch in der Kommunikation von B-to-B-Unternehmen mehr Emotionen einzubringen. So sind seiner Meinung nach Themen der technologischen Führerschaft, Wirtschaftlichkeit, Professionalität, Nähe zur Abnehmergruppe sowie Qualität auch auf emotionale Weise zu kommunizieren. Er meint aber auch, dass eine überzogene Emotionalität sich eher kontraproduktiv auswirkt.

Herbst/Merz (2011: 1078-1080) belegen, dass bei der Bildung einer B-to-B-Marke sowohl funktionale als auch emotionale Markenassoziationen wichtig sind. Sie betonen, dass in Zeiten wachsenden Wettbewerbs alleine technologische Kompetenz und Produktqualität nicht mehr ausreichen. Auf der Grundlage von qualitativen und quantitativen Studien haben sie eine drei-dimensionale Markenpersönlichkeitsskala mit den Faktoren Leistung, Glaubwürdigkeit und Sinneseindruck für B-to-B-Marken entwickelt und validiert, die sich in funktionale und emotionale Markenassoziationen untergliedert. Der Faktor Leistung umfasst dabei die funktionalen Assoziationen. Diese sind besonders für sachliche und problembezogene Entscheidungsprozesse relevant. Die beiden anderen Faktoren umfassen emotionale Assoziationen. So unterstreicht der Faktor Glaubwürdigkeit, dass B-to-B-Marken Vertrauen ausstrahlen müssen, um den Nutzen der Risikoreduzierung zu signalisieren und um eine langfristige Kundenbindung zu

erzielen. Der Sinneseindruck-Faktor wiederum hat aufgezeigt, dass Aspekte des Prestige, also des ideellen Nutzens, im B-to-B-Geschäft eine geringe Rolle spielen.

Belz (2010: 74) führt aus, dass Unternehmen mit einem großen Vertrieb, Entwicklung und Service ihre B-to-B-Marken primär durch die Interaktion der Mitarbeitenden mit den Abnehmergruppen prägen. Dies unterstreicht die hohe Relevanz der Persönlichen Kommunikation, wie auch bereits in Kapitel 2.6.2 dargelegt. In diesem Kontext wird die Aussage bekräftigt, dass besonders die Mitarbeitenden, die in Kontakt mit Abnehmergruppen stehen, als MarkenbotschafterInnen fungieren sollten. „*Sie präsentieren die Markenkommunikation in gelebter Form*“, macht Merkel (2010: 485) deutlich. Für Belz (2010: 75) liegt die Hauptaufgabe der Personen, die den engen Kontakt mit Anspruchsgruppen pflegen darin, den Anspruchsgruppen die Kompetenz des Unternehmens und ihrer Marken zu vermitteln sowie Beziehungen und Vertrauen zu den Abnehmergruppen aufzubauen und zu sichern. Für ihn spielt in diesem Kontext das Vorbild der Führungskräfte und ihre Haltung zur Marke eine wesentliche Rolle.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich die Markenkommunikation von B-to-B-Unternehmen gegenüber B-to-C-Unternehmen in zwei Aspekten maßgeblich unterscheidet: Zum einen ist die Kommunikation im B-to-B-Geschäft meist auf eine begrenzte Anzahl an Abnehmergruppen ausgerichtet, während sich das Konsumgütergeschäft auf eine unbegrenzte Anzahl von EndverbraucherInnen richtet. Zum anderen unterscheidet sich die Markenkommunikation gravierend in der inhaltlichen Gestaltung. So zählen im B-to-B-Geschäft vorwiegend rationale Argumente. Die ausgewählten Kommunikationsinstrumente müssen geeignet sein, komplexe Funktionszusammenhänge informativ und verständlich darzustellen und Glaubwürdigkeit auszustrahlen. Der Vertrauensfunktion kommt höchste Bedeutung zu, wie bereits Kapitel 2.3 veranschaulichte. Des Weiteren zeigte sich, dass in B-to-B-Unternehmen die Unternehmensmarkenstrategie dominiert. Durch ihre übergreifende Profilierung kann die Unternehmensmarke alle Bezugsgruppen erreichen. Dabei gilt es, die geeigneten Kommunikationsinstrumente auszuwählen. Als besonders geeignet haben sich im B-to-B-Geschäft die Kommunikationsinstrumente Persönliche Kommunikation, Kommunikation mit Mitarbeitenden, Public Relations, Messen und

Ausstellungen herauskristallisiert. Social Media-Aktivitäten erfahren daneben zunehmend an Relevanz auch im B-to-B-Geschäft. Der Persönlichen Kommunikation kommt insgesamt die höchste Bedeutung im B-to-B-Geschäft zu. In diesem Zusammenhang ist besonders die Kommunikation der Mitarbeitenden hervorzuheben, da sie als MarkenbotschafterInnen sowohl im Kontakt zu den Anspruchsgruppen als auch im privaten Umfeld die Marke nach außen vertreten. Die Mitarbeitenden sollten insofern die Markenidentität eines Unternehmens verinnerlichen, um dazu beizutragen das gewünschte Markenimage bei den Bezugsgruppen zu erzeugen. Dazu benötigt es jedoch der kontinuierlichen Vermittlung der Markenidentität, in Form einer adäquaten Kommunikation und Vorbildfunktion der Führungskräfte des Unternehmens.

3 CEO-Kommunikation in B-to-B-Unternehmen

„CEOs führen ihr Unternehmen heute in einer Zeit des Umbruchs, die anders ist alles, womit ihre Vorgänger konfrontiert waren“ heißt es in der CEO-Studie von IBM¹⁴ (2012: 9). Das geschäftliche Umfeld, in denen sich CEOs heute befinden, hat sich in den letzten Jahren stark verändert: Die fortschreitende Internationalisierung und infolgedessen zunehmende Verflechtung wirtschaftlicher Aktivitäten sowie technologische Entwicklungen verschärfen den Wettbewerb und führen zu kompetitiven Herausforderungen. Das Anforderungsprofil an CEOs ist dadurch anspruchsvoller geworden. CEOs erfüllen schwierige, hoch komplexe Aufgaben und unterliegen höchstem Erwartungsdruck. Die UnternehmenslenkerInnen müssen heute nicht mehr nur den Anforderungen der GesellschafterInnen an Gewinnmaximierung oder den KundInnen in Erfüllung einer tadellosen Abarbeitung der Aufträge gerecht werden. In Zeiten einer global vernetzten Informationsgesellschaft bilden sich die InteressentInnen einer Organisation zunehmend ihre Meinung über das Unternehmen und ihre Marken, indem sie an die Spitze schauen – unterstützt von einer stetig wachsenden Zahl von Medien und Kommunikationsinstrumenten, die heute für weltweite Transparenz in Echtzeit sorgen.

In diesem Kapitel erfolgt die Analyse des theoretischen Wissens zur Rolle des CEO in B-to-B-Unternehmen. Dazu werden nach der Begriffsdefinition Aufgaben und Rollen des CEO, Personalisierungsstrategien, CEO-Reputation und CEO-Kommunikation beleuchtet. Das Kapitel schließt mit Chancen und Risiken der CEO-Kommunikation den theoretischen Teil ab.

3.1 Definition des Begriffs CEO

Das Akronym CEO steht für Chief Executive Officer und stammt aus dem angloamerikanischen Geschäftsverständnis. CEO ist eine universale Bezeichnung für die oberste Entscheidungsinstanz eines Unternehmens losgelöst von der landestypischen gesellschaftsrechtlichen Definition. Es bezeichnet die Funktion des/der UnternehmenslenkerIn, also eines Vorstandsvorsitzenden, eines Sprechers des Vorstands, eines Geschäftsführers oder Gesellschafters.

¹⁴ Die IBM-Studie basiert auf persönlichen Gesprächen mit mehr als 1.700 CEOs in 64 Ländern.

Inzwischen hat sich die Verwendung des Akronymes auch in der deutschsprachigen Geschäftswelt eingeschlichen, bestätigen Deekeling/ Arndt (2006: 7).

Der Einfachheit halber wird für die vorliegende Master Thesis die Bezeichnung CEO für die Person an der Spitze von wirtschaftlichen Organisationen verwendet.

3.2 Aufgaben und Rollen des CEO

Buß (2012: 8) konstatiert, dass CEOs aufgrund ihrer Positionsautorität befugt sind

- a) eigenverantwortlich und gestaltend im Rahmen einer gegebenen Budgethoheit Strategie, Personal-, Finanz- und Sachentscheidungen zu treffen, durchzusetzen und zu kontrollieren,*
- b) sowie in einem repräsentativen Sinn die Ziele, Interessen und Werte der Organisation nach innen und außen zu vertreten und fortzuentwickeln.*

Die Arbeit von CEOs ist hochgradig fragmentiert, während ihrer Arbeitszeit sind CEOs selten allein, nehmen einen Termin nach dem anderen wahr, müssen ständig reden oder zuhören. Die meisten Themen werden dabei persönlich oder telefonisch besprochen. Für Vor- bzw. Nachbereitungszeiten bleibt begrenzte Zeit. Buß (2012: 250) bezeichnet Kommunikation insofern als Kernaufgabe des CEO.

Deekeling/Arndt (2006: 24) konstatieren, dass die Zeit, an denen der CEO rein die betriebswirtschaftlichen, unternehmerischen Ziele vor Augen hatte und das Unternehmen ausschließlich auf Basis harter Fakten führte vorüber sind. Sie meinen, CEOs von heute sollten durch Überzeugungskraft und inhaltliche Kompetenz überzeugen. Dabei stehen die Schaffung von Vertrauen und Glaubwürdigkeit im Mittelpunkt. Die CEOs sollten für ihre Ziele, Strategien und Perspektiven einstehen und dabei herausragende Chancen erkennen, kreativ denken, neuartige Angebote schaffen, überzeugende Visionen formulieren, Mitarbeitende motivieren und effektiv im Umgang mit den unterschiedlichsten Bezugsgruppen handeln – und dies indem sie für ihren Weg werben. CEOs müssen ein Gespür für die großen wirtschaftlichen und politischen Themenkonjunkturen entwickeln und ihre Rolle danach ausrichten, meinen Deekeling/Arndt (2006: 34).

Wie aber sehen die Rollen des CEO im Einzelnen aus? Um ein Verständnis und Gespür für die Führungsarbeit der CEOs zu erhalten und in der weiteren Ausarbeitung zu untersuchen, welche Rolle ein CEO innerhalb der

Markenkommunikation von B-to-B-Unternehmen spielt, werden zunächst die Tätigkeiten eines CEOs näher beleuchtet.

In der Wissenschaft liegen vielfältige Untersuchungen über Führungstätigkeiten vor, nach denen ein CEO der strategische Lenker an der Spitze eines Unternehmens ist, der plant, organisiert, koordiniert und kontrolliert. Tengblad (2012: 19) hat wissenschaftliche Literatur zur Führungsarbeit untersucht und zählt insgesamt 21 Werke auf, die er der klassischen Führungsarbeit zuordnet.¹⁵ Das Werk von Mintzberg bezeichnet er (2012: 28) als eine zeitgemäße und relevante Zusammenfassung der Tätigkeit von ManagerInnen. Mintzberg hat sein Rollenmodell aus dem Jahr 1973 inzwischen weiter spezifiziert. Dieses wird der vorliegenden Arbeit zugrunde gelegt.

Mintzberg (2010: 71-73) rückt in seinem ‚Rollenmodell‘ den CEO zwischen das Zentrum des Unternehmens und der Umgebung der relevanten Bezugsgruppen. Primäres Ziel der CEOs ist es, sicherzustellen, dass das Unternehmen seinen grundlegenden Zweck erfüllt. Zur Erreichung des Ziels veranlassen CEOs gezielt Mitarbeitende, bestimmte Tätigkeiten auszuführen. CEOs geben den Rahmen vor, leiten an, motivieren, stellen Teams zusammen, sorgen für eine angemessene Unternehmenskultur usw. Dabei nutzen CEOs Informationen, um die Mitarbeitenden tätig werden zu lassen. Mintzberg zeigt in diesem Kontext ein integratives Managementmodell auf, das die einzelnen Rollen der CEOs betrachtet und sie in ein umfassendes Bild zusammenfasst. Er ordnet die Managertätigkeiten drei Ebenen innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu. Abbildung 7 veranschaulicht das CEO-Modell.

¹⁵ Die ersten Werke reichen bis in das Jahr 1951 zurück. Eines dieser 21 Werke stellt die Arbeit von Henry Mintzberg mit dem Titel „The Nature of Managerial Work“ aus dem Jahr 1973 dar, indem erstmals die Tätigkeiten eines Managers beschrieben wurden, zum einen anhand ihrer Charakteristika und zum anderen anhand ihrer Inhalte in Form der unterschiedlichen Rollen, die ein Manager tagtäglich ausübt. Mintzberg stellte damit die Basis für weitere Forschungsarbeiten.

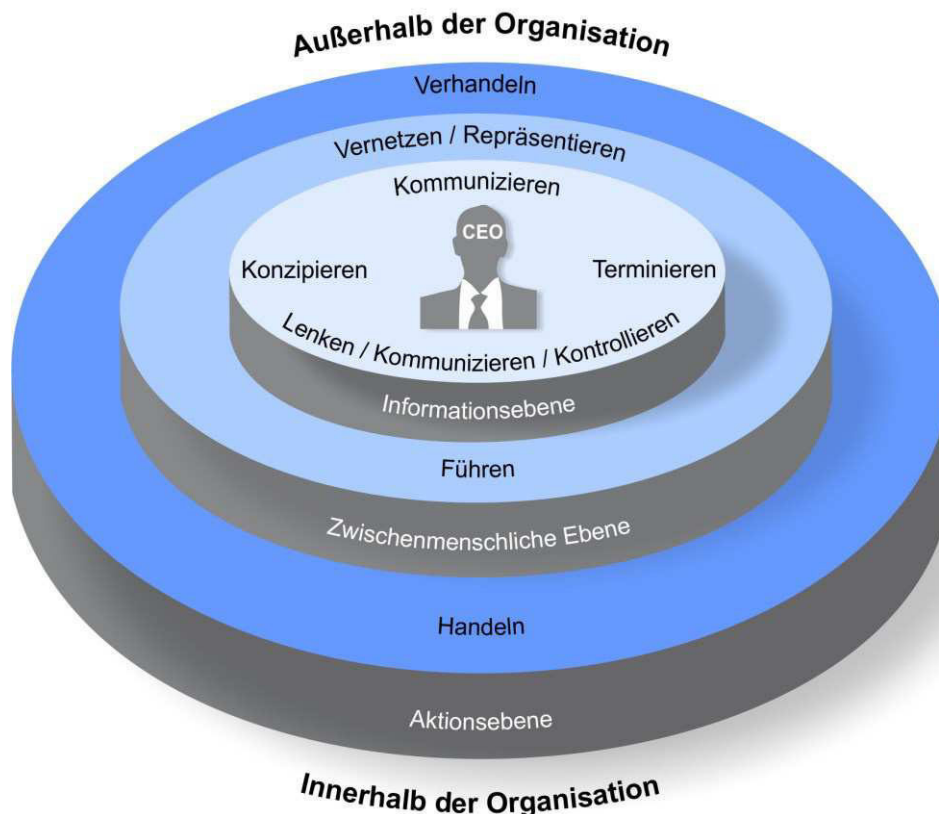


Abbildung 7: CEO-3-Ebenen-Modell

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Mintzberg (2010: 71)

Nach Mintzberg (2010: 71-111) schließt jede dieser Ebenen zwei Rollen ein: Auf der Informationsebene kommunizieren CEOs in alle Richtungen und lenken und kontrollieren innerhalb der Organisation. Auf der zwischenmenschlichen Ebene führen sie nach innen und vernetzen nach außen. Auf der Aktionsebene handeln sie nach innen und verhandeln nach außen. Im Zentrum des Modells sind die CEOs angeordnet, die persönlich insbesondere zwei Rollen wahrnehmen: sie konzipieren und terminieren, das bedeutet, sie treffen Entscheidungen, setzen Prioritäten und entwickeln Strategien. Werden die einzelnen Ebenen betrachtet, bedeutet dies für die Informationsebene, dass CEOs auf dieser Ebene Informationen nutzen, um indirekt Einfluss auf das Geschehen innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu nehmen. Die Kommunikation dient der Förderung des Informationsflusses, während Lenkung und Kontrolle, das Verhalten innerhalb des Unternehmens mithilfe der Informationen steuert. Während auf der Informationsebene die Aktivitäten der CEOs darauf gerichtet sind, die Mitarbeitenden mit Hilfe von Informationen zu veranlassen, bestimmte

Dinge zu tun, werden die Mitarbeitenden auf der zwischenmenschlichen Ebene weniger gesteuert. Vielmehr geht es darum die Mitarbeitenden zu ermuntern und zu motivieren, so dass sie ihre Aufgabenstellungen effizient lösen. Auf der Aktionsebene wiederum geht es nicht darum, Strategien, Strukturen und Systeme zu entwerfen. Dies gehört in den Bereich der Lenkung und Kontrolle. Vielmehr greifen CEOs hier aktiv in die Gestaltung der Handlungsschritte ein, die unmittelbar Auswirkungen auf die Organisationen haben. Diese Rolle hat zwei Seiten, so managen CEOs beispielsweise pro-aktiv Projekte oder reagieren auf Störungen als Krisenmanager.

Tabelle 2 soll zum besseren Verständnis einen exakteren Überblick über den vielseitigen Job des CEO liefern und die einzelnen Rollen und Unterrollen, die CEOs ausfüllen sollten, veranschaulichen (vgl. Mintzberg 2010: 64-121).

Konzipieren und terminieren (Leitbild und Strategien entwickeln, Entscheidungen treffen, Prioritäten setzen, etc.)		
	Nach innen	Nach außen
Informationsebene	Kommunizieren Rollen: Informationsverbreiter, Sprecher, Beobachter	
	• <i>Monitoring</i>: Aufbau eines eigenen Informationssystems mit dem Zweck, Probleme und Chancen des Unternehmens aufzudecken. • <i>Nervenzentrum</i>: CEOs sind als Generalisten einzuordnen, sie überwachen die Tätigkeiten der Fach- und Spezialkräfte, sie sind in der Regel die bestinformierten Personen eines Unternehmens. Bei ihnen fließen alle entscheidungsrelevanten Informationen zusammen. Mintzberg verwendet hierfür den Begriff Nervenzentrum.	• <i>Sprecher</i>: CEOs vertreten das Unternehmen nach außen, sie halten externe Bezugsgruppen über das Geschehen in dem Unternehmen informiert. • <i>Nervenzentrum</i>: Gilt analog wie intern. Aufgrund ihres Status haben CEOs Zugang zu anderen CEOs, die selbst als Nervenzentrum fungieren. CEOs tragen externe Informationen in das Unternehmen. • <i>Informationsverbreiter</i>: CEOs stellen sicher, dass ihre Mitarbeitenden über relevante Themen informiert sind.

Informationsebene	Lenkung und Kontrolle mittels Entscheidungsfindung • <i>Entwerfen</i>: Bildung einer Infrastruktur des Unternehmens durch Strategien, Strukturen und Systeme (Formulierung von Strategien, Bildung von Unternehmensstrukturen, die die Arbeit der Mitarbeitenden gliedern, Zuständigkeiten verteilen und eine Befugnis-hierarchie bilden, Lenkungs- und Kontrollsysteme gestalten). • <i>Delegieren</i>: Übertragung von Aufgaben an Mitarbeitende. • <i>Auswählen</i>: Auswahl eines bestimmten Mitarbeitenden zur Erfüllung von Aufgaben und ggf. Ausstattung mit Handlungsvollmachten. • <i>Verteilen</i>: Zuweisung von Ressourcen – Geld, Material, Ausrüstung sowie Arbeitsressourcen. • <i>Fordern</i>: Definition und Überwachung von Zielvorgaben.	
Zwischenmenschliche Ebene	Führen Rolle: Führungskraft • <i>Mitarbeitenden motivieren</i>: CEOs motivieren, unterstützen, ermächtigen, ermuntern Mitarbeitende dahingehend, dass das Unternehmen stärker von der Leistung der Mitarbeitenden profitiert. • <i>Mitarbeitenden entwickeln</i>: CEOs tragen zur Entwicklung der Mitarbeitenden bei, indem sie auf individueller Ebene die Mitarbeitenden beraten und fördern. • <i>Teams zusammenstellen</i>: CEOs stellen Teams zusammen, organisieren Erfahrungen der Teams und tragen dazu bei, dass Konflikte innerhalb der Teams und zwischen ihnen gelöst werden (→ Teams treten als Einheit auf, die einzelnen Mitglieder ergänzen sich). • <i>Unternehmenskultur stärken</i>: Der CEO trägt dazu bei, eine angemessene Unternehmenskultur sicherzustellen, indem er den Charakter des Unternehmens formt und Werte vermittelt.	Vernetzen/Repräsentieren Rollen: Repräsentant, Netzwerker • <i>Kontaktpflege</i>: Aufbau und Pflege externer Kontakte. • <i>Repräsentieren</i>: CEOs vertreten nach außen das Unternehmen. • <i>Vermitteln und überzeugen</i>: CEOs nutzen ihre Kontakte, um Unterstützung für das Unternehmen zu mobilisieren. Sie setzen sich für die Bedürfnisse des Unternehmens ein, vertreten die Angelegenheiten des Unternehmens, bewerben die Produkte bzw. Dienstleistungen und vermitteln die Werte des Unternehmens. • <i>Weitergabe</i>: Äußere Einflüsse werden durch den CEO in das Unternehmen getragen und weitergegeben. • <i>Puffer</i>: Im Zusammenhang mit der Weitergabe von Informationen agieren CEOs als Puffer/ Schnittstelle, sie schützen das Unternehmen, während diese flexibel auf die Situation reagieren kann unter Berücksichtigung der entsprechenden Umstände.

Aktionsebene	Handeln Rolle: Macher (Unternehmer, Ressourcenzuteiler, Krisenmanager) • <i>Projekte managen</i>: CEOs greifen am häufigsten in Projekte ein, sobald sich dieses in einer Eskalationsphase befindet, um sicherzustellen, dass das gewünschte Ergebnis erzielt wird. • <i>Auf Störungen und Krisen reagieren</i>: Ein unvorhergesehenes Ereignis, ein ignoriertes Problem, ein Wettbewerber können Störungen verursachen, die Korrekturmaßnahmen seitens der CEOs zwingend erforderlich machen. Wenn die Routine einbricht und es zu unerwarteten Schwierigkeiten kommt, greift der CEO ein.	Akquisition/Verhandeln Rolle: Verhandlungsführer • <i>Unterstützung mobilisieren</i>: CEOs schmieden Koalitionen für bestimmte Projekte • <i>Verhandeln</i>: CEOs agieren als Vertreter des Unternehmens bei wichtigen Verhandlungen mit externen GeschäftspartnerInnen
--------------	--	--

Tabelle 2: CEO-Rollenmodell

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Mintzberg (2010: 121)

Bei diesem Modell gilt es anzumerken, dass die Grenzen der CEO-Rollen teilweise verschwimmen und nicht losgelöst voneinander betrachtet werden dürfen oder gar als Ersatz zu verstehen sind. CEOs, die gegebenenfalls in ein schwieriges Projekt eingreifen, führen nicht nur, sondern handeln auch. Daneben herrschen auch fließende Rollenübergänge im Innen- und Außenverhältnis. CEOs müssen Mitarbeitende häufig eher überzeugen, anstelle zu lenken oder zu kontrollieren. In diesem Zusammenhang wird beispielhaft die Zusammenarbeit mit Führungskräften angeführt. Daneben behandeln sie mitunter LieferantInnen wie Mitarbeitende. Demnach lässt sich festhalten, CEOs verhandeln teilweise nach innen und handeln nach außen. (vgl. Mintzberg 2010: 123f.)

Das Modell liefert einen umfassenden Überblick über den vielseitigen Job eines CEOs und zeigt, dass die Tätigkeiten ganzheitlich betrachtet werden sollten. Laut Mintzberg (2010: 127f.) müssen CEOs auf allen drei Ebenen in einem dynamischen Gleichgewicht agieren. So kann es entsprechend den Ereignissen erforderlich werden, dass CEOs verstärkt handeln als führen, beispielsweise dann, wenn ein Projekt zu eskalieren droht. Wie das Rollenmodell zeigt, spielt die Kommunikation eine herausragende Rolle. Dies bekräftigt die vorherige Aussage von Buß. Mintzberg (2010: 76) umschreibt dies in einer Metapher, wonach sich die

Kommunikation „*gewissermaßen wie eine Membran rund*“ um den CEO zieht und alle Tätigkeiten des CEO in der Kommunikation passieren.

Das Modell findet sowohl für CEOs in B-to-B- als auch Unternehmen der Konsumgüterindustrie Anwendung. Dadurch, dass Kommunikation zu den Kernaufgaben des CEO zählt, liegt die Schlussfolgerung nahe, dass sich im Rahmen der CEO-Kommunikation umfassende Potenziale für die Markenkommunikation eines Unternehmens ergeben. Die operative CEO-Kommunikation wird in Kapitel 3.5 gesondert betrachtet.

3.3 Personalisierung

In diesem Kapitel wird der ‚Trend zur Personalisierung‘ näher beleuchtet. Dabei werden sowohl die Personalisierungsstrategien aus Sicht der Medien und aus Sicht von Unternehmen untersucht.

Laut Eisenegger (2010: 11) beginnt die Personalisierungsforschung „*erst aus den Kinderschuhen zu wachsen*“. Lange habe die Systemtheorie, das dominante Paradigma der letzten Jahrzehnte, die Person rein als Rolle gesehen, die in einer „*Umwelt sozialer Systeme*“ agiert. Er konstatiert ferner, dass kein Konsens darüber besteht, was unter Personalisierung zu verstehen ist. Bei der Personalisierung geht es laut Szyska (2010: 98) um den Aufbau einer Beziehung zwischen einem Ereignis und den entsprechend Verantwortlichen bzw. betroffenen Personen mit dem Ziel, das Ereignis über die Eigenschaften und das Verhalten der Personen erklären und verstehen zu können. Die Verknüpfung eines Unternehmens mit ihrem Repräsentanten dient dazu, Unternehmen leichter beobachtbar und erkennbar zu machen. Durch eine „*scheinbare Konkretisierung*“ wird die Komplexität der Themen reduziert, um die RezipientInnen zu entlasten, führt Szyska (ebd.) weiter aus. Nessmann (2010: 257) ordnet Personalisierung ursächlich drei Ebenen zu: Personalisierung im gesellschaftlichen Kontext, Personalisierung in den Medien und aus Sicht der Unternehmen. Für die weiteren Ausarbeitungen der vorliegenden Arbeit ist die Personalisierung in den Medien sowie aus Sicht der Unternehmen relevant. Personalisierung im gesellschaftlichen Kontext umfasst insbesondere das Spannungsfeld zwischen dem Individuum und der Gesellschaft und ist zur Beantwortung der Forschungsfrage nicht bedeutsam.

3.3.1 *Personalisierung in den Medien*

Personalisierung in den Medien bedeutet für Sandhu/Zielmann (2010: 217) die zunehmende Orientierung der Medien an prominenten Personen zur Vermittlung von Medieninhalten, wobei diese durch die Unternehmen selbst nur bedingt steuerbar sind. Laut Nessmann (2010: 258) lässt sich die Personalisierung in den Medien eindeutig verorten, da sie bei der Nachrichtenauswahl neben weiteren Nachrichtenfaktoren, wie Aktualität und Publikumsinteresse, eine wichtige Rolle spielt. Polarisierende, personalisierte Ereignisse und prominente Persönlichkeiten haben einen hohen Nachrichtenwert. Angesichts der täglichen Flut an Informationen, Zahlen, Daten und Details, so Hohegger (2006: 7), greifen JournalistInnen mehr und mehr zur Personalisierung in der Berichterstattung. Nach Aussagen von Brettschneider/Vollbracht (2010: 139f.) geht der Wandel in der Wirtschaftsberichterstattung auf Mitte der 1990er Jahre zurück. Für sie gilt Personalisierung als Megatrend im Journalismus. Sie (ebd.) konstatieren, dass inzwischen auch immer mehr Wirtschaftsredaktionen bewusst auf Personalisierung setzen, um die EntscheidungsträgerInnen sichtbar zu machen, indem sie Gesichter zeigen und um sachlichen Themen Spannung zu verleihen, denn Spannung braucht Gesichter und wo Spannung versprochen wird, warten meist auch „*Helden und Versager*“. Für Redaktionen erweist sich Personalisierung als geeignetes Mittel, um komplizierte Zusammenhänge anschaulicher und verständlicher zu machen sowie Berichte unterhaltsamer zu gestalten, bekräftigen auch Bentele/Fährnrich (2010: 54) Durch die Personalisierung werden CEOs in der Wahrnehmung der Öffentlichkeit zum Orientierungsfaktor bei komplexen wirtschaftlichen Vorgängen. Eisenegger (2005: 93) beschreibt die Folgen der Personalisierung für Unternehmen als fatal, da die Anerkennung von Unternehmen vermehrt an das Ansehen der CEOs geknüpft wird.

Für Brettschneider/Vollbracht (2010: 138) liegt Personalisierung dann vor, wenn der Anteil des CEO oder des gesamten Vorstands an der Unternehmensberichterstattung über die Jahre hinweg zunimmt sowie wenn rollenferne Aspekte an Bedeutung gewinnen. Ein weiteres Indiz deutet darauf hin, wenn das Thema Management im Vergleich zu anderen Themen, wie Forschung und Entwicklung, Aktienwert, Geschäftsentwicklung, Kundenbeziehungen oder auch Internationalisierung an Bedeutung zunehmen. Für Brettschneider/Vollbracht (2010: 156) hat die Explosion der Medienvielfalt die Zunahme der Personalisierung

begünstigt, da alle neuen entstandenen Formate Inhalte benötigen und CEOs als Botschafter der Unternehmen unter besonderer öffentlicher Beobachtung stehen und damit Inhalte für die Medien bieten. Brettschneider/Vollbracht (2010: 142) weisen zudem darauf hin, dass eine Studie¹⁶ unter den DAX-30-Unternehmen in Deutschland zeigt, dass über CEOs nicht nur häufiger, sondern auch negativer berichtet wird. Dies resultiert ihrer Meinung nach daraus, dass der CEO für negative Entwicklungen bei Absatz, Umsatz, Gewinn oder Börsenwert verantwortlich gemacht wird. Unternehmenserfolge dagegen werden oft neben dem CEO auf die Produkte oder eine passende Unternehmensstrategie impliziert.

Nessmann (2007: 833 f.) sieht in dem Börsengang eines Unternehmens den entscheidenden Treiber der Personalisierung, da der Gang an die Börse für die Unternehmen bedeutet, in die Öffentlichkeit zu gehen. Als weiteren Treiber der Personalisierung sieht er ebenso die Medien und das wachsende öffentliche Interesse an Unternehmen und bezieht dies auf börsennotierte und auf kleine und mittelständische Unternehmen. Nessmann (ebd.) konstatiert, dass die Öffentlichkeit zunehmend daran interessiert ist, was für eine Person an der Spitze der Unternehmen steht. Daraus resultierend konzentrieren sich die Medien immer stärker auf diesen Personenkreis. Er bekräftigt ferner, dass ein signifikantes Ansteigen von personalisierten Berichten in den Medien nachweisbar ist und in allen Medien eine immer bedeutendere Rolle spielt. Gaines-Ross (2006: 123f.) unterstreicht diese Aussage.¹⁷

3.3.2 Personalisierung aus Sicht der Unternehmen

Unter Personalisierung im Kontext von Unternehmen versteht Nessmann (2010: 258) den strategisch geplanten Einsatz von Personen im Rahmen des Kommunikationsmanagements von Unternehmen. Personalisierung stellt in diesem Zusammenhang eine Form der Inszenierung und Positionierung von Unternehmen und ihren Repräsentanten dar, führt er weiter aus. Der bestätigte Medientrend zu zunehmender personaler Adressierung fordert die Unternehmen

¹⁶ Die Studie wurde im Zeitraum von 2002 – 2007 erstellt. Sie zeigte ferner auf, dass der Anteil der Managementthemen um 15 Prozent auf knapp 22 Prozent gestiegen ist Brettschneider/Vollbracht (2010: 140).

¹⁷ Gaines-Ross verweist auf eine CEO-Medienanalyse aus dem Zeitraum 1990 - 2001, die durch Burson Marsteller in 2002 veröffentlicht wurde. Danach hat sich die Berichterstattung in den US-Medien um 73 Prozent erhöht. Gemäß einer CEO-Medienanalyse in mehr als 50 ausgewählten europäischen Zeitungen und Wirtschaftsquellen, die Burson Marsteller in 1999 in Europa durchgeführt hat, ist in den Jahren 1994 - 1999 ein Anstieg um 127 Prozent zu verzeichnen.

auf, so Szyska (2010: 98f.), sich unternehmensseitig mit Personalisierungsstrategien auseinanderzusetzen. Als Ziele für Unternehmen nennt Szyska (ebd.) die *„Gewinnung von Aufmerksamkeit, Profilbildung, Verankerung von Schlüsselbotschaften und damit verbunden Identität stiftende und vertrauensbildende Wirkungen.“* Für Unternehmen bietet die Personalisierung die Möglichkeit, ihre CEOs über das Unternehmen strategisch zu positionieren, meint Szyska (2010: 112). Angestrebt wird eine vorteilhafte Positionierung von Unternehmen und CEO in der öffentlichen Kommunikation, die einen Betrag zum Reputationsmanagement des Unternehmens leistet, führt Szyska (2010: 103) weiter aus. Dies unterstreichen auch Sandhu/Zielmann (2010: 217). Es geht darum, das Vertrauen und die Glaubwürdigkeit in das jeweilige Unternehmen zu stärken. Dabei steht nicht die Person selbst im Vordergrund, meinen Sandhu/Zielmann (ebd.), sondern die Funktion der CEOs. Empirische Studien belegen, dass die Wahrnehmung der CEOs in den Medien auf das jeweilige Unternehmen zurückspiegelt (vgl. Burson Marsteller 2006, güttler+klewes 2001, Weber Shandwick 2012b).

Nessmann (2010: 266) betont, dass der Grad der Personalisierung behutsam reflektiert werden muss. Der Auftritt der CEOs ist mit allen anderen kommunikativen Aktivitäten des Unternehmens abzugleichen. Die Personalisierung der CEOs muss sich in den Dienst des Unternehmens stellen und darf keinesfalls der Public Relations in eigener Sache dienen, führt er weiter aus. Szyska (2010: 112) macht in diesem Kontext deutlich, dass der CEO lediglich in der Funktion als oberster Repräsentant fungiert und ein Unternehmen nur für die Dauer seiner/ihrer Zugehörigkeit repräsentiert. Eine zu starke CEO-Positionierung kann bedeutende Risiken verursachen, führt er weiter aus.¹⁸

Buß (2012: 342-344) weist in diesem Kontext darauf hin, dass sich die Erwartungen der Öffentlichkeit in den vergangenen Jahren wertbezogener entwickelt hat und konstatiert, dass sich in Mitteleuropa die Einstellung der Menschen zur

moralischen Integrität des Managements, zum Stellenwert von Vertrauen, zu Risiken von Entscheidungen, zum Darstellungsbild des Managements, zur gesellschaftlichen Verantwortung, zur Haltung gegenüber der Umwelt

¹⁸ Auf die Risiken werden in Kapitel 3.5 näher eingegangen.

in einem Umbruch befindet. Buß (ebd.) schließt daraus, dass die CEOs heute unter dem Druck der öffentlichen Meinung ihre Aufmerksamkeit auch auf die gesellschaftlichen Konsequenzen ihres Verhaltens richten müssen. Sie dürfen sich nicht mehr nur auf die Lösung rein wirtschaftlicher Probleme beschränken. Laut Buß (ebd.) wünscht sich die Mehrheit der Menschen eine Wirtschaft mit hohem technologischem Leistungspotential, aber auch mit stärkerer Rücksichtnahme betreffend privater und öffentlicher Lebensbereiche. Er hebt insbesondere die öffentliche Verantwortung hervor, mit denen sich die CEOs verstärkt auseinandersetzen müssen und weist darauf hin, dass die Öffentlichkeit mehr und mehr die Person an der Spitze eines Unternehmens für einen Mangel an gesellschaftlicher Verantwortung belangen. Da CEOs hingegen primär auf der betriebswirtschaftlichen Funktions- und Interessenebene operieren, so Buß (ebd.), sehen sie sich nun mit veränderten Wertansprüchen der Öffentlichkeit und Mitarbeitenden konfrontiert.

Die vorgenannten Ausführungen zeigen, dass CEOs zunehmend in das Fadenkreuz öffentlicher Anspruchsgruppen rücken und macht das Spannungsfeld deutlich, in dem CEOs heutzutage agieren, lässt aber auch erkennen, dass sich Möglichkeiten bieten, über den CEO das Unternehmen und seine Marken zu präsentieren. Dabei spielt es keine Rolle, ob CEOs einem B-to-B- oder einem Konsumgüterunternehmen vorstehen. Für die vorliegende Arbeit ist interessant zu untersuchen, ob CEOs gezielt Personalisierungsstrategien einsetzen.

3.4 CEO-Reputation

In Kapitel 2.4.2 wurde bereits auf die Reputation von Marken eingegangen. Im Folgenden wird die Thematik der Reputation eingehender betrachtet und dabei explizit die CEO-Reputation beleuchtet.

Eisenegger/Imhof (2009a: 251f.) bezeichnen Reputation *„als ein Gut von unschätzbarem Wert“*. Reputation evoziert Vertrauen, reduziert Kontroll- und Regulationsdruck, legitimiert Macht und reduziert Komplexität. Vertrauen zu sichern, ist dabei die maßgebliche Funktion der Reputation, konstatieren Eisenegger/Imhof (2009b: 11f.). Denn erst Vertrauen ermöglicht es, Austauschbeziehungen auch unter Bedingungen unvollständigen oder nicht überprüfbaren Wissens aufzubauen, führen Eisenegger/Imhof (ebd.) weiter aus.

Es besteht eine Interdependenz zwischen Reputation und Vertrauen, behauptet Eisenegger (2005: 29). Doch niemand genießt Reputation oder Vertrauen per se. Reputation wird von den Bezugsgruppen zugewiesen, es ist ein Produkt der Fremdwahrnehmung.

Wenn Unternehmen, Marken oder Personen über Reputation verfügen, dann wurden funktionale, soziale und expressiv-charismatische Erwartungen erfüllt, meint Eisenegger (2009a: 143; 2009b: 14). In funktionaler Hinsicht wird von dem/der ReputationsträgerIn erwartet, dass er/sie ökonomisch rentabel wirtschaftet und seinen/ihren Leistungsauftrag erfüllt, in sozialer Hinsicht geht es darum, Vertrauen aufzubauen und dauerhaft sozialmoralischen Erwartungen zu entsprechen, konstatiert Eisenegger (ebd.). Dabei muss er/sie darauf achten, sich von anderen Akteuren zu differenzieren, also eine spezifische Identität besitzen. Letzteres ordnet Eisenegger (ebd.) der expressiv-charismatischen Reputation zu. Wer Reputation erhalten oder bewahren will, muss also glaubwürdig und nachhaltig die Erwartungen wichtiger Bezugsgruppen umsetzen können. Versagt eine Person in seiner/ihrer Funktionsrolle, indem er/sie beispielsweise die gesetzten Ziele nicht erreicht, so betrifft dies lediglich seine/ihre funktionale Reputation, behauptet Eisenegger (2005: 38). Verliert die Person jedoch an moralischer Integrität, betrifft dies die soziale Reputation und wiegt deutlich schwerer auf, konstatiert Eisenegger (ebd.).

Eine Vielzahl von Studien schreiben der CEO-Reputation einen hohen Einfluss auf die Unternehmensreputation zu (vgl. Güttler+Klewes 2001, Burson-Marsteller 2006, Weber Shandwick 2012a, Weber Shandwick 2012b). Wie stark sich die CEO-Reputation jedoch im Verhalten der Stakeholder niederschlägt ist umstritten. Die Studie von Burson Marsteller¹⁹ (2006: 8) sagt aus, dass in Deutschland das Image des CEO zu 60 Prozent das Image der Unternehmen beeinflusst. In der Studie von Weber Shandwick²⁰ (2012a: 2-3) wird festgehalten, dass 49 Prozent der Unternehmensreputation der Reputation des CEO zuzuschreiben ist. Mehr als zwei Drittel der EndverbraucherInnen gaben an, dass sich ihre Einschätzung zum

¹⁹ 2006 führte Burson-Marsteller in Deutschland eine Studie zur CEO-Reputation der CEOs der DAX-30-Unternehmen durch. Die Studienergebnisse beruhen auf einer Stichprobenerhebung von über 600 Personen. Befragt wurden das Top-Management, Politiker, Beamte, JournalistInnen, AnalystInnen und GewerkschaftsvertreterInnen.

²⁰ Weber Shandwick hat in 2011 eine Studie unter Endverbrauchern und dem Top-Management in den USA, UK, China und Brasilien durchgeführt, um den Einfluss der CEO-Reputation auf die Unternehmensreputation zu untersuchen.

CEOs auf die Reputation des Unternehmens niederschlägt und ihre Einkaufsentscheidung beeinflusst. Lediglich sieben Prozent bestätigten, dass ihre Einkaufsentscheidung in keiner Weise mit der Reputation des CEO korreliert. Ergebnisse der Studie²¹ von Jin/Yeo (2011: 136f.) belegen, dass Kundenzufriedenheitsbewertungen über Produkte oder Dienstleistungen mit der Glaubwürdigkeit eines Unternehmens verbunden werden und negative Medienberichte die Kundenbeziehung beeinflussen, indem das Image des CEO oder des Unternehmens Schaden nehmen. Andererseits zeigen die Resultate auch, dass eine positive öffentliche Wahrnehmung dazu beiträgt, Kundenbeziehungen aufzubauen. Dem gegenüber konstatieren Brettschneider/Vollbracht (2010:36), dass bei Kaufentscheidungen von KundInnen die CEO-Reputation nicht wichtig ist, da dort eher die Produkt- und Servicequalität im Fokus stehen.

In den vergangenen Jahren wurden daher aufgrund der Studienergebnisse verschiedene Modelle zum Management der CEO-Reputation und Strategien zur Positionierung der CEOs entwickelt. So existieren Modelle, die versuchen, Strategien des Markenmanagements auf den CEO zu übertragen, sie sehen den CEO als Marke an (vgl. Casanova 2002: 71; Casanova 2004: 55-57; Brettschneider/Vollbracht 2010: 36).

Das Konzept von Gaines-Ross umfasst das ‚CEO-Kapital‘ (vgl. Gaines-Ross 2003; Gaines-Ross 2006). Gaines-Ross (2006: 52) bezeichnet die CEO-Reputation als einen Vermögenswert für das Unternehmen und spricht in diesem Zusammenhang vom CEO-Kapital, das letztendlich einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet. Wie der CEO wahrgenommen wird, ist wettbewerbsentscheidend, so Gaines-Ross (ebd.). Für sie besteht die CEO-Reputation in der kollektiven Wertschätzung, die wichtige Dritte innerhalb oder außerhalb des Unternehmens dem CEO entgegenbringen. Voraussetzung dabei ist, dass das Image und die Reputation eines CEOs für das Unternehmen eingesetzt werden und im Einklang mit den Unternehmenszielen stehen. Das heißt, gelingt es dem CEO ein überzeugendes Führungsselbstverständnis zu entwickeln, verschmilzt die Identität des CEO mit der Unternehmensidentität aus der Sicht der Bezugsgruppen, meint Gaines-Ross

²¹ Jin/Yeo untersuchten unter Beteiligung von 206 Kommunikations-, Journalismus- und Management-StudentInnen einer großen Universität am Beispiel von Microsoft und Bill Gates die Wirkungen positiver und negativer Medienberichte.

(ebd.). Das Führungsselbstverständnis darf dabei allerdings nicht mit einem Prominentenstatus verwechselt werden, konstatiert Gaines-Ross (2006: 168).

Von zentraler Bedeutung für den Reputationserwerb sind Strategien, um öffentliche Beachtung und Aufmerksamkeit zu wecken, meint Eisenegger (2005: 21) und beschreibt Reputation als ein Ergebnis kommunikativer Leistungen. Die CEO-Reputation muss systematisch aufgebaut, geplant und gepflegt werden, bekräftigen auch Gaines-Ross (2006: 239) und Brettschneider/Vollbracht (2010: 156). Heinisch (2006: 258) betont in diesem Kontext, dass Medienpräsenz alleine kein ausreichendes Kriterium einer hohen CEO-Reputation darstellt, da CEOs bereits ohne ihr aktives Engagement hohe Bekanntheitswerte erhalten, beispielsweise bei einem Jobwechsel, bei Unternehmenskrisen oder auch alleine durch ihre gesellschaftliche Aktivität.

Entscheidend für eine positive Reputation sind generell Glaubwürdigkeits-, Sympathie- und Vertrauenswerte, die dem CEO entgegengebracht werden und sein Image bilden, meint Heinisch (2006: 258). Vertrauen, Glaubwürdigkeit und Authentizität entstehen dabei im Spannungsfeld zwischen den Aussagen, Handlungen und Wertehandlungen eines CEOs und erscheinen dann als authentisch, vertrauens- und glaubwürdig, wenn die Handlungen konsistent mit den Aussagen und Wertehandlungen übereinstimmen (Nessmann 2007: 837; Gaines-Ross 2006: 68). Verfügt ein CEO über eine positive Reputation bietet sie für das Unternehmen vielfältige Vorteile. So trägt sie nach Gaines-Ross (2003: 145) beispielsweise dazu bei, sich von der Konkurrenz abzugrenzen, als attraktiver Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt zu bestehen, KundInnen und Mitarbeitenden zu binden, Mitarbeitenden zu motivieren sowie Kapital auf dem Kapitalmarkt einfacher zu generieren.

Gaines-Ross (2011: 24) führt ferner aus, dass Reputationsrisiken meist aus ethischen Verfehlungen kultureller Art resultieren oder aber in der Unternehmensführung begründet sind. Blendende Geschäftszahlen alleine und eine gelungene Leistung der CEOs reichen in der Öffentlichkeit nicht aus. So kann trotz wirtschaftlichen Erfolgs die Reputation darunter leiden, wenn die Integrität einer Person in Frage gestellt wird. Gaines-Ross (ebd.) appelliert ferner an die Vorbildfunktion des Top-Managements, da deren Führungsverhalten maßgeblich

das Verhalten der Mitarbeitenden bestimmt, woraus sich wiederum ein wesentlicher Baustein der Unternehmensreputation bildet.

Aus den vorstehenden Ausführungen lässt sich erkennen, dass eine positive CEO-Reputation mannigfaltige Vorteile bietet und Einfluss auf das Unternehmen nehmen kann. Hier gibt es ebenso keine Unterscheidung, ob es sich um ein B-to-B- oder Konsumgüterunternehmen handelt. Die Nutzen, die einer Marke zugeschrieben werden, wie beispielsweise eine bessere Differenzierung vom Wettbewerb oder die Möglichkeit, Anspruchsgruppen und Mitarbeitende an das Unternehmen zu binden, werden ebenso einer positiven CEO-Reputation zugeordnet. Zwischen CEO-Reputation und Marke bestehen Interdependenzen, sie können sich folglich gegenseitig stärken, allerdings auch schwächen.

3.5 CEO-Kommunikation

Wie in Kapitel 3.2 ausgeführt wurde, zählt Kommunikation zu den Kernaufgaben des CEO. Für Deekeling/Arndt (2006: 8-10) kommt der CEO-Kommunikation eine wachsende Bedeutung zu, da sich einerseits die Kommunikationsanforderungen von Politik, Öffentlichkeit, InvestorInnen, AktionärInnen, Mitarbeitenden und Anspruchsgruppen in den vergangenen Jahren stark verändert haben und andererseits das Interesse an Unternehmen gestiegen ist. Damit verbunden ist auch der Blick auf CEOs kritischer geworden, führen sie weiter aus (vgl. Kapitel 3.3). Dabei macht es keinen Unterschied, ob es sich um einen UnternehmenseignerIn oder einen angestellten CEO handelt oder ob er/sie einem börsennotierten Unternehmen oder einer mittelständischen Firma vorsteht. Daneben steigt auch die Bedeutung der CEO-Kommunikation intern, bedingt durch eine stärkere Vernetzung der unterschiedlichen Bereiche in Unternehmen, des Abbaus von Hierarchien und ein sich wandelndes Verständnis von Führung, meinen Deekeling/Arndt (ebd.). Die Bezugsgruppen beobachten mehr denn jemals zuvor, ob ein CEO glaubwürdig und überzeugend agiert und implizieren daraus Rückschlüsse auf die Leistungsstärke und Zukunftsfähigkeit der Organisation und verteilen ihre Sympathiewerte. Dies macht deutlich, so Deekeling/Arndt (ebd.), dass CEOs sich unterschiedlichsten Erwartungen kommunikativ stellen müssen und versuchen sollten, den Ansprüchen weitgehend gerecht zu werden, sowohl mit Hilfe zielgruppenspezifischer Botschaften als auch durch einen angemessenen Auftritt.

Auch Zielmann/Röttger (2010: 189) bestätigen, dass sich die öffentliche Erwartung an das kommunikative Auftreten des CEO erhöht. Sie bekräftigen, dass die Ansprüche an Unternehmen vielschichtiger geworden sind. So interessieren sich Aktieninhaber dafür, dass durch die Führung des CEO die bestmöglichen wirtschaftlichen Ergebnisse erzielt werden, Mitarbeitende interessieren sich für ein gutes Betriebsklima und sozial gerechte Arbeitsbedingungen sowie passende Aufstiegsmöglichkeiten. Anspruchsgruppen erwarten innovative Produkte, während andere Bezugsgruppen beispielsweise darauf achten, dass die Angebote unter Berücksichtigung bestimmter ökologischer Richtlinien bereitgestellt werden. Die Grenzen sind fließend, denn so können Mitarbeitende gleichzeitig AktionärInnen sein. Für all diese Auskünfte ist gewissermaßen der CEO verantwortlich, meinen Zielmann/Röttger (ebd.), da die Bezugsgruppen möglichst vom CEO direkt erfahren möchten, ob ihre Erwartungen erfüllt werden. Die gestiegenen Anforderungen an die CEO-Kommunikation sind demnach nicht zu übersehen und die Forderung nach mehr Professionalisierung der CEO-Kommunikation nicht überraschend, so Zielmann/Röttger (ebd.). Dabei macht es keinen Unterschied, ob der CEO einem Konsumgüter- oder B-to-B-Unternehmen vorsteht.

3.5.1 Definition des Begriffs CEO-Kommunikation

In der Literatur finden sich verschiedene Definitionen für den Begriff CEO-Kommunikation. So beschreiben Sandhu/Zielmann (2010: 215) CEO-Kommunikation wie folgt:

Unter CEO-Kommunikation verstehen wir nachfolgend alle Kommunikations-aktivitäten der obersten Führungsebene und insbesondere der obersten Entscheidungsinstanz, also wie eingangs erwähnt Vorstandsvorsitzende, Sprecher des Vorstands, Geschäftsführer oder Gesellschafter.

Zerfass/Sandhu (2006: 52) beschreiben CEO-Kommunikation in ihrem Beitrag als

[...] alle systematisch geplanten, durchgeführten und evaluierten Kommunikations-aktivitäten der obersten Führungsebene (Vorstände, Geschäftsführer, Chief Executive Officers) einer Organisation mit ihren internen und externen Bezugsgruppen.

Da momentan keine einheitliche Begriffsdefinition für CEO-Kommunikation existiert, wird zur Untersuchung der Forschungsfrage dieser Arbeit die vorgenannte Definition von Sandhu/Zielmann zugrunde gelegt.

3.5.2 Grundlagen der CEO-Kommunikation

Sandhu/Zielmann (2006: 215) betrachten die CEO-Kommunikation als eine ausdifferenzierte Teildisziplin des Kommunikationsmanagements. Für Zerfass/Sandhu (2006: 52) wiederum zielt die CEO-Kommunikation als Teil der Unternehmenskommunikation darauf ab, „*Handlungen zu koordinieren, Interessen abzugleichen und Handlungsspielräume zu sichern.*“ Immerschitt (2009: 117) betrachtet die CEO-Kommunikation als eine Teilmenge der Unternehmenskommunikation. Für ihn (ebd.) muss die CEO-Kommunikation nicht vollständig die Unternehmenskommunikation abdecken. So ist zu definieren, welche Themen der CEO bearbeitet. Verschiedene Fachthemen können seiner Meinung nach beispielsweise auf die KollegInnen der Geschäftsführung bzw. des Vorstands aufgeteilt werden, während der Pressesprecher Randthemen abdeckt oder sich beispielsweise der technische Leiter detailliert zu technischen Innovationen äußert.

Heinisch (2006: 260) führt aus, dass die langfristige Unternehmensstrategie das wichtigste Thema für die Kommunikation des CEO darstellt. Zu den Hauptaufgaben der CEOs gehört es ihrer Meinung nach, die übergeordneten Ziele und Strategien des Unternehmens kommunikativ nach innen und nach außen in überzeugender Art zu vermitteln. Ein wesentliches Erfolgskriterium der CEO-Kommunikation liegt dabei laut Immerschitt (2009: 130) im gezielten Einsatz relevanter Botschaften, die zielgruppen- und mediengerecht ausgesucht bzw. angepasst werden. Er sieht als integrale Bestandteile der CEO-Kommunikation eine Analyse der Kommunikationslage, Festlegung von Zielen, Entwicklung einer Story, Definition von AnsprechpartnerInnen, Spezifizierung der Rolle der CEOs sowie die Festlegung auf welchen Kanälen und Bühnen die CEOs agieren und letztendlich der Reflektion des Zusammenhangs zwischen dem Unternehmens- bzw. Markenimage und der Persönlichkeit des CEO.

Sandhu/Zielmann (2010: 231) weisen ferner darauf hin, dass es bei der Kommunikation von Personen, also auch CEOs, stets um Werte, Ethik und Moral geht und es eine der wichtigsten Aufgaben des Kommunikationsmanagements ist, diese personengebundenen Werte zu stärken und in den Mittelpunkt zu rücken.

Sandhu/Zielmann (2010: 222) haben ferner in einer Studie die Kommunikationsverantwortlichen der DAX-30-Unternehmen nach den

Hauptaufgaben der CEOs befragt²². Dabei wurde auf Rang eins die Ausarbeitung der langfristigen Unternehmensstrategie genannt. Die Führungskräftekommunikation und Repräsentationsaufgaben wurden an zweiter und dritter Stelle genannt, beide nahezu gleichrangig. An vierter Stelle wurde die allgemeine interne Kommunikation aufgeführt.

Aus den vorgenannten Ausführungen wird deutlich, dass sich die CEO-Kommunikation als eine Teildisziplin der Unternehmenskommunikation herausbildet. Daneben zeigt sich, dass die Wertevermittlung eine wichtige Komponente in der CEO-Kommunikation einnimmt und daraus folgernd CEOs über ein gewisses Maß an Medienkompetenz verfügen sollten. Als Hauptaufgaben werden die Ausarbeitung der Unternehmensstrategie sowie Führungskräftekommunikation und Repräsentationsaufgaben genannt. Wie sich das Bild der CEO-Kommunikation im Hinblick auf die Markenkommunikation von B-to-B-Unternehmen abzeichnet, gilt es im Rahmen der Arbeit zu analysieren.

3.5.2.1 Bezugsgruppen von CEOs

Befragt nach den wichtigsten Bezugsgruppen, nannten die Kommunikationsverantwortlichen der DAX-30-Unternehmen an erster Stelle KundInnen, gefolgt von InvestorInnen und Finanzanalysten sowie den Aufsichtsräten, gemäß den Untersuchungen von Sandhu/Zielmann (2010: 224 f.). An vierter Stelle wurden die Mitarbeitenden und erst an fünfter Stelle mediale Personen aufgeführt. Zu erwähnen ist in diesem Zusammenhang, dass die Kommunikationsverantwortlichen der Meinung sind, dass der CEO seine Aufmerksamkeit den Anspruchsgruppen und Mitarbeitenden widmen und die Kommunikationsverantwortlichen den JournalistInnen als AnsprechpartnerInnen zur Verfügung stehen sollten. Dadurch, dass es sich bei den Befragten ausschließlich um Aktiengesellschaften handelt, sind diese Angaben nicht verwunderlich.

²² Die Kommunikationsverantwortlichen wurden mit einem Bündel von typischen wichtigen Managementaufgaben konfrontiert. Dabei wurden bewusst einige typische Managementaufgaben vernachlässigt, da der Fokus sich auf Kommunikationsaufgaben richtete. Einzelne typische Managementaufgaben wurden beibehalten, um festzustellen, ob typische Managementaufgaben relevanter als Kommunikationsaufgaben eingestuft werden.

Für die vorliegende Arbeit ist die Intensität des Kontakts des CEO zu den Bezugsgruppen interessant zu ermitteln, um daraus Potentiale für die Markenkommunikation der B-to-B-Unternehmen ableiten zu können.

Die nachfolgende Abbildung 8 gibt einen Überblick über die relevanten Bezugsgruppen von Aktiengesellschaften.



Abbildung 8: Bezugsgruppen der CEOs einer Aktiengesellschaft

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Gaines-Ross (2006: 93)

Abhängig von der jeweiligen Gesellschaftsform variieren die Bezugsgruppen der CEOs.

3.5.2.2 Erfolgsfaktoren der CEO-Kommunikation

Als besonders relevant sehen die Kommunikationsverantwortlichen der DAX-30-Unternehmen der Studie von Sandhu/Zielmann (2010: 224f.) zufolge die persönlichen Qualitäten des CEO und nennen dabei Glaubwürdigkeit, Authentizität, Integrität und Überzeugungskraft als wichtigste Einflussfaktoren auf das CEO-Image. Was sich konkret hinter diesen Eigenschaften verbirgt und wie diese Eigenschaften erworben werden können, wurde im Rahmen der Studie jedoch nicht erhoben. Kennzeichnend für die Untersuchung war, dass es sich nicht auf Fachkompetenz und mediales Auftreten ankommt, sondern in erster Linie ethisch-moralische Werte genannt wurden.

Immerschitt (2009: 138) meint, dass in den vergangenen Jahren viele CEOs an Glaubwürdigkeit und Vertrauen verloren haben. Dies resultiert seiner Meinung nach daraus, dass unternehmerische Entscheidungen nicht ausreichend begründet werden und dadurch Verunsicherung bei den RezipientInnen geschaffen wurden. Glaubwürdigkeit, so Immerschitt (2009: 137) ist dann gegeben, wenn CEOs *„konsequent, aufrichtig, selbstreflektierend und offen“* kommunizieren. Im Reden und Handeln des CEO sollten sich die Werte des Unternehmens widerspiegeln, führt er weiter aus.

Die vorstehenden Ausführungen zeigen, wie auch bereits unter Kapitel 3.4 durch Heinisch und Gaines-Ross angeführt, übereinstimmend, dass ethisch-moralische Werte, allen vorangestellt Glaubwürdigkeit und Vertrauen, die maßgeblichen Erfolgsfaktoren der CEO-Kommunikation bilden. Welche Werte für CEOs der B-to-B-Unternehmen im Hinblick auf die Markenkommunikation relevant sind, wird in der empirischen Untersuchung analysiert.

3.5.2.3 Instrumente der CEO-Kommunikation

Gefragt nach der Relevanz einzelner Instrumente der CEO-Kommunikation für die unternehmerische Praxis, kamen Kommunikationsverantwortliche der deutschen DAX-30-Unternehmen nach Sandhu/Zielmann (2010: 226f.) zu dem Schluss, dass der Persönlichen Kommunikation die größte Bedeutung zukommt. Der Studie nach stufen die Befragten zu Positionszwecken Hintergrundgespräche mit AnalystInnen und JournalistInnen als sehr wichtig ein. Danach folgen unmittelbar Interviews mit MedienvertreterInnen der Wirtschaftsmagazine, überregionalen Tageszeitungen

und Nachrichten-magazinen. Die Positionierungsmöglichkeiten für Wirtschaftsthemen im Fernsehen werden eher gering eingestuft. Eine hohe Relevanz kommt zudem der elektronischen Kommunikation zu, hier zeigt die Kommunikation mit Mitarbeitenden eine leicht höhere Relevanz als mit AktionärInnen. Danach folgen Ansprachen auf Kongressen und Veranstaltungen. Noch keine Rolle spielen neue Medien, wie Weblogs oder Podcasts für die CEO-Kommunikation berichten Sandhu/Zielmann (ebd.). Bei den Ausführungen muss beachtet werden, dass die Befragten aus den Reihen von Aktiengesellschaften stammen. Für andere Gesellschaftsformen kann die Gewichtung variieren.

Zu den wichtigsten Zielgruppen des CEO zählen naturgemäß die KundInnen. Aus den Ergebnissen der Studie von Sandhu/Zielmann (2010: 224) geht hervor, dass sich die CEOs eher direkt an die KundInnen wenden sollten, während die Kommunikationsverantwortlichen die Medien bedienen sollten. Auf die Form der Kundenansprache wird in dem Beitrag nicht eingegangen. Gerade die Kundenansprache eines CEOs eines B-to-B-Unternehmens im Vergleich zu einem Konsumgüterunternehmen lässt vermuten, dass ein gravierender Unterschied in der Interaktion zu KundInnen besteht. Während im B-to-B-Geschäft aufgrund der meist begrenzten Anzahl an Abnehmergruppen der CEO zumeist den persönlichen Kontakt zu den Abnehmergruppen pflegt, ist dies für das überwiegende B-to-C-Geschäft aufgrund der Vielzahl der Abnehmergruppen kaum denkbar.

Gaines-Ross (2006: 190f.) sieht den persönlichen Kontakt und das Netzwerken zwischen Führungskräften als immens wichtig an, unter dem Gesichtspunkt, dass die Unternehmen der Management-Kollegen potentielle FusionspartnerInnen, KundInnen oder Joint-Venture-Partner von morgen sein könnten. Aufgrund des enormen Zeitdrucks, denen CEOs ausgeliefert sind, gilt es, gezielt zu definieren, welche internen und externen kommunikativen Anlässen CEOs wahrnehmen, zu welchen Branchenthemen sie berichten und an welchen gesellschaftspolitischen Themen sie sich beteiligen, meint Deekeling/Arndt (2006: 138).

Die Kommunikation zu den Mitarbeitenden stuft Gaines-Ross (2006: 105) als bedeutend ein, macht jedoch deutlich, dass ein Beziehungsaufbau von CEOs mit Mitarbeitenden in Großunternehmen, die über mehrere Niederlassungen und darüber hinaus im Ausland vertreten sind, keine leichte Aufgabe ist. Durch

regelmäßige Reisen an die Unternehmensstandorte können Versammlungen mit den Mitarbeitenden arrangiert werden oder über Telefonkonferenzen der Informationsaustausch mit den Mitarbeitenden gepflegt werden. Darüber hinaus sind häufige Gespräche und regelmäßige Klausurtagungen mit den Führungskräften sinnvoll, konstatiert Gaines-Ross (ebd.). Vallaster/de Chernatony (2006: 772f.) behaupten, dass Mitarbeitende sehr genau das Verhalten des CEO beobachten, sie verfolgen seine Interpretationen und ziehen daraus Rückschlüsse auf ihr eigenes Verhalten. Daneben können das Intranet, persönliche Briefe der CEOs an alle Mitarbeitenden oder auch Beiträge in Zeitschriften für Mitarbeitende den Kommunikationsprozess begleiten und dafür sorgen, dass die Botschaften des CEO am Ende der Kaskade ankommen, meint Mast (2007: 762f.).

Über die Medien besteht die Möglichkeit, viele Bezugsgruppen gleichzeitig zu erreichen. Die in den Medien vorherrschende Tendenz zur Personalisierung, wie in Kapitel 3.3 dargelegt, bietet insofern für CEOs die Chance, Botschaften gezielt zu platzieren und bildet insofern ein wichtiges Kommunikationsinstrument für CEOs.

Der Studie²³ von Grayling PULSE aus 2012 zufolge, ist die dialogbasierte Online-Kommunikation auf der Führungsebene noch wenig verbreitet. Danach sind lediglich 23 Prozent der CEOs selbst in sozialen Medien aktiv, 44 Prozent setzen Social Media nicht persönlich ein und 27 Prozent holen sich Unterstützung für den Social Media-Auftritt. Auch die Ergebnisse einer Studie²⁴ von Zielmann/Röttger (2010: 189-210) zeigen, dass bisher nur verschwindend wenige CEO-Blogs existieren und diese überwiegend von kleinen Unternehmen aus technikaffinen Bereichen betrieben werden.²⁵ Zielmann/Röttger (ebd.) betonen ferner, dass es sich bei CEO-Blogs um reine Personalisierung handelt, dadurch dass CEOs persönlich in regelmäßigen Abständen online einsehbare Einträge zu selbst gewählten Themen veröffentlichen. Die durch Zielmann/Röttger (ebd.) analysierten Blogs waren wenig dialogisch ausgerichtet. Sie waren kaum strategisch angelegt und zeigten insofern keinen Nutzen, um die Unternehmensziele zu erhöhen.

²³ An der Studie haben rund 1.100 KommunikationsexpertInnen teilgenommen. Grayling PULSE ist eine globale Studie zu aktuellen und zukünftigen Trends in der PR.

²⁴ Untersuchte Länder der Studie waren Deutschland, Frankreich, Italien und Großbritannien

²⁵ Fallbeispiele stammen überwiegend aus den USA und selbst in den USA sind es meist die CEOs von PR-Organisationen oder kleinen Technologieunternehmen, die einen CEO-Blog betreiben (Zielmann/Röttger 2010: 210).

Die Ausführungen lassen erkennen, dass im Rahmen der CEO-Kommunikation die Persönliche Kommunikation das herausragende Kommunikationsinstrument bildet. Welche Kommunikationsinstrumente CEOs von B-to-B-Unternehmen einsetzen und auf welchen Bühnen sie auftreten, wird in der vorliegenden Arbeit untersucht, um Potentiale für die Markenkommunikation zu eruieren.

3.6 Chancen und Risiken der CEO-Kommunikation

Der CEO eines Unternehmens übernimmt sowohl nach innen als auch nach außen eine Schlüsselrolle in der Kommunikation. Mit dieser Schlüsselrolle sind Chancen und Risiken verbunden. In ihrer Funktion als oberster Repräsentant des Unternehmens und der jeweiligen Marken geht von CEOs per se eine Signalwirkung aus, die es erleichtert, Aufmerksamkeit bei allen Bezugsgruppen zu erzielen. CEOs bieten Orientierung nach innen und nach außen, indem sie den Rahmen für das tägliche Handeln im Unternehmen vorgeben. Für Nessmann (2007: 835) transportieren CEOs wichtige Botschaften, Werte und Visionen und erleichtern die Identifikation mit dem Unternehmen. Dadurch können sie Vertrauen in das Unternehmen bei allen Bezugsgruppen stärken. Diesen Vorteilen stehen jedoch auch zahlreiche Gefährdungen gegenüber. Der Einschätzung von Nessmann (ebd.) nach liegt in dem Fehlverhalten der CEOs selbst das größte Risiko. Vor allem dann, wenn die Handlungen und Reden der CEOs nicht übereinstimmen drohen Glaubwürdigkeits-, Vertrauens- und Imageverluste, meint Nessmann (ebd.). Diese Aussage bekräftigt auch die Studie von Sandhu/Zielmann (2010: 227). Entscheidend für den Erfolg oder Misserfolg eines CEOs ist nach Aussage der befragten Kommunikationsverantwortlichen die Kongruenz von Aussage und Handlungen. Wird diese gebrochen, führt dies zu Verletzungen der Glaubwürdigkeitspotentiale bei den Bezugsgruppen. Verfügt der CEO jedoch über eine positive Medienbekanntheit, so gilt der CEO bei den Kommunikationsverantwortlichen als vertrauensfestigender Faktor. Dies gilt insbesondere in Zeiten von Veränderungsprozessen oder gar Krisen, bekräftigt Immerschitt (2009: 123).

Ein weiterer Risikofaktor birgt die CEO-Reputation, da sie immer eine Zuweisung Dritter ist und diese sich aus einer Vielzahl unterschiedlichster Personen zusammensetzt. So sind InvestorInnen an dem Aktienkurs interessiert, Mitarbeitende an einem guten Arbeitsklima und sozialen Arbeitsbedingungen,

KundInnen an der vereinbarten Auftragsabwicklung, andere legen besonderen Wert auf gesellschaftspolitische Entscheidungen etc. CEOs sehen sich dadurch mit unterschiedlichsten Erwartungshaltungen konfrontiert und können kaum alle Erwartungen erfüllen.

Die Darstellung der Unternehmensentscheidungen wiederum birgt ebenso Gefahren. So haben Ergebnisse einer Reputationsanalyse von Eisenegger/Konieczny-Wössner (2010: 129) Reputationseffekte von Personendarstellungen gezeigt. Wird ein CEO in seiner funktionalen Rolle thematisiert, so ist die mediale Reputationsentwicklung den geringsten Schwankungen ausgesetzt, sie zeigt eine tendenziell stabilisierende Wirkung. Wird eine Person jedoch in sozialmoralischen Belangen thematisiert, desto negativer sind die Effekte auf die Unternehmensreputation, behaupten die Autoren (ebd.). Die Darstellung expressiv-charismatischer Darstellungen wiederum brachte mehrdeutige Ergebnisse und führt zu einer „äußerst volatilen Reputationsentwicklung“, betonen Eisenegger/Konieczny-Wössner (ebd.). Eine zu starke Personalisierung des CEO verursacht folglich hohe Reputationsrisiken für das gesamte Unternehmen. Ein öffentlicher Fehltritt des CEO und die Personenreputation wirkt sich unmittelbar auf die Unternehmensreputation aus. Besonders schwierig gestaltet sich die Situation für Unternehmen im Falle eines Wechsels an der Führungsspitze, sofern der CEO zum Wettbewerbsfaktor stilisiert wurde, so Deekeling/Arndt (ebd.), da dann mit jedem Wechsel die Unternehmensreputation erneut aufgebaut und gefestigt werden muss.

Laut Heinisch (2006: 255) führen Personalisierungsstrategien zu immer mehr Wirtschaftsnachrichten und Berichten über CEOs, die wiederum Unternehmensentscheidungen beeinflussen können. Gaines-Ross (2006: 223f.) macht in diesem Zusammenhang darauf aufmerksam, dass durch die stetig steigende Anzahl an Unternehmensnachrichten auch die bewusste Wahrnehmung der Öffentlichkeit steigt und als Folge dessen jeder sich nur andeutende Konflikt und jede Krise heute leichter als jemals zuvor zum Thema öffentlicher Aufmerksamkeit und kritischer Betrachtung werden kann.

Wie Heinisch (2006: 255) weiter konstatiert, hat sich das Internet mittlerweile als wichtigste Recherchequelle für den Journalismus etabliert. Durch den Druck, der auf den Journalisten liegt, Beiträge in Echtzeit zu produzieren und bedingt durch

die immer knapper werdenden Ressourcen in den Redaktionen mangelt es jedoch oftmals an ausrecherchierten Storys der JournalistInnen. Angemessene Beiträge aus den PR-Abteilungen der Unternehmen gewinnen insofern an Bedeutung und bieten den Unternehmen wiederum die Chance ihre Themen zu platzieren. Rückt man jedoch die CEOs zu sehr in den Vordergrund, so Deekeling/Arndt (2006: 133), drohen den exponierten CEOs „*Starkult, Boulevardisierung, Eitelkeit- und Profilierungsverdacht*“. Je mehr sich die CEOs in der Öffentlichkeit darstellen, desto mehr interessieren sich die Pressevertreter für die Person, in zunehmendem Maße jedoch nicht mehr für die Wirtschafts-, sondern eher die Boulevardpresse. Schnell herrscht in der Öffentlichkeit der Vorwurf, der CEO habe mehr seine öffentliche Positionierung als die Positionierung des Unternehmens im Sinne, behaupten Deekeling/Arndt (ebd.). Von den Mitarbeitenden wird diese Art der Selbstinszenierung eher negativ eingestuft und den CEOs eine hohe Eitelkeit zugeschrieben, konstatieren sie weiter.

Die Ausführungen zeigen deutlich, in welchem Spannungsfeld sich CEOs befinden und weisen auf die gestiegene strategische Bedeutung der CEO-Kommunikation hin. CEOs müssen die Notwendigkeit erkennen, wann und wo sie die Position des Unternehmens vertreten und Zusammenhänge erläutern. Erfolgreich ist ein CEO heute, wenn er seine Bezugsgruppen kennt und in der Kommunikation die Fäden in der Hand hält, sei es ein Unternehmen aus der B-to-B- oder Konsumgüterindustrie.

4 Zwischenfazit: Die Rolle des CEO innerhalb der Markenkommunikation von B-to-B-Unternehmen

Im Zwischenfazit werden die gewonnenen Erkenntnisse aus dem theoretischen Teil miteinander verknüpft und die wichtigsten Zwischenergebnisse herausgestellt. Daraus lassen sich bereits erste Rückschlüsse auf die Rolle des CEO innerhalb der Markenkommunikation von B-to-B-Unternehmen ziehen. Diese gilt es in der empirischen Untersuchung abzugleichen und gegebenenfalls neue Erkenntnisse zu gewinnen. Um die Forschungsfrage angemessen beantworten zu können, wurde auf Forschungsannahmen verzichtet, um die Offenheit gegenüber dem Forschungsgegenstand zu gewährleisten. Stattdessen werden am Übergang zwischen dem theoretischen und empirischen Teil dieser Arbeit Unterfragen auf Basis der Erkenntnisse aus dem theoretischen Teil aus den Hauptthemenfeldern Marke, B-to-B-Marke und CEO-Kommunikation formuliert. Mittels der Unterfragen gilt es, im Rahmen der empirischen Untersuchung die Erkenntnisse aus dem theoretischen Teil abzugleichen und gegebenenfalls neue Erkenntnisse zu gewinnen. Auf diese Weise können nach der Auswertung der Daten aus der empirischen Untersuchung konkrete Aussagen zur **Rolle des CEO innerhalb der Markenkommunikation von B-to-B-Unternehmen** formuliert werden. Die Unterfragen bildeten zudem die Grundlage für den Aufbau des theoriegeleiteten Kategoriensystems.

Die theoretischen Ausführungen in Kapitel 2.2 - 2.3 haben dargelegt, dass B-to-B-Marken vielfältige Funktionen für Anbietende und ihre Bezugsgruppen erfüllen und einen Vermögenswert für Unternehmen bilden können, vorausgesetzt sie werden professionell geführt. B-to-B-Marken wird eine hohe Relevanz zugeschrieben. Dennoch belegen Ergebnisse aus Wissenschaft und Praxis, dass die B-to-B-Markenführung noch nicht die Beachtung der UnternehmenslenkerInnen erhält, die ihr zukommen sollte. Um eine B-to-B-Marke erfolgreich zu führen und ihre Potentiale ausschöpfen zu können, sollte der CEO neben seiner Vorbild- und Unternehmensführungsfunktion die inhaltliche und organisatorische Verantwortung der B-to-B-Markenführung übernehmen, die die Basis für die B-to-B-Markenkommunikation bildet.

Unterfrage 1: Welche Bedeutung kommt der B-to-B-Marke durch den CEO zu?

Marken entstehen erst durch Kommunikation. Bei der dynamischen Entwicklung der Medien sowie der wachsenden Anzahl der Kommunikationsinstrumente in den vergangenen Jahren und immer ähnlicher werdender Produkte bzw. Dienstleistungen steigen die Herausforderungen an die Markenkommunikation auch im B-to-B-Geschäft, wie die Ausführungen in Kapitel 2.6 zeigen. Es wird für B-to-B-Unternehmen und ihre Marken immer schwieriger, dass ihre Botschaften wahrgenommen werden. Der Erfolg ist dabei in hohem Maße abhängig von der Positionierung der B-to-B-Marke. Dazu ist eine strategische Markenkommunikation notwendig, die vom Top-Management aus initiiert werden muss und dazu beiträgt, das gewünschte Markenimage bei den internen und externen Bezugsgruppen aufzubauen, das auf einer unverwechselbaren Markenidentität basiert, wie Kapitel 2.4 beschreibt. Die Ausführungen in Kapitel 2.3 und 2.7 belegen, dass der Vertrauensfunktion im B-to-B-Geschäft die höchste Relevanz beigemessen wird. Es gilt demnach in der B-to-B-Markenkommunikation, besonders vertrauensaufbauende und -sichernde Argumente zu wählen. Wie in Kapitel 2.6.1 beschrieben, liegt die Verantwortung der Gesamtkommunikation zum einen bei der Unternehmensleitung sowie auf der Führungsebene der Unternehmenskommunikation bzw. der Marketingleitung.

Unterfrage 2: Welche Bedeutung kommt der B-to-B-Markenkommunikation aus Sicht des Top-Managements zu?

Die identitätsorientierte Markenführung zeigt Möglichkeiten auf, um sich auf dem Markt zu positionieren und von der Konkurrenz zu differenzieren, um letztendlich Wettbewerbsvorteile zu erlangen und das Globalziel einer Organisation, ihre Existenzsicherung, zu gewährleisten, wie Kapitel 2.4 eingehend beschreibt. Das B-to-B-Geschäft ist geprägt von langfristigen Geschäftsbeziehungen. Produkte und Dienstleistungen weisen meist eine hohe technische Komplexität auf und sind auf die Abnehmergruppen zugeschnitten. Der Beschaffungsprozess ist dabei stark formalisiert, wie Kapitel 2.7.1 beschreibt. Für den Erfolg des Unternehmens braucht es Führung, die dahinter steht und selbst vertritt, was sie vom Unternehmen und ihrer Marken verlangt. Der Job der CEOs ist umfassend und hochgradig fragmentiert, wie die Beschreibungen in Kapitel 3.2 anschaulich zeigen. Ableitend aus den theoretischen Ausführungen der Kapitel 3.2 bis 3.5

kommt der CEO-Kommunikation eine ‚Schlüsselfunktion‘ im Unternehmen zu. Das Kommunikationsinstrument Persönliche Kommunikation nimmt im Rahmen der CEO-Kommunikation eine tragende Rolle ein, belegt Kapitel 3.5.2. Mit Blick auf die Instrumente der Markenkommunikation werden für das B-to-B-Geschäft die Persönliche Kommunikation, Kommunikation mit den Mitarbeitenden, Public Relations sowie Messen und Ausstellungen favorisiert. Dies zeigen die Beschreibungen in den Kapiteln 2.6.2 und 2.7.2.

Unterfrage 3: Welche Potentiale ergeben sich aus der CEO-Kommunikation für die B-to-B-Markenkommunikation?

Die Ausführungen in Kapitel 3.3 haben aufgezeigt, dass in den Medien ein Trend zur Personalisierung zu beobachten ist. Vermehrt werden EntscheidungsträgerInnen in der Berichterstattung gezeigt, um sachlichen Themen mehr Spannung zu verleihen. Durch die Personalisierung werden CEOs in der Wahrnehmung der Öffentlichkeit zum Orientierungsfaktor. Für Marken eines Unternehmens bietet dieser Trend die Möglichkeit, im Rahmen der CEO-Kommunikation Aufmerksamkeit zu erzeugen und durch Sinn stiftende Schlüsselbotschaften des CEO die Positionierung der Marken eines Unternehmens zu fördern. Die Ausführungen in Kapitel 3.4 haben zudem aufgezeigt, dass die Medienberichterstattung Einfluss auf die Reputation des Unternehmens und folglich auch ihrer Marken sowie Einfluss auf die CEO-Reputation nimmt. Die Reputation der Marke und die CEO-Reputation bilden Werttreiber des Unternehmens, zeigen Kapitel 2.4.2.2 und 3.4. Negative Auswirkungen auf die Markenreputation und Reputation des CEO ergeben sich bei einem Fehltritt des CEO. Besonders gravierend sind die Auswirkungen dann, wenn es sich um sozial-moralische Verfehlungen handelt. Dem gegenüber kann ein pro-aktives Reputationsmanagement dazu dienen, die Bekanntheit der Marke zu erhöhen sowie Glaubwürdigkeit und Vertrauen in die Marke bei allen Bezugsgruppen zu stärken.

Unterfrage 4: Wie wirken sich Medienberichte auf das Image und die Reputation des CEO und der Marken eines Unternehmens aus?

Der CEO als oberster Repräsentant der Marken eines Unternehmens kann durch die Vermittlung der Markenidentität für alle Bezugsgruppen des Unternehmens,

wie beispielsweise Anspruchsgruppen, Mitarbeitenden, Öffentlichkeit oder KooperationspartnerInnen, Orientierung bieten. Voraussetzung ist, dass er ein widerspruchsfreies, konsistentes Bild des Unternehmens und der Marken aufzeigt und in seinen Reden und Handlungen glaubwürdig wahrgenommen wird. Dabei zählen besonders ethisch-moralische Werte, wie die Ausführungen in Kapitel 3.5.2.2 belegen.

Unterfrage 5: Worin liegen die Erfolgsfaktoren der CEO-Kommunikation für die B-to-B-Markenkommunikation?

Der CEO übernimmt als oberster Repräsentant eines Unternehmens eine Schlüsselrolle in der Kommunikation. Dabei steht er im Spannungsfeld verschiedenster Bezugsgruppen und muss unterschiedlichste Erwartungen erfüllen. Einerseits muss er eine kohärente, glaubwürdige Kommunikation sicherstellen, andererseits gilt es, marktspezifisch zu agieren. Dabei kann er kaum die Erwartungen aller Bezugsgruppen erfüllen. Wie Kapitel 3.4 belegt, kann ein Fehltritt des CEO das Image des Unternehmens und folglich auch seiner Marken nachhaltig schädigen. Eine weitere Gefahr liegt darin, dass die Markenidentität so abhängig von der Persönlichkeit eines CEO ist, dass sie bei einem Führungswechsel neu aufgebaut werden muss. Andererseits geht von der Position des CEO per se eine Signalwirkung aus, die es ermöglicht Aufmerksamkeit und Interesse bei allen Bezugsgruppen zu erzeugen und dadurch Potentiale schafft, die Markenkommunikation zu stärken. Mit dieser Schlüsselrolle sind insofern Chancen und Risiken verbunden, wie die theoretischen Ausführungen in Kapitel 3.6 beschreiben.

Unterfrage 6: Worin liegen die Chancen und Risiken der CEO-Kommunikation für die B-to-B-Markenkommunikation?

5 Empirischer Forschungsteil

In den Kapiteln zwei und drei wurde der theoretische Hintergrund zu den Forschungsfeldern untersucht und vorstehend ein Zwischenfazit erstellt. Der empirische Forschungsteil bildet nun das nächste große Kapitel. In dem Kapitel wird zunächst der Untersuchungsgegenstand vorgestellt bevor das empirische Vorgehen beschrieben wird. Daran schließen sich die Untersuchungsergebnisse an. Ziel der Analyse ist es, die theoretischen Erkenntnisse abzugleichen und neue Erkenntnisse zu gewinnen.

5.1 Automobilzulieferindustrie als B-to-B-Teilbereich und empirischer Untersuchungsgegenstand

Die Automobilindustrie besteht aus Automobilherstellern, den sogenannten Original Equipment Manufacturers (OEMs)²⁶, wie beispielsweise BMW, Daimler und Volkswagen, und aus einer Vielzahl an Zulieferunternehmen. Trotz einiger aufstrebender Unternehmen aus dem asiatischen Raum sehen sich die Zulieferer mit einer Kundenstruktur konfrontiert, die sich aus einer überschaubaren Anzahl von OEMs zusammensetzt. Diese Besonderheit der Automobilindustrie nimmt Einfluss auf die Beziehung zwischen den OEMs und Zulieferunternehmen. Zulieferunternehmen unterscheiden sich aufgrund ihres direkten oder indirekten Kontakts zum OEM in 1st, 2nd und 3rd Tier²⁷. Nur ein sogenannter 1st Tier tritt in direkten Kontakt mit dem OEM.

Die Automobilindustrie gilt gemäß der gemeinsamen Studie ‚FAST 2025‘ des Verbands der deutschen Automobilindustrie (VDA) und des Beratungsunternehmens Oliver Wyman (2012: 1) als eines der Standbeine der Weltwirtschaft. Dem Jahresbericht 2012 des VDAs nach behauptete sich die deutsche Automobilindustrie in 2011 erneut als Motor der deutschen Volkswirtschaft und ist der wichtigste Wirtschaftszweig in Deutschland. So betrug der Umsatz der Automobilindustrie in 2011 etwa 351 Milliarden Euro. 63 Prozent des Gesamtumsatzes wurden dabei im Ausland erwirtschaftet. Das nachlassende

²⁶ Zu einem OEM zählen die Originalausrüstungshersteller. Ein OEM ist ein Automobilhersteller, der die fertig produzierten Fahrzeuge unter einer Marke verkauft.

²⁷ Mit steigender Nähe zum OEM nimmt die Komplexität der Produkte zu. Die Wertschöpfungskette im Zuliefergeschäft beginnt mit Tier 3-Lieferanten, die je nach Produkt und Wertschöpfungstiefe ihr Produkt an den Tier 2 verkaufen, der seine Produkte anschließend an Tier 1 weiterverkauft.

Geschäft innerhalb der Eurozone im letzten Drittel des Jahres 2011 konnte aufgrund der sich verschärfenden Schuldenkrise durch eine zunehmende Nachfrage aus den Schwellenländern kompensiert werden. Die Gewichtsverschiebung der Exporte in die BRIC-Staaten setzt sich weiter fort und zeigt weiterhin ein starkes Wachstumspotential. Die Bedeutung der Auslandsmärkte ist in den vergangenen Jahren kontinuierlich gewachsen. Bis 1996 war der Umsatz im Inland noch größer als das Auslandsgeschäft. Der Blick auf die Automobilzulieferindustrie ist ebenfalls positiv. Der Umsatz wuchs im Vergleich zum Jahr 2010 um 12,3 Prozent auf 69,1 Milliarden Euro. Damit wurde der bisherige Umsatzrekord aus dem Jahr 2007 übertroffen. Das Auslandsgeschäft hat dabei gegenüber 2010 überproportional zugelegt. Der Exportumsatz wuchs doppelt so stark wie das Inlandsgeschäft, das inzwischen weniger als zwei Drittel des Gesamtumsatzes ausmacht. Die Gesamtentwicklung unterstreicht damit die steigende Bedeutung der internationalen Märkte für die Automobilhersteller und auch für die Automobilzulieferindustrie.

Die Automobilbranche hat in den vergangenen Jahren einen starken strukturellen Wandel durchlebt. Die zunehmende Modell- und Variantenvielfalt bei zugleich kürzeren Produktlebenszyklen, umfangreichen Modularisierungs- und Baukastenstrategien, einer hohen Dynamik beim Einsatz neuer Technologien sowie ein starker Kostendruck haben die Beziehung zwischen den OEMs und ihren Zulieferunternehmen nachhaltig verändert, wird in der FAST 2025-Studie behauptet (2012: 2f.). Ferner erweitern die zunehmende Fahrzeugvernetzung und Integration innovativer Dienstleistungen die traditionelle Wert-schöpfungskette. Dadurch ergeben sich einerseits neue Wachstumspotentiale, erhöht sich aber andererseits auch der Wettbewerbsdruck durch neue Unternehmen aus ganz anderen Industrien, wird in der Studie weiter ausgeführt.

Neben der Marktstruktur beeinflusst die Marktsituation die Zusammenarbeit der Unternehmen. So hat die Bedeutung von Schwellenländern, wie China und Indien, als Absatz- und Produktionsmärkte inzwischen stark zugenommen. Die OEMs investieren in den Auf- und Ausbau von Produktions-, Vertriebs- und Entwicklungsstandorten in den Ländern, in denen mit einer erhöhten Nachfrage zu rechnen ist und erwarten dies auch von ihren Lieferanten. China hat sich inzwischen zum größten Produktionsstandort der Welt entwickelt, während die

Automärkte in Europa, Nordamerika und Japan/Südkorea an Bedeutung verloren haben. (FAST-Studie 2012: 2)

Bei vielen OEMs ist inzwischen der Trend zu strategischen globalen Lieferanten zu beobachten, die als ‚Preferred Supplier‘ bezeichnet werden. Die OEMs versuchen so die Gefahr durch insolvente Zulieferunternehmen zu reduzieren. Die Lieferanten müssen neben ihrer Expertise auch bestimmte Unternehmenskennzahlen vorweisen und werden vorab im Rahmen eines OEM spezifischen Lieferantenbewertungsverfahrens überprüft.

Die vorgenannten Veränderungen führten und führen weiterhin zu einer Verschiebung der Arbeitsteilung zwischen den OEMs und ihren Zulieferern. Laut der FAST 2025-Studie (2012: 3) werden die Zulieferunternehmen Wertschöpfungsanteile in der Forschung und Entwicklung und Produktion gewinnen. Insgesamt wird laut der Studie der Anteil der OEMs an der globalen Forschung und Entwicklungstätigkeit von heute 60 Prozent auf 47 Prozent bis zum Jahr 2025 sinken, während sich der Anteil der Zulieferunternehmen von 32 auf 36 Prozent und die Engineering-Dienstleistungsunternehmen ihren Anteil von 9 auf 17 Prozent fast verdoppeln. Im Produktionsbereich, so die Studie, steigt der Wertschöpfungsanteil der Zulieferunternehmen von 67 auf 71 Prozent.

Diese enge Vernetzung und Verschiebung der Industrie führt zu einer Abhängigkeit zwischen den OEMs und ihren Zulieferunternehmen. Beide Partner sind aufgrund der produktspezifischen Produkthanforderungen aufeinander angewiesen. Bei einem OEM führt ein Produktausfall eines Zulieferunternehmens beispielsweise zu einem Produktionsstopp, der durch einen Stillstand der Bänder Millionenschäden verursachen kann. Zudem ergibt sich eine Bindung des OEMs an die Zulieferunternehmen aufgrund der langen Projektdauer, die sich über mehrere Jahre erstrecken. OEM und Zulieferunternehmen sind daher an einer langfristigen Partnerschaft interessiert, um die eigene Existenz zu sichern. Dies ist für das Zuliefergeschäft typisch, konstatieren Baumgarth/Meissner (2010: 138).

Die vorgenannten Informationen des VDAs und der FAST 2025-Studie zeigen deutlich, wie sich das Umfeld in der Automobilbranche in den vergangenen Jahren verschoben hat und lassen erkennen, welchen permanenten Veränderungen die Automobilbranche unterliegt. Die deutsche Automobilindustrie hat die

Herausforderungen in den jüngsten Jahren positiv gemeistert, blickt man auf die Ergebnisse des VDA-Jahresberichts 2011. Mit Blick in die Zukunft werden die aufgezeigten Markt- und Technologietrends auf alle Unternehmen der Automobilindustrie gravierende Auswirkungen haben, wird in der FAST 2025 Studie (2012: 4) behauptet.

Um von den anstehenden Veränderungen profitieren zu können, müssen sich die Automobilzulieferunternehmen eindeutig positionieren. Für die Master Thesis ist es daher interessant zu untersuchen, wie die CEOs der Automobilzulieferindustrie die Markenkommunikation steuern und umsetzen, und aufgrund der besonders engen Vernetzung zwischen OEMs und Automobilzulieferunternehmen, welche Relevanz der CEO-Kommunikation im Hinblick auf die Markenkommunikation aus Sicht der OEMs zukommt.

5.2 Forschungsdesign

Da es sich bei der formulierten Forschungsfrage um eine bisher nicht analysierte Frage handelt, wurde die Beantwortung im Rahmen einer qualitativen Methode ausgewählt. Laut Cropley (2011: 70) eignen sich besonders für bislang nicht behandelte Forschungsfragen qualitative Methoden zur Erhebung relevanter Informationen. Qualitative Methoden beruhen auf der Interpretation sozialer Sachverhalte, die sich aus einer verbalen Beschreibung dieser Sachverhalte begründen, konstatieren Gläser/Laudel (2010: 27). Die Komplexität der sozialen Sachverhalte wird dabei nicht so sehr bei der Datenerhebung, sondern erst im Prozess der Auswertung schrittweise reduziert. Für Hopf (2010: 350) spielen qualitative Interviews eine wesentliche Rolle bei der Erforschung von ExpertInnenwissen über das jeweilige Forschungsfeld. Sie dienen der Erfassung und Analyse der subjektiven Perspektive der ExpertInnen. Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurden daher ExpertInneninterviews sowie eine anschließende qualitative Inhaltsanalyse durchgeführt.

Dabei wurden zur empirischen Erhebung nichtstandardisierte Interviews analog Gläser/Laudel (2010: 41) mit ExpertInnen geführt. Nach Gläser/Laudel (2010: 111) empfiehlt sich diese Form dann, wenn in einem Interview diverse unterschiedliche Themen behandelt werden müssen, die durch das Ziel der Untersuchung und nicht durch die Antworten der InterviewpartnerInnen bestimmt werden und einzelne,

genau definierbare Informationen erhoben werden müssen. Diese Punkte treffen auf die zu behandelnde Forschungsfrage zu. Die nichtstandardisierten Interviews erfolgten in offener, leitfadengestützter Form und basierten auf der Grundüberlegung, dass eine derartige Gesprächsführung die Möglichkeit bietet, auch neue Ansatzpunkte, Perspektiven oder Risiken aufzuzeigen, die aus den unterschiedlichen Sichtweisen und Einstellungen der verschiedenen InterviewpartnerInnen resultieren, sich jedoch nicht unmittelbar aus der Herleitung des Theorieteils ergeben. Eine zu starre Festlegung bzw. Standardisierung der Interviews würde diesen Erkenntnisgewinn nicht zulassen. So waren die Leitfadeninterviews durch vorgegebene Fragen gekennzeichnet, die durch die Personen der entsprechenden Fragegruppe beantwortet wurden. Dabei war jedoch weder die Reihenfolge, noch die Frageformulierung starr vorgegeben, um die Interviews in einem natürlichen Gesprächsverlauf führen zu können. Kamen die InterviewpartnerInnen im Verlauf des Gesprächs von selbst auf zu besprechende Gesprächspunkte, wurde das Thema zu diesem Zeitpunkt nicht abgebrochen, obwohl es in der Frageliste erst später vorgesehen war. Dies hätte den Gesprächsverlauf gestört. Des Weiteren konnte eine zu beantwortende Frage teilweise nur durch ergänzende Zwischenfragen beantwortet werden. Diese Fragen konnten schwerlich in den Interviewleitfaden eingearbeitet werden, sie haben sich individuell aus dem Gesprächsverlauf ergeben. Das Interviewleitfadengespräch stellt insofern eine Richtschnur dar.

Im Anschluss an die geführten Interviews erfolgte eine qualitative Inhaltsanalyse nach den Auslegungen von Gläser/Laudel (2010: 46). Dabei wurden die Interviews ausgewertet, indem sie auf relevante Informationen durchsucht wurden. Die entnommenen Informationen wurden dazu zuvor definierten Kategorien zugeordnet und relativ unabhängig von den Aufzeichnungen der individuellen Interviews weiterverarbeitet, das heißt sie wurden umgewandelt, mit anderen Informationen verknüpft, verworfen usw.

Mithilfe des aus den Interviews und der anschließenden Inhaltsanalyse generierten ExpertInnenwissens konnten soziale Sachverhalte zur Untersuchung der Rolle des CEO innerhalb der Markenkommunikation von B-to-B-Unternehmen rekonstruiert werden, um auf diese Weise wissenschaftliche Ergebnisse zu eruieren.

5.2.1 *ExpertInneninterviews*

Um einen umfassenden Einblick in Thematik zu erhalten, wurden offene, leitfadengestützte Interviews mit VertreterInnen aus verschiedenen Befragungsgruppen gewählt, um unterschiedliche Perspektiven zu erhalten und die Forschungsfrage umfassend beantworten zu können.

Bei der Durchführung der Interviews wurde das face-to-face Interview favorisiert, da nach Gläser/Laudel (2010: 154) face-to-face Interviews „*enorme methodische Vorteile in der Kontrolle des Gesprächsverlaufs und im Reichtum der erhaltenen Informationen*“ bieten. Zudem trägt das face-to-face-Gespräch laut Lamnek (2010: 325) dazu bei, eine möglichst natürliche, vertrauensvolle Situation herzustellen und authentische Informationen zu erhalten, wenn das Gespräch im alltäglichen Umfeld des Befragten stattfindet.

Für die Befragungen wurden einerseits CEOs ausgewählt, die in einem Unternehmen der Automobilzulieferindustrie als CEO tätig sind oder waren. Um entsprechende Erfahrungswerte eruieren zu können, galt bei der Auswahl der CEOs als Voraussetzung, dass diese seit mindestens zwei Jahren in der Position des/der UnternehmenslenkerIn agieren bzw. nicht länger als drei Jahren aus dem Amt ausgeschieden sind und zuvor mindestens zwei Jahre im Top-Management eines Automobilzuliefererunternehmens tätig waren. Um einen Querschnitt durch die Branche zu erzielen, wurden VertreterInnen aus kleinen mittelständischen Unternehmen bis hin zum Großkonzern ausgewählt. Auf diese Weise sollte sichergestellt werden, dass möglichst aktuelle und realitätsnahe Ergebnisse erzielt werden. Da für das Interview seitens der großen Automobilzulieferer keine CEOs zur Verfügung standen, wurde ein Interview mit einem KommunikationsleiterIn und ein weiteres mit einem MarketingleiterIn geführt. Für die beiden VertreterInnen galt als Voraussetzung, dass sie seit mindestens drei Jahren in der Position tätig sind, innerhalb dieses Zeitraums disziplinarisch dem CEO des Unternehmens zugeordnet und zuvor in einer leitenden Funktion im Kommunikationsbereich tätig waren. Damit sollte gewährleistet werden, dass es sich bei den Personen um adäquate InterviewpartnerInnen handelt. Als weiteres Kriterium wurde definiert, dass die Unternehmen, in denen die CEOs bzw. LeiterInnen der Kommunikation und Marketing beschäftigt sind, Mitglieder des VDAs in der Herstellergruppe III (Kfz-Zulieferer) sind.

Zudem wurden ExpertInneninterviews mit VertreterInnen des obersten Top-Managements der Automobilhersteller geführt. Voraussetzung für die Befragung dieses Personenkreises war, dass sie über mindestens fünf Jahre Erfahrung in einer Position des Top-Managements eines OEMs verfügen und das Unternehmen Mitglied des VDAs in der Herstellergruppe I (Automobilhersteller) ist.

In Summe wurden zwölf Interviews aus folgenden Personengruppen durchgeführt: Acht CEOs, ein Kommunikationsleiter sowie ein Marketingleiter aus der Automobilzulieferindustrie und zwei VertreterInnen aus dem Top-Management der OEMs. Der Anteil der befragten Personen aus der Automobilzulieferindustrie ist weit höher, da es galt, die Schwerpunkte zur Beantwortung der Forschungsfrage aus den Beschreibungen der VertreterInnen der Automobilzulieferindustrie abzuleiten. Aus der Befragung der beiden VertreterInnen der Automobilhersteller war interessant, das Fremdbild innerhalb der Thematik zu ermitteln.

5.2.2 Auswahl der ExpertInnen

Über persönliche Kontakte, Kontakte zweiten Grades und über Direktanfragen von bisher unbekannten AnsprechpartnerInnen konnten zwölf Interview-partnerInnen analog der vorgenannten Kriterien gewonnen werden. Die Auswahl der Unternehmen erfolgte aus der VDA-Mitgliederliste. Zunächst wurden Unternehmen ausgewählt und anschließend nach den entsprechenden CEOs recherchiert. Dabei wurde bereits bei der Recherche darauf geachtet, dass die Kriterien wie unter 5.2 beschrieben, erfüllt werden. Insgesamt wurden 46 potentielle InterviewpartnerInnen angefragt.

Für diese Arbeit wurden CEOs und LeiterInnen der Kommunikation und Marketing befragt, die in Kapitalgesellschaften tätig sind. Dabei handelte es sich ausschließlich um Tier 1-Unternehmen. Elf der Unternehmen agieren als international ausgerichtete Unternehmen auf mehreren Kontinenten. Alle befragten ExpertInnen verfügen über langjährige Erfahrungen in der Automobilbranche und erfüllen die unter 5.2 beschriebenen Kriterien. Sie stellten ihr fundiertes Wissen sowie ihre Expertise der Interviewerin zur Bearbeitung der Forschungsfrage zur Verfügung.

Folgende Personen haben die empirische Untersuchung unterstützt:

Name (alphabetische Reihenfolge)	Unternehmen (aktuelles bzw. letztes Unternehmen, indem die Person in der Automobilindustrie beschäftigt war)	Datum des Interviews
Caspar Baumhauer (Kürzel ²⁸ : AZ-CEO1)	CEO der W.E.T. Automotive Systems AG, Hauptsitz: Odelzhausen Anzahl der Mitarbeitenden: ca. 7.000 (Stand: 03/2013)	19.03.2013
Dr. Klaus Blickle (Kürzel: AZ-CEO2)	Ehemaliger CEO der Harman Becker Automotive Systems GmbH, Hauptsitz: Karlsbad Anzahl der Mitarbeitenden: ca. 6.850 (Stand: 04/2011)	20.02.2013
Dr. Klaus Dräger (Kürzel: OEM1)	Mitglied des Vorstands Einkauf und Lieferanten-netzwerk der BMW Group, Hauptsitz: München Anzahl der Mitarbeitenden: ca. 106.000 (Stand: 12/2012)	03.04.2013
Dr. Felix Gress (Kürzel: AZ-K1)	Senior Vice President Corporate Communications & Public Affairs Continental AG, Hauptsitz: Hannover Anzahl der Mitarbeitenden: ca. 170.000 (Stand: 03/2013)	19.03.2013
Olaf Hedden (Kürzel: AZ-CEO3)	CEO der Läpple AG, Hauptsitz: Heilbronn, Anzahl der Mitarbeitenden: ca. 2.200 (Stand: 03/2013)	13.03.2013
Arndt G. Kirchhoff (Kürzel: AZ-CEO4)	CEO von Kirchhoff Automotive und Gesellschafter der Kirchhoff-Gruppe, Hauptsitz: Attendorn Anzahl der Mitarbeitenden: Kirchhoff-Gruppe: ca. 11.000, Kirchhoff Automotive: ca. 8.500 (Stand: 03/2013)	18.03.2013
Dr. Karl Krause (Kürzel: AZ-CEO5)	CEO der Kiekert AG, Hauptsitz: Heiligenhaus Anzahl der Mitarbeitenden: ca. 4.400 (Stand 03/2013)	15.03.2013
Jörg Ohlsen (Kürzel: AZ-CEO6)	CEO der EDAG GmbH & Co. KGaA, Hauptsitz: Fulda Anzahl der Mitarbeitenden: ca. 3.700 (Stand: 12/2012)	01.03.2013
Stefan Zubcic (Kürzel: AZ-CEO7)	CEO der Heyform-Gruppe, Hauptsitz: Osnabrück Anzahl der Mitarbeitenden: ca. 700 (Stand: 10/2011)	12.03.2013

Tabelle 3: Übersicht InterviewpartnerInnen

Quelle: eigene Darstellung

Drei Personen haben um eine anonymisierte Verwendung der Daten gebeten. Eine der Personen ist langjähriger CEO eines Automobilherstellers (Kürzel: OEM2). Das Interview fand am 05.04.2013 statt. Eine Person ist seit vielen Jahren als CEO eines Unternehmens der Automobilzulieferindustrie tätig (Kürzel AZ-CEO8). Das Unternehmen zählt rund 700 Mitarbeitende. Das Gespräch fand am 25.03.2013 statt. Die dritte Person agiert als Vice President und Marketing bei

²⁸ Die Kürzel-Angabe wird in der Auswertung der Untersuchungsergebnisse verwendet. Die Buchstaben AZ stehen für Automobilzulieferunternehmen, der Buchstabe K steht für LeiterIn Kommunikation bzw. Marketing

einem Automobilzulieferunternehmen und war dort zuvor als LeiterIn der Kommunikation (Kürzel: AZ-K2) tätig. Das Unternehmen verfügt über rund 20.000 Mitarbeitende. Das Interview fand am 03.04.2013 statt.

5.2.3 *Ablauf der Interviews*

Vor der Durchführung der ExpertInneninterviews wurde zunächst ein Pretest mit einer vertrauten Person durchgeführt, die die genannten Kriterien in Kapitel 5.3 erfüllt. Der Interviewleitfaden wurde in diesem Pretest zunächst erprobt, um festzustellen, ob die Frageliste verständlich ist und der Zeitrahmen erfüllt wird. Der Pretest wurde am 11.02.2013 durchgeführt.

Die ausgewählten InterviewpartnerInnen wurden per E-Mail angefragt, ob sie die empirische Untersuchung unterstützen möchten. In den Anschreiben wurden eine kurze Themenbeschreibung, Informationen zur Interviewerin sowie die geplante Dauer und das Zeitfenster, in dem das Interview stattfinden sollte, genannt.

Die Interviewphase dauerte vom 20. Februar bis zum 5. April 2013. Elf Interviews wurden persönlich und ein Interview aufgrund von Terminengpässen telefonisch durchgeführt. Die reine Interviewzeit zur Beantwortung der Fragen aus dem Leitfaden bewegte sich zwischen 20 bis 57 Minuten (Durchschnittszeit: 44 Minuten).

5.2.4 *Vorgehensweise Dokumentation*

Die Interviews wurden mit dem Einverständnis der GesprächspartnerInnen elektronisch aufgenommen und anschließend wörtlich transkribiert. Dadurch wurde die vollständige Textfassung des verbal erhobenen Materials gewonnen. Dieses lieferte die Basis für die ausführliche interpretative Auswertung. Die wörtliche Transkription wurde dabei in normales Schriftdeutsch übertragen.

Auf Wunsch von drei InterviewpartnerInnen wurde die Verschriftlichung der Interviews und die weitere Auswertung in anonymisierter Form vorgenommen.

5.2.5 Auswertungsmethode

Wie eingangs erwähnt erfolgte die Auswertung der offenen, leitfadengestützten Interviews mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse. Diese wurde in Anlehnung an Gläser/Laudel (2010: 199-203) durchgeführt. Danach werden aus den transkribierten Interviews Rohdaten extrahiert, die entsprechend auszuwerten sind. Die qualitative Auswertung stellt ein Verfahren dar, das sich konsequent vom Ursprungstext trennt und versucht die Informationsfülle systematisch zu reduzieren und entsprechend des Untersuchungsziels sinnvoll zu strukturieren. Der Schlüssel dazu bildet die Extraktion der benötigten Informationen.

Mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse wurde so aus den Ursprungstexten eine Informationsbasis geschaffen, die nur noch Informationen enthielt, die der Beantwortung der Forschungsfrage diene. In einem ersten Schritt war es hierzu notwendig, auf Basis der Vorüberlegungen aus dem Literaturteil ein Suchraster mit unterschiedlichen Kategorien anzulegen. In einem zweiten Schritt wurden die transkribierten Interviews eingehend gelesen und anschließend entschieden, welche Informationen extrahiert und in welche Kategorie des Suchrasters eingetragen wurde. An dieser Stelle erfolgte die Trennung von den eigentlichen Transkriptionen. Nachdem die Rohdaten in das Kategoriensystem eingeordnet wurden, wurden diese in einem dritten Schritt entsprechend aufbereitet. Das bedeutet, sie mussten zusammengefasst und auf Redundanzen und Widersprüche geprüft werden. Die Aufbereitung der Daten beruht dabei auf der persönlichen Interpretation, wie Gläser/Laudel (2010: 202) beschreiben. Das Ergebnis des dritten Schrittes zeigte eine strukturierte Aufbereitung der extrahierten Rohdaten. An dieser Stelle sind die empirischen Informationen über die zu rekonstruierenden Fälle zusammengefasst. Auf Basis dieser Zusammenstellung wurde anschließend die Auswertung vorgenommen und nach interessierenden Kausalmechanismen gesucht.

Wie zuvor bereits erwähnt, ist die qualitative Inhaltsanalyse subjektiv geprägt von den Interpretationen der WissenschaftlerIn. Um die Schritte der Extraktion nachvollziehen zu können, wurde daher jeweils ein Verweis auf die Textstelle vorgenommen, denen die Angaben entnommen wurden (Quellenangabe). Dadurch wurde sichergestellt, dass die individuellen Interpretationen

nachvollziehbar sind. Die inhaltlichen Entscheidungen können somit jederzeit mit dem Ursprungstext abgeglichen und kontrolliert werden.

5.3 Untersuchungsergebnisse

Die gewonnenen Informationen aus den Befragungen werden in der folgenden Auswertung detailliert aufgezeigt und mit den gewonnenen Erkenntnissen aus dem theoretischen Teil abgeglichen. Am Ende des Kapitels werden die Untersuchungsergebnisse aus dem theoretischen und empirischen Teil der Arbeit nochmals zusammengefasst und interpretiert.

Die Auswertung der Ergebnisse orientiert sich an den gebildeten Unterfragen im Zwischenfazit. Für eine bessere Darstellung werden die Themenblöcke des theoriegebildeten Kategoriensystems zur Beantwortung der Unterfragen in der Detailauswertung herangezogen. Die Ausführungen geben die zentralen Ergebnisse aus den Befragungen wieder.

5.3.1 Detailauswertung

Die Ausführungen in 2.2 haben aufgezeigt, dass den UnternehmenslenkerInnen in der Markenführung eine wesentliche Rolle zukommt. So gilt es, die Gestaltung der Markenarchitektur eines B-to-B-Unternehmens festzulegen (vgl. Kapitel 2.5) und die Markenidentität, der in den Unternehmen existierenden Marken zu bilden und zu steuern (vgl. Kapitel 2.4). Die vorliegende Arbeit hat daher bereits an diesen Punkten angesetzt, da sie die Grundlagen für die Markenkommunikation bilden.

Um die Unterfragen aus dem Zwischenfazit entlang der Fragestellung zu beantworten, war es zunächst notwendig, zu eruieren, welche Form der Markenarchitektur die Unternehmen verfolgen, um die Antworten vergleichen zu können. Dabei zeigte sich, dass bei acht der zehn befragten B-to-B-Unternehmen die Unternehmensmarkenstrategie dominiert und in zwei Unternehmen Mischformen vorherrschen. Die Untersuchungen bestätigten damit die theoretischen Aussagen in Kapitel 2.5.1, wonach im B-to-B-Geschäft vorwiegend die Unternehmensmarkenstrategie verfolgt wird. Aufgrund dieses Ergebnisses wurde der Fokus in der Analyse der Untersuchungsergebnisse folglich auf die

Unternehmensmarke gelegt. Tiefer gehende Betrachtungen auf andere Formen der Markenarchitektur sind nicht Bestandteil der empirischen Analyse.

In der folgenden Darstellung wird unter der Nennung der Unternehmensmarke immer auch die B-to-B-Marke des Unternehmens verstanden.

5.3.1.1 Bedeutung der B-to-B-Marke aus Sicht des CEO

Die B-to-B-Markenführung und die B-to-B-Markenkommunikation sind eng miteinander verbunden. Wenn der B-to-B-Markenführung keine Bedeutung beigemessen wird, wird die B-to-B-Markenführung nicht diskutiert und besprochen und der gestalterische Rahmen und Inhalt definiert, können auch die Potentiale der B-to-B-Markenkommunikation nicht ausgeschöpft werden. Die Verankerung der Markenführung sollte auf der Ebene des Top-Managements liegen, wie die Ausführungen in Kapitel 2.2. veranschaulichen. In diesem Kontext interessiert daher die Frage, in welchem Gremium in den jeweiligen Unternehmen der Automobilzulieferindustrie die Unternehmensmarkenentscheidungen getroffen werden.

Die Analyse der Befragungen ergab, dass in nahezu allen Unternehmen die Entscheidungen zum Unternehmensmarkenauftritt durch das Top-Management diskutiert und getroffen werden.

Entschieden werden sie durch das Top-Management, aber bis entschieden wird, tragen ungemein viele Leute bei. [...] Wir versuchen die Leute bei wesentlichen Themen breiter mit reinzunehmen unabhängig vom Hierarchiestand oder sonst irgendetwas. Und da bekommen wir auch ein besseres Gefühl, ob die Leute eine bestimmte Entscheidung mittragen oder nur tolerieren. (AZ-CEO8)

[Unternehmensname] ist immer eine starke Marke gewesen. [...] das Darstellen von dem, was die Marke verkörpert, und von dem, was das Unternehmen dem Kund[Innen] bietet, und unser Kundenkreis ist sehr klein, sind immer die wesentlichen Punkte, die verknüpft sein müssen. (AZ-CEO5)

Die Markenpositionierung ist das Entscheidende, führte AZ-K1 weiter aus. Lediglich ein Vertreter berichtete, dass die B-to-B-Markenführung eine völlig untergeordnete Rolle im Top-Management spielt.

Dieses Ergebnis lässt die Schlussfolgerung zu, dass sich die Mehrheit der VertreterInnen des Top-Management der Automobilzulieferindustrie der Verantwortung der Markenführung bewusst sind, bestätigt zugleich aber auch die

theoretischen Ausführungen, dass die Markenführung noch nicht die notwendige Aufmerksamkeit aller UnternehmenslenkerInnen im B-to-B-Geschäft erhält.

5.3.1.2 Bedeutung der B-to-B-Markenkommunikation aus Sicht des Top-Managements

Neben der Bedeutung der B-to-B-Marke interessierte die Relevanz der Markenkommunikation. Interessant zu untersuchen war in diesem Kontext, wo die Befragten besondere Anforderungen an die B-to-B-Markenkommunikation sehen. In diesem Zusammenhang interessierte auch, welche Veränderungen sie in den vergangenen Jahren beobachtet haben und in welcher Form sie selbst Markenbotschaften bewusst aussenden. Die Ergebnisse der drei Themenpunkte werden nachfolgend vorgestellt:

a) Anforderungen an die B-to-B-Markenkommunikation

Die Ausführungen der Hälfte der Befragten aus der Automobilzulieferindustrie deuten darauf hin, dass die Anforderungen darin gesehen werden zu versuchen, dass sich die Markenidentität weitgehend mit dem Markenimage deckt. Für die Mehrheit der Befragten steht dabei besonders die Wahrnehmung der technologischen Kompetenzen im Vordergrund.

[...] Die Wahrnehmung des Unternehmens ist wichtig, natürlich wie erscheine ich beim Kund[Innen], fangen wir mal an: Leistungsbild, Qualitätsbild, wie sieht mich der Kunde in seiner Welt und welches Bild gebe ich ihm von mir rüber und wie gebe ich ihm das Bild rüber. Das gebe ich ihm durch gute Angebote, damit meine ich jetzt nicht den Preis, sondern dass das Erscheinungsbild passt, dass professionell nach einem sachorientierten Unternehmen aus[sieht]. Indem, wenn man bei Kund[Innen] auftritt, man authentisch auftritt, sein Geschäft versteht, wichtig, und dass, was man als Hilfsmittel dabei hat, es muss sachlich kompetent, bescheiden und nicht überheblich sein. (AZ CEO5)

Zwei der Befragten merkten an, dass die OEMs völlige Markttransparenz haben. Sie kennen ihre LieferantInnen bestens und wissen, welche Spezifikationen ihre LieferantInnen erfüllen können. B-to-B-Markenkommunikation spielt aus ihrer Sicht daher eine untergeordnete Rolle im Verhältnis zum OEM. Wichtig ist, dass der OEM Vertrauen hat und weiß, dass das Unternehmen stabil ist und die Projekte umsetzen kann, betonten beide. (AZ-CEO3, AZ-CEO7)

AZ-K1 ist der Meinung, dass Themen dadurch stärker fokussiert werden können, dass es eine relativ begrenzte, überschaubare bekannte Zielgruppe ist, sich

jedoch eine spezifische Kommunikation auf die jeweilige Zielgruppe unter den KundInnen schwierig gestaltet, da dort EinkäuferInnen, TechnikerInnen, ForscherInnen und EntwicklerInnen angesprochen werden, die naturgemäß ihre eigenen Schwerpunkte setzen. Bei Konsumenten im B-to-C-Geschäft kann dem gegenüber ein bestimmter Typ an Konsumenten herausgefiltert werden.

Beide VertreterInnen der OEMs haben deutlich gemacht, dass sie ihre Zulieferunternehmen bestens kennen. Zulieferunternehmen durchlaufen einer intensiven Begutachtung bevor sie Zulieferunternehmen werden, die Qualitätssicherung und finanzielle Stabilität bilden in diesem Prozess wichtige Faktoren, führte OEM1 aus und betonte, dass in der erlebten Geschäftsbeziehung Preis, Qualität, Lieferperformance und Innovationskraft zählen. Für OEM2 drückt sich die Marke durch die Kompetenz des Unternehmens und der Mitarbeitenden aus.

[...] Ich sehe hinter der Marke natürlich immer das Unternehmen und die Kompetenz dieses Unternehmens, ja, bis hin zum Qualitätsversprechen und der technischen Kompetenz etwas zu entwickeln. [...] im B-to-B würde ich mit einer Marke sofort ein Team und damit auch Markenwerte assoziieren und da spielt das eine große Rolle. (OEM2)

Es zeigte sich, dass die Vermittlung technologischer Kompetenz, Qualität und Leistung die maßgeblichen Größen in der Zusammenarbeit zwischen den Automobilzulieferunternehmen und den OEMs für die Befragten darstellen. In Anlehnung an die theoretischen Ausführungen dieser Arbeit in Kapitel 2.4.2 lässt dieses Ergebnis die Schlussfolgerung zu, dass sich die B-to-B-Markenkommunikation vorwiegend auf den funktionalen Nutzen, der sich aus den Komponenten Leistungen, Kompetenzen und Herkunft bildet, konzentriert. Der Vermittlung des symbolischen Nutzens, der sich aus den Komponenten Vision, Persönlichkeit, Werte und Herkunft ergibt, erfährt eine eher nachgeordnete Rolle.

Dieses Ergebnis bestätigt zudem die Ausführungen in Kapitel 2.3, wonach die größte Bedeutung der Risikoreduzierung im B-to-B-Bereich zugeschrieben wird. Rationale Argumente stehen im Mittelpunkt der Kommunikation, wie dies auch in Kapitel 2.7 ausgeführt wird.

b) Veränderungen der B-to-B-Markenkommunikation

Aus Sicht der Mehrzahl der befragten VertreterInnen der Automobilzulieferunternehmen hat sich die B-to-B-Markenkommunikation in den vergangenen Jahren verändert. Sie haben besonders eine stärkere Positionierung der B-to-B-Marke beobachtet.

[...] die Bedeutung hat zugenommen, weil früher das doch eher ein Verkaufsargument war und eine Frage der Bekanntheit und jetzt das stärker eine Frage der Profilierung geworden ist. Und da glaube ich, dass man sehr fokussiert die Mittel einsetzt und sehr viel mehr Wert darauf legt als in der Vergangenheit, auch im B-to-B-Bereich. (AZ-K1)

Bedingt durch die demographische Entwicklung beobachten AZ-CEO3 und AZ-CEO4 eine stärkere Fokussierung in der Positionierung der B-to-B-Marke gegenüber Mitarbeitenden und potentiellen Mitarbeitenden.

Ich glaube es verändert sich immer mehr in Richtung, durch die demografische Entwicklung, die wir einfach haben, in Richtung Positionierung der Marken gegenüber potentiellen Mitarbeitenden. Also wie wird man am Arbeitsmarkt wahrgenommen. [...] Dass Unternehmen ganz gezielt versuchen, da die Marke zu positionieren, da als attraktiver Arbeitgeber, als innovativer Arbeitgeber oder besonders sozialer Arbeitgeber zu erscheinen. (AZ-CEO3)

AZ-CEO4 berichtete über ein Programm, das unter dem Stichwort ‚lebenszyklusbezogene Personalpolitik‘ derzeit ausgearbeitet wird, das die Familie und die Menschen in den Mittelpunkt stellt, um in der Leistungsgemeinschaft noch besser zusammenzustehen. An diesem Beispiel zeigt sich deutlich der Fokus darauf, als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden.

Drei der Befragten beobachten eine verstärkte Dialogorientierung der Markenkommunikation durch die neuen Medien, die neue Möglichkeiten bieten, wahrgenommen zu werden (AZ-CEO1, AZ-CEO2, AZ-CEO6). AZ-CEO2 ergänzte in diesem Kontext, dass CEOs die Zeit fehlt, sich mit den neuen Medien auseinanderzusetzen.

Die Ergebnisse der Befragung zeigen zusammenfassend, dass eine Veränderung der B-to-B-Markenkommunikation in Richtung stärkerer Profilierung am Markt wahrnehmbar ist und resultierend aus dem Fachkräftemangel mehr Wert auf eine Positionierung als attraktiver Arbeitgeber gelegt wird. Daneben werden durch die Entwicklung der neuen Medien Potentiale für eine dialogorientiertere Kommunikation gesehen.

c) Transfer von Unternehmensmarkenbotschaften

Wird explizit die CEO-Kommunikation von Unternehmensmarkenbotschaften betrachtet, zeigen sich ganz unterschiedliche Herangehensweisen: So ergab die Analyse der Befragung, dass Unternehmensmarkenbotschaften teilweise in Form von Beiträgen in Zeitungen und Newslettern für Mitarbeitende oder aber auch über speziell angefertigte Plakate erfolgen (AZ-CEO1; AZ-CEO2; AZ-CEO4). Zwei der Befragten gaben an, dass Markenbotschaften im Rahmen der Persönlichen Kommunikation bewusst integriert werden (AZ-CEO5; AZ-CEO6).

Ja, [...] natürlich bei der internen [...] [Führungskräftekommunikation] natürlich klar die Markenbotschaften, die wir letztendlich als Unternehmenswerte verkörpern, letztendlich den Leuten mitzugeben, da natürlich die interne Vorbildfunktion zu leben, und bei den externen, den Kund[Innen] klar, sind es natürlich die Markenwerte, die wir letztendlich als [Unternehmensname]-Marke nach außen tragen wollen, also welche Dienstleistungen, Qualitätsanspruch und all diese Punkte. (AZ-CEO6)

Drei der Befragten merkten an, dass sie über ihr Verhalten versuchen die Unternehmensmarkenbotschaften zu übermitteln (AZ-CEO1, AZ-CEO5, AZ-CEO8).

Das ist schwierig. Es wird versucht ein gewisses Image durch die Art und Weise des Verhaltens zu kreieren, das zählt mehr als verbale Kommunikation, die verbale Kommunikation muss natürlich dazu passen. (AZ-CEO1)

Unsere Marke ist Technik, Präzision, Sicherheit, Lebensdauer, Innovation, die dem Kund[Innen] hilft, sein Produkt besser verkaufbar zu machen, und das müssen wir immer wieder transportieren. (AZ-CEO5)

Zwei CEOs erwähnten, dass in den Unternehmen Veranstaltungen zur Schärfung der Unternehmensmarkenwerte bei den Mitarbeitenden initiiert werden, um auf diese Weise sicherzustellen, dass die Mitarbeitenden in der Außenwirkung das gewünschte Markenimage vermitteln (AZ-CEO6, AZ-CEO8). Vier der interviewten Personen sind der Meinung, dass die Unternehmensmarkenbotschaften bei den Mitarbeitenden nicht bekannt sind.

Die Ergebnisse der Analyse zeigen, dass Unternehmensmarkenbotschaften auf unterschiedlichste Art und Weise übermittelt werden. Die Angabe, dass nahezu die Hälfte der Befragten der Meinung ist, dass die Unternehmensmarkenbotschaften bei den Mitarbeitenden nicht bekannt sind, deutet darauf hin, dass die interne Markenverankerung nicht die hohe Relevanz erhält.

5.3.1.3 *Potentiale der CEO-Kommunikation zur Stärkung der B-to-B-Markenkommunikation*

Wie viel Zeit die CEOs für die Kommunikation aufwenden, mit welchen Bezugsgruppen sie in welcher Art und Weise vorwiegend kommunizieren und welche Kommunikationskanäle sie einsetzen, wird im Folgenden untersucht, um Rückschlüsse darauf ziehen zu können, wo Potentiale liegen, um im Rahmen der CEO-Kommunikation die B-to-B-Markenkommunikation zu stärken.

Sechs der befragten acht CEOs der Automobilzulieferer schätzen ‚aus dem Bauch heraus‘ den Zeitaufwand für ihre Kommunikation in der Alltagspraxis²⁹ auf 80 Prozent und mehr ihrer täglichen Arbeitszeit. Zwei Personen haben niedrigere Werte von 50 und 60 bis 70 Prozent genannt. Dies bestätigt die Aussagen in Kapitel 3.2, wonach Kommunikation zu einer der Kernaufgaben des CEO zählt.

Den deutlich größten Anteil der Kommunikation verwenden neun der CEOs dabei für die interne Kommunikation, der höhere Anteil liegt dabei eindeutig in der Kommunikation mit den Führungskräften. In der externen Kommunikation nannten acht der Befragten die Kommunikation mit OEMs an erster Stelle. Zwei dieser Personen haben angegeben, dass der Zeitaufwand für die Kommunikation zum OEM äußerst gering ist, was aus der vorherrschenden internen Organisation resultiert (AZ-K2, AZ-CEO8). Ohne Angabe einer Reihenfolge wurde an den nächsten Stellen externe Dienstleistungsunternehmen, EigentümerInnen, Betriebsrat, Gewerkschaften, GeschäftspartnerInnen der Industrie und nur sehr vereinzelt JournalistInnen aufgeführt. Die Reihenfolge ändert sich situationsabhängig, betonten vier der Befragten. Ein deutlicher Unterschied zeigt sich in diesem Kontext naturgemäß zwischen dem DAX-Unternehmen und den mittelständischen Kapitalgesellschaften, da der Kreis der Bezugsgruppen des DAX-Unternehmens wesentlich größer ist. Hier verteilt sich die Kommunikation des CEO auf das Top-Management der OEMs und der GeschäftspartnerInnen, gefolgt von AnlegerInnen, InvestorInnen und AnalystInnen, Mitarbeitenden, VorstandskollegInnen, Aufsichtsrat und JournalistInnen. Die Angaben des DAX-Unternehmens decken sich mit den Untersuchungen von Sandhu/Zielmann in Kapitel 3.5.2.1, die ebenfalls DAX-Unternehmen befragten.

²⁹ Eingeschlossen sind alle kommunikativen Tätigkeiten, wie Meetings, Telefonate, Korrespondenz, Vorträge auf Veranstaltungen bzw. Messen

CEO-Kommunikation im internationalen Umfeld

In den Interviews wurden mit Bezug auf den Problemanriss zur Forschungsfrage auch die Anforderungen an die CEO-Kommunikation im Hinblick auf die Internationalisierung betrachtet. Dadurch, dass mit einer Ausnahme alle befragten Personen in international tätigen Unternehmen agieren, wurde dieser neue Aspekt aufgenommen, um Potentiale der CEO-Kommunikation zur Stärkung der B-to-B-Markenkommunikation im internationalen Umfeld zu eruieren. Aus dem theoretischen Teil konnten in diesem Kontext kaum Erkenntnisse gewonnen werden. Gaines-Ross ist in diesem Zusammenhang auf die schwierige Aufgabe für CEOs, den Beziehungsaufbau zu Mitarbeitenden in Großunternehmen, eingegangen (vgl. Kapitel 3.5.2.3).

Die Analyse der Befragungen lieferte unterschiedliche Ansatzpunkte und zeigte, dass die CEO-Kommunikation mit Blick auf die Internationalisierung sehr differenziert betrachtet werden muss. Einerseits ist zwischen der internen und externen Kommunikation, der Wahl der Kommunikationsmittel und andererseits der Herkunft der OEMs zu unterscheiden. So ergeben sich beispielsweise aufgrund der kulturellen Unterschiede besonders im Hinblick auf die Intensität der CEO-Kommunikation gravierende Unterschiede.

Für die interne Kommunikation gaben vier der befragten VertreterInnen der Automobilzulieferunternehmen an, ist die CEO-Kommunikation hilfreich, um die Identifikation mit dem Unternehmen zu stärken. Für zwei der Befragten bildet der CEO dabei besonders in Asien das verbindende Element.

[...] intern absolut, und da stelle ich auch fest, dass die Rolle von einem Unternehmensführer[In] [...] ganz anders wahrgenommen wird, noch eine ganz andere Bedeutung hat. Also im asiatischen Räumen zum Beispiel ist ganz klar, dass sie als derjenige, der das Unternehmen führt, auch mit ihrem persönlichen Gesicht irgendwo im Feuer stehen. (AZ-CEO1)

Also nach innen glaube ich wäre es sehr hilfreich, weil die Leute sich dann eben stärker mit [...] diesem Unternehmen auch identifizieren. [...] Wir haben schon viele [Mitarbeitende] in Asien, wo wir eben sehr stark gewachsen sind, die sich eben sagen, Mensch, wofür steht eigentlich dieses Unternehmen, was sind die Werte, was ist die Vision? Ich glaube da würde die CEO-Kommunikation es vereinfachen. (AZ-K2)

AZ-CEO4 betonte, dass es wichtig ist, die inländischen Mitarbeitenden offen über die Beweggründe zu informieren, sofern ein Unternehmen beabsichtigt zu internationalisieren, um Vertrauen, Verständnis und auch Neugier bei den

inländischen Mitarbeitenden aufzubauen und darüber hinaus Informationen, beispielsweise in Form von interkulturellen Trainings, verfügbar zu machen.

In der Interaktion mit ausländischen GeschäftskundInnen meinten die Hälfte der Befragten, ist die Persönliche Kommunikation des CEO besonders in den asiatischen Ländern von hoher Bedeutung, um Vertrauen aufzubauen.

[...] Gerade die Schwellenländer, die beharren oder bestehen grundsätzlich auf den persönlichen Kontakt. [...] manche Länder haben da ganz andere Einstellungen dazu, wenn [...] ein Deutscher [...] einem Franzosen schreibt, dann genügt das, wenn ich da unterschrieben habe und das wird als gegeben hingenommen. Das können Sie in China als gerade mal erste Ankündigung Ihres Besuches auffassen. Ein chinesischer bedeutender Kunde oder Lieferant möchte sie sehen. Und er will Vertrauen zu Ihnen persönlich aufbauen. Und das geht gar nicht schriftlich, [...] da würde ich sagen ist Persönliche Kommunikation wichtig, das gilt in ähnlicher Form für Indien und, also vor allem für Asien, aber wahrscheinlich auch im ein oder anderen Fall für Lateinamerika, um jetzt mal die BRIC-Staaten [...] als die wichtigen Wachstumsmärkte darzustellen. (OEM-2)

Es war eine Zeit lang so, dass ich mehr mit japanischen Kund[Innen] interagiert habe als mit deutschen. [...] Also wenn ich dann in Japan bin, [...] in Korea genauso in China, wenn ich regelmäßig bei den Kund[Innen] bin, weil es dort tatsächlich etwas bringt, das ist für die wichtig, dass sich nicht nur sagen, ‚hey die [Name des Unternehmens]. [...] Und wer da repräsentiert, der hat ein Gesicht für mich, den kenne ich, der [...] steht da für mich dann persönlich ein, dass das, was das Unternehmen [Name des Unternehmens], verspricht, auch eingehalten wird. Das ist in der deutschen Automobilindustrie nicht mehr so. (AZ-CEO1)

In der Kommunikation mit den deutschen OEMs, die im Ausland tätig sind, ist es wichtig im Vorfeld abzustimmen, ob das Unternehmen als Lieferant vor Ort mit einer Niederlassung präsent sein soll, gab AZ-CEO3 an.

Im Hinblick auf die ausländischen Medien merkte AZ-K1 an, fokussieren sich die Medien stärker auf den CEO als auf die übrigen Vorstandsmitglieder.

In den Medien fokussiert es sich noch stärker auf den CEO als auf die übrigen Vorstandsmitglieder. Da ist die Medienwahrnehmung sehr deutlich CEO geprägt. Also da[s] ist es eher so, dass der lokale Leiter[In] [...] ins Rampenlicht rückt und der CEO und die dazwischen eigentlich weniger. (AZ-K1)

AZ-CEO8 betonte, dass die Herausforderungen an die CEO-Kommunikation generell wachsen, je globaler und zersplitterter das Unternehmen wird, da die CEO-Kommunikation eine ‚Klammerfunktion‘ bildet.

Die vorstehenden Ausführungen zeigen, dass im Zuge der Internationalisierung insbesondere in den asiatischen Ländern ein intensiverer persönlicher Kontakt der CEOs zu den OEMs bzw. GeschäftspartnerInnen notwendig ist, im Vergleich zu den inländischen OEMs. Der CEO rückt zudem in den ausländischen Standorten

im Vergleich zu seinen Vorstands- oder GeschäftsführerkollegInnen eher in das Rampenlicht sowohl im Verhältnis zu den Mitarbeitenden als auch den Medien. Daraus lässt sich ableiten, dass CEOs gerade in den asiatischen Ländern einen wesentlichen Beitrag zum Imageaufbau und Aufbau einer positiven Reputation des Unternehmens und ihrer Marken beitragen können.

Kommunikationsinstrumente der CEOs aus der Automobilzulieferindustrie

In den nächsten Unterpunkten werden die Instrumente der CEO-Kommunikation untersucht, um zu eruieren, wo sich Potentiale für die B-to-B-Markenkommunikation ergeben.

a) Persönliche Kommunikation

Das Kommunikationsinstrument Persönliche Kommunikation nimmt für die Befragten VertreterInnen der Automobilzulieferindustrie die herausragende Rolle ein. Die Persönliche Kommunikation wird in Form von Einzelgesprächen und Meetings intern und extern favorisiert und dient auch auf Plattformen, wie Messen, Tagungen, Führungskräfteveranstaltungen, Veranstaltung für Mitarbeitende, als das wirkungsvollste Kommunikationsinstrument.

Immer der Persönliche, also da, wo er persönlich auftritt hinterlässt er eben nicht nur Inhalte, sondern auch einen Eindruck und das geht jedem so, der einen Geschäftsführer, eine Geschäftsführerin trifft. Ein Großteil des Vertrauens entsteht durch die Wahrnehmung der Person und der Persönlichkeit. Darüber hinaus dann mittelbare, aber immer noch persönliche Kommunikationsmedien, also bei uns intern hat sich bewährt, Video-Live-Diskussion mit den Vorstandsmitgliedern und speziell eben auch mit ihm und [...] natürlich wenn er auf Veranstaltungen auftritt. (AZ K1)

AZ-CEO6 betont die Vorzüge der Persönlichen Kommunikation, die es ermöglichen, besser auf unterschiedlichste Situationen reagieren zu können, dadurch dass unmittelbar ein Feedback gesendet wird.

Die Ergebnisse bestätigen damit die Erkenntnisse aus Kapitel 3.5.2 als das herausragende Kommunikationsinstrument der CEO-Kommunikation.

Da die InterviewpartnerInnen auf die Persönliche Kommunikation als das herausragende Kommunikationsinstrument abheben, wurde die Kommunikation mit den bedeutenden Zielgruppen der CEOs näher beleuchtet, um mögliche Potentiale zur Stärkung der Markenkommunikation zu eruieren.

Interne Kommunikation zwischen CEOs und Führungskräften

Die Befragung zeigte deutlich, dass die Intensität der Kommunikation der CEOs der mittelständischen Automobilzulieferunternehmen mit ihren Führungskräften ausgesprochen hoch ist. Die Kommunikation findet in sogenannten Regelterminen in unterschiedlichen Varianten statt. Dabei handelt es sich beispielsweise um Meetings mit GeschäftsführerkollegInnen, Führungskräften der nächsten und übernächsten Führungsebene oder auch Treffen mit allen Führungskräften des Unternehmens. Die Treffen dienen dem gegenseitigen Informationsaustausch und der Steuerung des Unternehmens. Drei der CEOs haben darauf hingewiesen, dass die Führungskräfte aufgefordert sind, die wesentlichen Informationen des Unternehmens an ihre Mitarbeitenden aus den Meetings weiterzureichen (AZ-CEO1; AZ-CEO3; AZ-CEO8). AZ-CEO3 hat in diesem Kontext einen Bruch in der Kommunikation beobachtet. Während auf der ersten und zweiten Ebene die Informationen zumeist fließen, gestaltet es sich ab der dritten Ebene schwieriger.

Kommunikation zwischen CEOs und OEMs

Wie zuvor ausgeführt, besteht eine unterschiedliche Intensität der Kontakte zwischen den CEOs der Automobilindustrie und den VertreterInnen der OEMs, bedingt durch die vorherrschende Organisationsstruktur. Dort, wo neben dem CEO den operativen Bereichen GeschäftsführerInnen vorstehen, der CEO also eher die Zentralfunktionen verantwortet, ist die Kommunikation zu den OEMs auf ein Minimum reduziert. Daneben existieren auf Seiten der Automobilzulieferunternehmen zumeist Kundenteams bzw. Key Account ManagerInnen, die die HauptansprechpartnerInnen für die jeweiligen OEMs bilden, wie die Mehrheit der Befragten angab. Die Markenplatzierung erfolgt auf dieser Ebene quasi im direkten Austausch, merkte AZ-CEO3 an.

Also die Kund[Innen], die wir haben, [...], die kennen wir bestens, alle. Wir kennen die Einkäufer[Innen] alle intensiv. [...] Die Markenplatzierung erfolgt da dann immer quasi im direkten Austausch. Da gehen dann unsere Techniker[Innen] hin. Die repräsentieren dann halt [Name des Unternehmens], aber unsere Kunden[Innen] wissen ganz genau, wer wir sind. (AZ-CEO3)

Der Key Account Manager fordert im Bedarfsfall den CEO im operativen Geschäft an, um ihn zum OEM zu begleiten, betonten zwei der CEOs (AZ-CEO4; AZ-CEO8).

Genauso fahr ich nicht selber zum Kunden, sondern fahre mit zum Kunden, also ich werde jetzt hier nicht selber aktiv und wir müssen unbedingt den oder den mal besuchen, sondern wenn mich das [Kundenname]-Team einlädt, dann bewege ich mich nach [Ort]. (AZ-CEO4)

Die Kundenbeziehung zwischen den Automobilzulieferern und deutschen OEMs ist zudem durch relativ starre Einkaufsprozesse geprägt, machte AZ-CEO1 deutlich und führte weiter aus, dass der persönliche Kontakt des CEO im Vergleich zu asiatischen OEMs nicht die Relevanz hat.

Also unser Produkt wird eingekauft über diese relativ starren Einkaufsprozesse, ob sie da persönlich da vorne anstehen und dem Einkäufer Guten-Tag gesagt haben, ist vollkommen egal. (AZ-CEO1)

Je einfacher die Bauteile werden, desto mehr werden sie rein über Einkaufsausschreibungen bedient, erwähnte OEM2. Zwei der CEOs gaben an, dass sie regelmäßig in Kontakt zum Kunden treten (AZ-CEO4; AZ-CEO6). Dadurch, dass es sich um eine überschaubare Anzahl von OEMs handelt ist eine nachhaltige Kommunikation notwendig, betonte AZ-CEO4.

An Nummer 1 stehen die Kund[Innen], denn ohne Kund[In] ist alles gar nichts. Also kümmert man sich vorrangig auch um Kund[Innen]. Und wir haben nicht viele Kund[Innen]. [...] Also wenig genug, um sich wirklich gut drum zu kümmern. Und wir müssen uns ja auch nachhaltig kümmern. [...] (AZ-CEO4)

Daneben nehmen die CEO repräsentative Aufgaben wahr, wie beispielsweise der Besuch eines Lieferantentages, ergänzten zwei der CEOs (AZ-CEO1; AZ-CEO5).

Die Mehrheit der Befragten haben zudem betont, dass CEOs eher im Rahmen des Krisenmanagements beim OEM in Erscheinung treten, wenn sich beispielsweise Probleme in der Projektabwicklung zeigen oder aber im Rahmen von Change-Prozessen in den Automobilzulieferunternehmen, also bei Prozessen, in denen sich das Unternehmen stark wandelt. Dies kann zum Beispiel eine Änderung der Eigentümerstruktur oder aber eine Veränderung des Unternehmensportfolios sein. In Krisenzeiten sind die OEMs verunsichert, dann besteht ein häufigerer Kundenkontakt, betonte AZ-K1 in diesem Kontext.

Die Beziehung zwischen OEM und Automobilzulieferunternehmen ist aus Sicht von OEM1 ausgesprochen Fakten basiert.

Die Beziehung Automobilhersteller zu Automobilzulieferer ist aus meiner Sicht extrem stark von Fakten basiert, d. h. was der Zulieferer an Leistungen tatsächlich erbringt. [...] Wir haben mal für uns definiert, es sind vier Elemente, die für uns von besonderer Bedeutung sind: Die Kosten natürlich als Eingangsgröße, die Qualität, die Flexibilität, mit der Zulieferer liefern können und die Innovationskraft oder die Innovationen, die unsere Zulieferer uns anbieten können. Diese vier Dinge werden nicht primär eigentlich von der Kommunikation des CEO gestützt, sondern von der Performance seiner Organisation. Wenn er seine Organisation in Richtung dieser Dinge getrimmt hat und damit überzeugende Produkte bringt, sind wir relativ schnell beieinander. Die beste Kommunikation des CEO hilft nicht, wenn er in diesen vier Punkten nicht wettbewerbsfähig ist.

Beide VertreterInnen aus dem Top-Management der OEMs gaben an, dass sie mit CEOs bedeutender LieferantInnen, also LieferantInnen, die wesentliche Teile für das Endprodukt liefern, Strategiegelgespräche führen. Dabei kann es beispielsweise um die langfristige Ausrichtung beider Unternehmen, einem Meinungsaustausch zur Marktentwicklung und Einschätzung von Zukunftsprognosen gehen. Ansonsten wird zwischen CEO und Top-Management hauptsächlich kommuniziert, wenn es auf der operativen Arbeitsebene massive Probleme gibt, die die operative Arbeitsebene nicht mehr lösen kann. In Sonderfällen, wie dies beispielsweise aus den Folgen der Atomkatastrophe in Fukushima der Fall war, als Probleme in der Versorgungskette gelöst werden mussten, erfolgte ein regelmäßiger Austausch, führte OEM1 an.

Die Ergebnisse der Befragungen zeigen, dass die Intensität des Kontakts zwischen einem CEO der Automobilzulieferindustrie und einem OEM auf der operativen Ebene bei normalem Geschäftsbetrieb relativ gering ist. Das Hauptgeschäft erfolgt auf der operativen Ebene durch einen VertreterIn des entsprechenden Kundenteams. Handelt es sich um ein Automobilzulieferunternehmen, das wesentliche Teile zum Endprodukt liefert, steigt die Intensität des Kontakts und werden zunehmend strategische Themen besprochen. Ansonsten tritt der CEO eher als KrisenmanagerIn oder aber Repräsentant bei Veranstaltungen des OEMs in Erscheinung. Die Ergebnisse bestätigen zugleich die theoretischen Ausführungen in 2.7.1, wonach die Geschäftsbeziehungen auf einer Langfristigkeit basieren und Einkaufsprozesse stark formalisiert sind.

Kommunikation mit Mitarbeitenden

In der Kommunikation des CEO mit den Mitarbeitenden zeigte die Analyse, dass neben den Informationsveranstaltungen für die Mitarbeitende die Zeitung für Mitarbeitende das verbreitetste Medium ist. Neun der zehn Befragten der Automobilzulieferunternehmen gaben an, dass in dem jeweiligen Unternehmen

eine Zeitung für Mitarbeitende herausgegeben wird, in der der CEO alleine oder gemeinsam mit den KollegInnen des Vorstands bzw. der Geschäftsführung das Editorial schreibt oder mit einem Themenbeitrag vertreten ist. In einem Unternehmen erscheinen für die unterschiedlichen Geschäftsbereiche separate Zeitungen bzw. ein Newsletter, in denen jeweils ein Thema des CEO integriert ist. Die Zeitungen erscheinen in unterschiedlichem Turnus von drei- bis sechsmal jährlich. Die Zeitungen werden teilweise auch an KundInnen weitergereicht.

AZ-CEO5 veröffentlicht zudem in 14-tägigem Turnus einen CEO-Newsletter mit den wichtigsten Themen des Unternehmens an alle Mitarbeitenden in allen regionalen Sprachen der jeweiligen Standorte. AZ-CEO2 hat ebenfalls einen CEO-Newsletter in wöchentlichem Turnus mit unterschiedlichen Themenschwerpunkten herausgegeben.

Die Analyse der Befragung ergab zudem, dass in allen Unternehmen Versammlungen für Mitarbeitende an allen Standorten in unterschiedlicher Anzahl durchgeführt werden. In einem Unternehmen nimmt der CEO aufgrund der Organisationsstruktur an den Versammlungen nur dann teil, wenn er durch die regionalen Länderchefs eingeladen wurde. Das DAX-Unternehmen führt zudem zweimal jährlich eine Videokonferenz mit den Mitarbeitenden durch. Die Versammlungen in den Auslandsstandorten werden in allen Unternehmen zusammen mit dem jeweiligen Landeschef durchgeführt. In kleinen Auslandsstandorten haben die Versammlungen eher einen informellen Charakter, sie werden teils aus dem stehgreif arrangiert. AZ-CEO4 merkte an, dass es aufgrund der Vielzahl der Standorte nicht möglich ist, alle Standorte einmal im Jahr zu besuchen. Besuche erfolgen situationsbedingt, beispielsweise zu neuen Produktionsanläufen, Werkseröffnungen, Jubiläen etc.

Darüber hinaus nutzen einige CEOs noch andere Arten der Kommunikation mit ihren Mitarbeitenden: So berichtete AZ-CEO4 über einen derzeitigen Probelauf eines Unternehmens-TVs mit Nachrichten des Unternehmens. AZ-CEO2 besucht regelmäßig unterschiedliche Abteilungen zum Informationsaustausch, AZ-CEO3 führt vierteljährlich ‚Kamingespräche‘ durch, in denen der CEO mit Führungskräften und Mitarbeitenden zusammenkommt. AZ-CEO4 hat zudem Familientage aufgeführt, die die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen erhöhen.

Die Ergebnisse der Analyse zeigen, dass die CEOs der Automobilzulieferindustrie überwiegend die gängigen Kommunikationsmittel zur Kommunikation mit den Mitarbeitenden einsetzen und dabei auf mehreren Kanälen agieren. Einige CEOs setzen dabei gezielt dialogorientierte Kommunikationsformen ein.

b) Messen, Fachtagungen, Kongresse

Nachstehend wird untersucht, ob die CEOs die Gelegenheit suchen, an Messen, Fachtagungen und Kongressen teilzunehmen und mit einem Vortrag die Möglichkeit nutzen, die Unternehmensmarke zu präsentieren.

Die Befragung der CEOs der Automobilzulieferindustrie zeigte, dass sie bei der Auswahl relevanter Messen, Fachtagungen oder Kongressen äußerst selektiert vorgehen und sich auf wenige Teilnahmen beschränken. Acht CEOs wählen stringent nur Veranstaltungen aus, die zur Positionierung des Unternehmens passen. Einer der CEOs besucht die jeweilige Veranstaltung nur, wenn er auch einen Vortrag hält. Für einen CEO hat der Besuch von Messen oder Veranstaltungen aufgrund des Leistungsspektrums des Unternehmens keine Relevanz. Für einen weiteren CEO sind Veranstaltungen derzeit nicht relevant, da sich das Unternehmen in einer Umstrukturierungsphase befindet.

Zwei CEOs haben angegeben, dass das jeweilige Unternehmen auf bekannten Messen der Automobilindustrie mit einem Messestand präsent ist und sie dort auch im Rahmen einer Pressekonferenz die Unternehmensmarke vorstellen (AZ-CEO1; AZ-CEO6). Drei CEOs haben in den vergangenen Monaten in Form von Vorträgen auf Fachtagungen bzw. Kongressen die jeweilige Unternehmensmarke präsentiert (AZ-CEO4; AZ-K1; AZ-CEO5). AZ-K1 hat explizit auch auf die Wichtigkeit von CEO-Auftritten auf ausgewählten Hochschulmessen hingewiesen. Die Hälfte der CEOs hat zudem betont, dass aus den Geschäftsbereichen und Abteilungen Führungskräfte und Mitarbeitende mit den dann entsprechend der Veranstaltung passenden Vorträgen die Unternehmensmarke vertreten. Bei einem Unternehmen wird dies zentral gesteuert. AZ-CEO6 hat zudem von einer Fachtagung berichtet, die eines der Tochterunternehmen regelmäßig organisiert, an der auch KundInnen teilnehmen.

Aus Sicht der OEMs wird der Auftritt von CEOs auf Fachtagungen und Kongressen begrüßt, da dies dem Erfahrungsaustausch dient. Darüber hinaus liefert der Vortrag eines CEOs den OEMs ein Bild darüber, ob die Botschaften des CEO mit dem Handeln des Unternehmens übereinstimmen.

[...] wir kennen unsere bedeutenden Tagungen [...] und da ist es natürlich schon wichtig, wenn ein CEO dort eine Keynote abgibt oder einen Festvortrag hält, das hebt die Bedeutung eindeutig dieses Unternehmens, ja, weil es zeigt ja, dass es offensichtlich nicht nur wir sind, sondern auch andere sind, die hier eine große Wertschätzung dem Unternehmen und dem CEO entgegenbringen und ich würde sagen, ich halte das für wichtig, gelegentlich Auftritte, aber wie gesagt im richtigem Gremium. (AZ-OEM2)

Die Analyse der Interviews zeigt, dass die CEOs gezielt definieren, an welchen Messen, Tagungen und Kongressen sie teilnehmen. Die Automobilzulieferunternehmen präsentieren die Unternehmensmarke insbesondere dann, wenn das Unternehmen mit einem interessierenden Beitrag das Fachpublikum informieren kann. Dabei muss der Vortragende jedoch nicht der CEO des Unternehmens sein. Der CEO tritt dann in Erscheinung, wenn es die Agenda verlangt, wie beispielsweise auf Messen. Auf Fachtagungen tritt er dann auf, wenn es um Themen geht, die er besonders gut transportieren kann. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Mehrzahl der befragten CEOs der Automobilzulieferindustrie Messen, Fachtagungen und Kongresse gezielt nutzen, um die Unternehmensmarke zu positionieren. Die Ausführungen in Kapitel 3.5.2, wonach der CEOs genauestens definieren sollte, auf welchen Bühnen er auftritt, können insofern bestätigt werden.

Public Relations

Die Ausführungen in 3.5.2.3 und 2.6.2.4 zeigen, dass die Medien ein wichtiges Kommunikationsinstrument für die B-to-B-Marke und den CEO darstellen. Public Relations ermöglicht es, gleichzeitig viele Bezugsgruppen zu erreichen. Dadurch, dass journalistischen Beiträgen generelle eine hohe Glaubwürdigkeit entgegengebracht wird, eignet sich das Kommunikationsinstrument um Vertrauen aufzubauen. Durch eine geeignete Kommunikation von Schlüsselbotschaften können Merkmale der Markenidentität wiedergegeben werden, um so das gewünschte Markenimage zu erzielen. Nachfolgend wird untersucht, in welchem Umfang CEOs Public Relations einsetzen, um die Unternehmensmarke zu positionieren.

Die Analyse der Befragungen ergab, dass drei der CEOs der Automobilzulieferunternehmen Pressearbeit in der lokalen Region betreiben mit dem Ziel, als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. In der überregionalen Presse sind neun Unternehmen kaum vertreten, da nach Einschätzung der Befragten seitens der Medien kein Interesse an den Unternehmen besteht, da es sich um keine DAX-Unternehmen handelt. Größeres Augenmerk wird auf die Fachpresse gelegt. Hier gab die Mehrheit der CEOs an, dass sie Beiträge für Fachmedien erstellen bzw. für ein Interview relevanten Medien zur Verfügung stehen, sofern sie angefragt werden. Die Anzahl der Beiträge fällt jedoch überwiegend äußerst gering aus. Beiträge in den Fachmedien werden vorwiegend nur dann aktiv getrieben, wenn beispielsweise ein Sonderheft über ein spezifisches Thema veröffentlicht wird, in dem das Unternehmen über das entsprechende Know-how verfügt.

Dem gegenüber gestaltet sich die Pressearbeit des an der Börse gehandelten DAX-Unternehmens im Vergleich zu den anderen Unternehmen wesentlich intensiver, was auf die höhere Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit an DAX-Unternehmen zurückzuführen ist. Deutsche und internationale Wirtschaftsmedien interessieren sich für das Unternehmen, berichtet AZ-K1. Das Unternehmen versucht bestimmte Themen, die der Profilierung des Unternehmens dienen bzw. die der CEO als Person besonders deutlich verkörpern kann, in den Medien zu platzieren. Dabei werden die Themen inhaltsgetrieben den entsprechenden Medien zur Verfügung offeriert.

Bestimmte Themen, die zur Profilierung des Unternehmens dienen, die er als Person besonders deutlich verkörpert. [...] und er als Jemand der Technologie-affin ist, der das studiert hat, der das liebt, der das erklären kann, lebt natürlich solche Visionen auch vor. Damit platzieren wir natürlich nicht nur Themen für das Unternehmen, sondern auch Themen, die ihn direkt persönlich angehen und die er persönlich gut verkörpern kann. (AZ K1)

Vier der CEOs gaben an, dass das Interesse der Medien an den Unternehmen in Krisenzeiten bzw. im Falle von Veränderungen der Eigentümerstruktur wesentlich stärker war.

Die Analyse der Befragungen zeigt, dass von Seiten der Zulieferunternehmen auffällig wenig Öffentlichkeitsarbeit betrieben wird, lediglich im Bereich der Personalrekrutierung zeichnet sich eine starke Pressearbeit bedingt durch den vorherrschenden Fachkräftemangel ab. Ferner werden relativ wenige Beiträge für

Fachmagazine erstellt. Zusammengefasst muss festgestellt werden, dass sich im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit nicht die hohe Bedeutung widerspiegelt im Vergleich zu den theoretischen Erkenntnissen.

c) Social Media

Den theoretischen Ausführungen aus Kapitel 2.6.2.9 ist zu entnehmen, dass der Social Media-Kommunikation immer stärkere Bedeutung auch im B-to-B-Geschäft beigemessen wird. In Kapitel 3.5.2.3 wurde aufgezeigt, dass knapp über 20 Prozent der CEOs Blogs und Tweets schreiben, 44 Prozent jedoch gänzlich darauf verzichten. Ob die CEOs der Automobilzulieferindustrie für geschäftliche Zwecke CEO Blogs schreiben, ‚twittern‘ oder ‚liken‘ wird im Folgenden untersucht.

Die Analyse der Befragungen zeigte, dass neun der befragten CEOs keine Social Media-Plattformen zur geschäftlichen CEO-Kommunikation nutzen. In vier Unternehmen nutzt die Personalabteilung Social Media zur Personalgewinnung. Sechs der Befragten haben angedeutet, dass das Unternehmen einen stärkeren Einsatz von Social Media-Aktivitäten prüft bzw. plant. AZ-K1 berichtete, dass das Unternehmen aktuell eine interne Web 2.0-Plattform testet. Hier schaltet sich der CEO in die Diskussionen ein. Er ergänzte, dass das Unternehmen eine Reihe von dialogorientierten Formen der Kommunikation gesucht hat, um den CEO stärker als Persönlichkeit sichtbar und erfahrbar zu machen.

Die Analyse der Befragungen zeigt, dass Social Media in den mittelständischen Unternehmen aktuell eine geringe Rolle spielt. Der Einsatz von Social Media im Rahmen der CEO-Kommunikation ist verschwindend gering. In diesem Punkt können die theoretischen Erkenntnisse nicht bestätigt werden. Hingegen zeigte sich, dass für das Unternehmen selbst und ihre Marken die Mehrheit der befragten Personen wachsendes Potential dem Kommunikationsinstrument Social Media in Zukunft zusprechen. Für diesen Punkt werden die theoretischen Ausführungen bestätigt. Social Media gewinnt an Bedeutung im B-to-B-Geschäft.

Ergänzend kann in diesem Themenblock zusammenfassend festgehalten werden, dass sich die unterschiedlichen CEO-Rollen nach dem Mintzberg-Modell in Kapitel 3.2 in den Beschreibungen der Befragten wiederfinden.

Zudem deutet die Analyse der empirischen Untersuchung darauf hin, dass das DAX-Unternehmen die Formen der Integrierten Kommunikation umsetzt und die CEO-Kommunikation ein Teilbereich der Unternehmensmarkenkommunikation bildet. Die Unternehmenskommunikation und Unternehmensmarkenkommunikation werden in diesem Fall gleichgestellt, wie in den theoretischen Ausführungen angemerkt. Ob innerhalb der mittelständischen Automobilzulieferunternehmen die Formen der Integrierten Kommunikation praktiziert werden, kann an dieser Stelle nicht beantwortet werden. Diese Fragestellung stand im Rahmen der Arbeit nicht im Fokus. Die Analyse der Befragungen mit den CEOs aus den mittelständischen Unternehmen lässt darauf schließen, dass die CEO-Kommunikation der Unternehmensmarkenstrategie folgt.

5.3.1.4 Auswirkungen der Medienberichterstattung auf das Image und die Reputation von CEOs und B-to-B-Unternehmensmarken

Die Ausführungen in Kapitel 3.3 haben aufgezeigt, dass in den Medien ein Trend zur Personalisierung zu beobachten ist. Vermehrt werden EntscheidungsträgerInnen in der Berichterstattung gezeigt, um sachlichen Themen Spannung zu verleihen. Die vorherrschende Tendenz begünstigt es, im Rahmen der CEO-Kommunikation Aufmerksamkeit bei allen Bezugsgruppen zu gewinnen und durch Sinn stiftende Schlüsselbotschaften die Positionierung des Unternehmens und ihrer Marken zu fördern. Die Ausführungen in Kapitel 3.4 haben zudem aufgezeigt, dass das Image und die Reputation des CEO maßgeblich das Image des Unternehmens und ihrer Marken beeinflusst.

Dadurch, dass neun der befragten VertreterInnen der Automobilzulieferunternehmen relativ wenig Öffentlichkeitsarbeit betreiben, wie vorstehend unter c) Public Relations ausgeführt, kann die Frage nach den Auswirkungen der Medienberichterstattung nach öffentlichen Auftritten ihrer Person auf das Image und die Reputation ihrer Person bzw. die Unternehmensmarke nur eingeschränkt beantwortet werden.

So berichteten fünf der CEOs, dass Themen im Zuge von öffentlichen Auftritten der CEOs in der Berichterstattung teilweise vereinfacht dargestellt, aus dem Kontext gerissen und Worte verdreht wurden. Zwei CEOs sehen die Medienberichterstattung in lokalen oder überregionalen Medien in Deutschland als

kritisch an, da immer ‚Polarisierungstendenzen‘ hinter der Berichterstattung stehen (AZ-CEO1, AZ-CEO2). Zwei CEOs beurteilen die Zusammenarbeit mit den Fachmedien als problemlos, da in der Regel in diesen Medien vorwiegend über neue Produktthemen und Technologien berichtet wird (AZ-CEO1, AZ-CEO8). AZ-CEO1 beurteilt Public Relations mit Fachmedien als extrem hilfreich, sofern ein Unternehmen versucht in neuen Geschäftsfeldern wahrgenommen zu werden. Zwei CEOs berichteten über positive Erfahrungen mit Medien im Rahmen von Veränderungen in der Eigentümerstruktur. So konnten durch eine strategisch geplante Öffentlichkeitsarbeit adäquate Medienberichte erzielt werden (AZ-CEO5, AZ-CEO7). Ein CEO gab an, dass das Unternehmen in einer Zeit, als sich das Unternehmen in einer schwierigen Phase befand, mit negativen Presseberichten zu kämpfen hatte. Durch eine kontinuierliche, offene Kommunikation mit den JournalistInnen über mehrere Jahre hinweg, konnte inzwischen eine neutrale Berichterstattung erreicht werden (AZ-CEO1).

Beide VertreterInnen der OEMs differenzieren nach Medien und Zusammenhängen im Falle von Veröffentlichungen ihrer Zulieferunternehmen. Berichte in den Fachmedien können aufgrund der engen Vernetzung der Industrie gut eingeschätzt werden, merkt OEM1 an. Geschäftsrelevante Entscheidungen werden in der Regel zwischen den Unternehmen kommuniziert. Sofern es um Innovationen und Produkte geht, sind viele Publikationen gemeinsam erstellt, bedingt dadurch, dass die Applikationen des Zulieferunternehmens meistens an einem Fahrzeug aufgezeigt werden müssen, führte OEM1 weiter aus. Beide VertreterInnen der OEMs begrüßen ein normales Maß an Öffentlichkeitsarbeit. OEM2 hält einen Auftritt in der Fachpresse für wünschenswert, wenn das Unternehmen mit seinem Auftritt die Kompetenz in den Produkten aufzeigt.

Für AZ-K2 ist die Gesamtreputation eines Unternehmens sehr stark vom CEO geprägt und auch umgekehrt, gerade auch deswegen, weil auf dem Markt so wenige OEMs existieren und der Markt das Geschehen sehr genau beobachtet. Wenn ein Vorstand langjährig im Unternehmen ist, wird er als Unternehmenspersönlichkeit wahrgenommen, mit den Eigenschaften, die dieses Unternehmen mit sich trägt, führt er weiter aus.

Erfolgt eine konsistente Kommunikation in den Medien über Zeit, so wird die Marke mit der Person identifiziert, bemerkt AZ-K1.

[...] natürlich wird die Marke mit der Person identifiziert, aber jetzt nicht im Sinne von ‚Ich gebe heute ein Interview‘ und morgen ist das messbar, sondern auch hier langfristig und einheitlich über Zeit ist das Entscheidende dabei. Mit anderen Worten, wenn wir durch jeden Auftritt, den wir nach außen haben, dazu zählt auch der CEO, das Markenversprechen bestätigen, dann ist die Marke aufgewertet. Wenn wir bei jedem Interview Botschaften aussenden, die nicht zum Markenversprechen passen, führen wir unsere Kund[Innen] und auch unsere sonstigen Stakeholder sehr leicht in die Irre, also wir machen sie konfus. (AZ-K1)

Die Ergebnisse der Analyse zeigen einerseits, dass die Zusammenarbeit mit den Medien und hier insbesondere mit den lokalen und überregionalen Medien äußerst kritisch eingeschätzt wird. Dem gegenüber werden allerdings Chancen in der Öffentlichkeitsarbeit durch die CEOs erkannt, im Rahmen einer langfristigen strategischen Kommunikation eine positive öffentliche Wahrnehmung für die Unternehmensmarke zu erlangen. Die Ergebnisse der Befragungen deuten darauf hin, dass die Medien einen beachtlichen Einfluss auf das Image und die Reputation des CEO und des Unternehmens nehmen. Dadurch, dass im Rahmen der ‚normalen‘ Geschäftstätigkeit wenig Öffentlichkeitsarbeit durch die mittelständischen Automobilzulieferunternehmen betrieben wird, zeigt dies auch, dass die CEOs bewusst keine Form der Personalisierung betreiben.

5.3.1.5 Erfolgsfaktoren der CEO-Kommunikation im Hinblick auf die B-to-B-Markenkommunikation

Den Ausführungen in Kapitel 3.5.2.2 nach basieren die Einflussfaktoren der CEO-Kommunikation vorwiegend auf ethisch-moralischen Werten. Die Ergebnisse der Analyse bestätigen die theoretischen Ausführungen im Hinblick auf die B-to-B-Markenkommunikation. Alle Befragten haben ethisch-moralische Werte angeführt. Eine offene und transparente Kommunikation, Glaubwürdigkeit, Vertrauen, Ehrlichkeit, Authentizität und Integrität waren die Hauptnennungen der Befragten. Vier der CEOs hoben besonders die Vorbildfunktion des CEO heraus.

[...] in so einem mittelständischen Unternehmen spielt Vorleben eine große Rolle. Offenheit, Transparenz, Ehrlichkeit spielt hier eine sehr, sehr große Rolle. (AZ-CEO3)

Es ist eigentlich die Kommunikation des Geschäftsführungsteams, dass die sich einig sind, so wollen wir das machen, so wollen wir auftreten, das ist die Kultur, die wir leben wollen. Das sind die Werte, die wir kommunizieren. (AZ-CEO4)

Grundsätzlich verkörpert, also nach meiner Auffassung, die Person an der Spitze eine Grundeinstellung, eine Grundkultur. Wenn an einer Stelle an der Spitze jemand steht, der Klarheit, Geradlinigkeit, Kundenorientierung – diese Dinge in seinem Handeln sichtbar macht und einen Weg findet, dass er die nach draußen und nach drinnen transportieren kann, dann wird das irgendwann ein akzeptierter Standard innerhalb vom Unternehmen und das wird das Bild, was von außen wahrgenommen wird. (AZ-CEO5)

Drei der befragten CEOs betonten, dass sie in Krisenzeiten bzw. im Rahmen von Veränderungsprozessen äußerst viel intern und extern kommuniziert haben. Eine offene und transparente Kommunikation waren das Wichtigste, um zu versuchen Verständnis für die Unternehmenspolitik intern und extern zu gewinnen (AZ-CEO1, AZ-CEO3, AZ-CEO5).

Befragt nach den Eigenschaften, die die VertreterInnen der OEMs am meisten an den CEOs schätzen, wurden übereinstimmend Vertrauenswürdigkeit und Glaubwürdigkeit genannt sowie einen verlässlichen GeschäftspartnerIn an der Seite zu haben. Für OEM1 ist daneben das Eintreten von Werten und dieses auch im internationalen Geschäft von Bedeutung. OEM2 schätzt zudem unternehmerisches, ganzheitliches Denken mit dem Blick nach vorne.

Wie zuvor bereits angeführt, lässt sich zusammenfassend festhalten, dass Unternehmensmarkenbotschaften durch CEOs auf ethisch-moralischer Wertebasis erfolgreich kommuniziert werden können.

5.3.1.6 Chancen und Risiken der CEO-Kommunikation im Hinblick auf die B-to-B-Markenkommunikation

Aus den theoretischen Ausführungen in Kapitel 3.6 wurde deutlich, dass die CEO-Kommunikation eine Schlüsselrolle in der Kommunikation nach innen und nach außen übernimmt, die mit zahlreichen Chancen und Risiken verbunden ist. Im Folgenden wird untersucht, wo die Befragten Chancen und Risiken der CEO-Kommunikation sehen, die Einfluss auf die Marke nehmen.

Die Befragungen deuten mehrheitlich darauf hin, dass für die Befragten die Möglichkeit, Glaubwürdigkeit und Vertrauen bei den Bezugsgruppen durch eine offene und transparente CEO-Kommunikation zu schaffen, als wesentliche Chancen der CEO-Kommunikation gesehen werden und sich dadurch Möglichkeiten ergeben, die B-to-B-Marke zu stärken. Daneben sehen die Befragten in ihrem Verhalten selbst, Potentiale die Marke zu stärken.

Im Bilden von Vertrauen und zwar nicht nur im direkten Gespräch. [...] Vieles von dem, was wir versuchen zu vermitteln mit Broschüren und anderen Veröffentlichungen sind zunächst einmal abstrakt. Kein Mensch vertraut einer Organisation, alle vertrauen nur den Menschen einer Organisation und da ist er der oberste Repräsentant und er wirkt deswegen besonders glaubwürdig, weil man ihm das zutraut, dass er den Stil vorgibt, den ein Haus pflegt. Man wird immer darauf rückschließen, so wie er ist, sind wahrscheinlich auch die meisten anderen. Ein Asset, das er oder die anderen Vorstandsmitglieder haben. (AZ-K1)

Das man eine strahlende Persönlichkeit hat, die irgendwie auch für etwas steht und mit der sich die Leute identifizieren können. (AZ-K2)

Wird ein gutes kommunikatives Verhältnis gepflegt, indem offen und transparent kommuniziert wird, dadurch dass Ziele und wesentlichen Themen des Unternehmens verfügbar gemacht werden, wird Verständnis und Orientierung erzeugt und bietet sich die Chance, dass Entscheidungen schneller im Unternehmen getroffen werden können, meinen vier der Befragten (AZ-CEO2; AZ-CEO3; AZ-CEO5; AZ-CEO8). Dies kann dazu führen, dass das Unternehmen flexibler und schneller am Markt reagieren kann, fügte AZ-CEO3 an. Umso wichtiger ist dies, da sich politische Entscheidungen mitunter direkt auf die Industrie auswirken. Als Beispiel wird hier die angespannte Situation auf dem europäischen Automobilmarkt bedingt durch die Euro-Krise von AZ-CEO8 genannt. AZ-CEO1 betonte, dass es wichtig ist, dass die Mitarbeitenden sehen, dass das Tagesgeschäft und die langfristigen Ziele möglichst zusammenpassen. Die CEO-Kommunikation trägt hierzu bei. In der externen Kommunikation sieht AZ-CEO2 besonders in der Kommunikation von klaren, erreichbaren Zielen Potentiale für die Unternehmensmarkenkommunikation. Für AZ-CEO6 sind über die neuen Medien Chancen in einer noch effizienteren und engeren Kommunikation mit den KundInnen denkbar.

Dem gegenüber liegen für die Mehrheit der Befragten in der Zusammenarbeit mit den Medien große Risiken, wie dies unter 5.3.1.5 bereits dargestellt wurde. Es besteht immer die Gefahr, falsch verstanden zu werden, dass Themen vereinfacht oder auch aus dem Kontext heraus dargestellt oder dass CEOs erst gar nicht um eine Stellungnahme gebeten werden. Der Trend hin zur Personalisierung in den Medien erschwert die Rolle des CEO, da es sein kann, dass eine Person von den einen bejubelt und an einem Tag, an dem etwas daneben geht, 'abgeschossen' wird, meint AZ-CEO1. Für AZ-K2 birgt daneben eine zu starke Personalisierung des CEO die Gefahr, dass bei einem Wechsel des CEO das Image neu aufgebaut werden muss.

Zwei der Befragten (AZ-K1; AZ-CEO8) haben aufgezeigt, dass konkret im Verhalten der CEOs Gefährdungen dann bestehen, wenn das Reden und Handeln auseinanderlaufen. Oder aber wenn etwas um die Person aufgebaut wird, dass die Person nicht ist bzw. auf Dauer nicht sein kann, ergänzt AZ-K1 in diesem Zusammenhang. Jedes Wort und jede Geste des CEO werden auf die ‚Goldwaage‘ gelegt. Eine saloppe Bemerkung des CEO wird sehr stark überbewertet, meint AZ-CEO8. Wenn der CEO mal mit hängendem Kopf herumläuft, strahlt das auf die Mitarbeitenden ab und sie missinterpretieren dies womöglich, führt CEO8 weiter aus.

Die Leute agieren auf die CEO-Rolle nicht immer rational, es ist ein emotionales Thema. Man muss aufpassen, was man sagt und wo man es sagt. (AZ-CEO8)

Für OEM2 verursacht ein CEO den größten Imageschaden dann, wenn er Versprechen nicht einhält. Aber auch wenn keine Kommunikation erfolgt, stellt dies eine der größten Gefährdungen dar, stellten drei der Befragten explizit heraus (AZ-CEO4; AZ-CEO5; AZ-CEO8).

Die Chancen und Risiken sind mannigfaltig, wie die vorstehenden und auch die theoretischen Ausführungen zeigten. Generell ergeben sich aus allen Begegnungen, sei es im persönlichen Gespräch des CEO oder über Veröffentlichungen – falsch oder richtig interpretiert – Chancen und Risiken. Diese Wahrnehmungseffekte sollte ein CEO kennen und sein Handeln intern und extern regelmäßig reflektieren. Er sollte auf Basis seiner persönlichen Stärken und Qualitäten seine ‚Bühnen‘ auswählen, um die Marke des Unternehmens zu präsentieren und damit auch zu stärken.

5.3.2 Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse

Im Folgenden werden die Untersuchungsergebnisse aus dem empirischen und theoretischen Teil der Arbeit entlang der Unterfragen aus dem Zwischenfazit zusammengefasst und interpretiert.

Unterfrage 1: Welche Bedeutung kommt der B-to-B-Marke aus Sicht des CEO zu?

Die Ergebnisse der empirischen Befragungen deuten darauf hin, dass in den meisten B-to-B-Unternehmen der Automobilzulieferindustrie die Markenführung der Unternehmensmarke im Top-Management verankert ist. Die B-to-B-Marke findet die Beachtung der meisten UnternehmenslenkerInnen. In welcher Tiefe sie die inhaltliche Gestaltung und Steuerung übernehmen, wurde im Rahmen der Arbeit nicht untersucht, da dies nicht im Fokus der Arbeit stand.

Unterfrage 2: Welche Bedeutung kommt der B-to-B-Markenkommunikation aus Sicht des Top-Managements zu?

Die empirischen Untersuchungen zur Markenkommunikation der B-to-B-Unternehmen zeigten deutlich, dass die Vermittlung technologischer Kompetenz, Qualität und Leistung die maßgeblichen Größen der CEO-Kommunikation der B-to-B-Unternehmen bilden. Der Kernfunktion ‚Risikoreduzierung‘ kommt dabei die größte Relevanz zu. Damit werden die theoretischen Erkenntnisse bestätigt. Rationale Argumente stehen im Mittelpunkt. Die B-to-B-Markenkommunikation konzentriert sich vorwiegend auf den funktionalen Nutzen, der sich aus den Komponenten Leistungen, Kompetenzen und Herkunft der Markenidentität bildet. Der Vermittlung des symbolischen Nutzens, der sich aus den Komponenten Vision, Persönlichkeit, Werte und Herkunft ergibt, wird eine eher untergeordnete Rolle zuteil. Dem symbolischen Markennutzen wird in den jüngsten Jahren hingegen mehr und mehr Relevanz beigemessen. CEOs sollten demnach für ein ausgewogenes Verhältnis ihrer Markenbotschaften, die den funktionalen und symbolischen Markennutzen herausstellen, sorgen. Gerade CEOs sind aufgrund ihrer Stellung im Unternehmen prädestiniert, den symbolischen Nutzen – Vision, Persönlichkeit, Werte und Herkunft der Marke – gegenüber allen Bezugsgruppen zu vermitteln.

Die empirische Untersuchung ergab zudem, dass sich ein höherer Professionalisierungsgrad in der externen Markenkommunikation von B-to-B-Unternehmen im Vergleich zu den Vorjahren abzeichnet. Wurde früher eher der Fokus auf die Erhöhung der Bekanntheit gelegt, steht inzwischen die Positionierung der B-to-B-Marke im Vordergrund. Daraus lässt sich schließen,

dass der Markenkommunikation in den B-to-B-Unternehmen zunehmend Bedeutung beigemessen wird.

Der empirischen Untersuchung nach scheinen die Automobilzulieferunternehmen die Positionierung gegenüber ihren Anspruchsgruppen bestens zu realisieren. Dies belegen die Aussagen der OEMs. Sie kennen ihre LieferantInnen genau. Dies lässt sich unter anderem auch darauf zurückführen, dass die Anbietenden generell einer intensiven Begutachtung durchlaufen, bevor sie als Lieferant aufgenommen werden.

Die Positionierung der Unternehmensmarke in der Öffentlichkeit, insbesondere durch die mittelständischen Unternehmen, erhält bislang weniger Beachtung. Dies wird aus der relativ geringen aktiven Öffentlichkeitsarbeit der CEOs abgeleitet. Es zeichnet sich jedoch ein steigender Trend hin zu mehr Public Relations ab, insbesondere resultierend aus dem vorherrschenden Fachkräftemangel und der Notwendigkeit, potentielle Mitarbeitende an das Unternehmen zu binden.

Der hohe Anteil der Angaben, die belegen, dass die Markenbotschaften bei den Mitarbeitenden des Unternehmens nicht bekannt sind und die eher geringe Integration von Markenbotschaften im Rahmen der CEO-Kommunikation für Mitarbeitende lassen den Schluss zu, dass die interne Verankerung der Marke für die CEOs nicht die hohe Relevanz erhält. Die wenigen Fälle, die belegen, dass sie Markenbotschaften im Rahmen der Persönlichen Kommunikation transferieren, bekräftigen diese Aussage.

Zusammenfassend lassen die Ausführungen in diesem Punkt die Schlussfolgerung zu, dass CEOs der externen Unternehmensmarkenkommunikation ihre Aufmerksamkeit widmen. Besonderes Augenmerk liegt dabei in der Positionierung der Unternehmensmarke gegenüber OEMs. Der persönliche Eindruck der Verfasserin ist, dass die starke Fokussierung der Zulieferunternehmen auf die OEMs aus der engen Vernetzung der Automobilindustrie hervorgeht.

Unterfrage 3: Welche Potentiale ergeben sich aus der CEO-Kommunikation zur Stärkung der B-to-B-Markenkommunikation?

Es zeigte sich, dass das Kommunikationsinstrument ‚Persönliche Kommunikation‘ das herausragende Instrument der CEOs der Automobilzulieferunternehmen sowohl in der internen und externen Kommunikation darstellt. Dieses Resultat deckt sich mit den theoretischen Erkenntnissen.

Die Analyse der Befragungen machte zudem deutlich, dass die CEOs der mittelständischen B-to-B-Unternehmen den Großteil ihrer Zeit für die Führungskräftekommunikation aufwenden. An dieser Stelle lässt sich daher die Schlussfolgerung ziehen, dass besonders an der Schnittstelle zwischen den CEOs und ihren Führungskräften in den mittelständischen Unternehmen großes Potential besteht, die Unternehmensmarkenkommunikation zu fördern. Werden die Unternehmensmarkenbotschaften von den Führungskräften aufgenommen und an ihre Mitarbeitenden adäquat im Rahmen des Kaskaden-Systems weitergetragen, kann damit ein wesentlicher Baustein für die interne Verankerung der Unternehmensmarken im gesamten Unternehmen erreicht werden. Daneben lohnt eine regelmäßige Kommunikation der Unternehmensmarkenbotschaften an alle Mitarbeitenden direkt durch den CEO, um die Potentiale seiner Signalwirkung zu nutzen.

Richtet man den Blick auf die Kommunikation des CEO der Automobilzulieferunternehmen zu den deutschen OEMs wird festgestellt, dass die CEOs aufgrund des eher geringen direkten Kontakts nur eingeschränkte Möglichkeiten haben, das Markennutzenversprechen gegenüber den deutschen OEMs direkt zu kommunizieren. Dies erfolgt mittelbar über die Kundenteams der Unternehmen. Die Kundenteams der Automobilzulieferunternehmen haben in der Regel den Hauptkontakt zu den inländischen OEMs und kommunizieren bestenfalls das Markennutzenversprechen im direkten Gespräch. Der CEO muss insofern seine Kundenteams darauf trimmen, dass diese markengerecht bei den OEMs auftreten.

Anders zeichnet sich die Kommunikation des CEO mit asiatischen GeschäftspartnerInnen aus den BRIC-Staaten ab, allen voran den asiatischen OEMs. In der Interaktion mit asiatischen GeschäftspartnerInnen ist das ‚Gesicht‘

des CEO gefordert, der CEO muss persönlich bekannt sein. Bevor ein Geschäftsvertrag abgeschlossen wird, muss der CEO das Vertrauen des/der asiatischen GeschäftspartnerIn gewinnen. Der CEO ist die vertrauensbildende Person. In seiner Funktion als oberster Repräsentant des Unternehmens liegt es an ihm, die Unternehmensmarke adäquat zu präsentieren.

In der Kommunikation mit Mitarbeitenden nutzen die CEOs zumeist die gängigen Kommunikationsmittel. Der Einsatz von neuen dialogorientierten Formen der Kommunikation mit den Mitarbeitenden genießt bisher noch nicht die Aufmerksamkeit der CEOs. In diesem Kontext nimmt das DAX-Unternehmen eine Vorreiterrolle ein. Deutlich wurde, dass die CEOs großen Wert auf eine offene und transparente Kommunikation legen, um Verständnis für die Unternehmenspolitik zu erzielen, Vertrauen und Glaubwürdigkeit aufzubauen. Im Hinblick auf die Bedeutung der CEO-Kommunikation an ausländischen Standorten zeigte sich, dass gerade in Asien der CEO-Kommunikation eine hohe Relevanz zukommt. Der CEO rückt deutlich mehr in das Rampenlicht im Vergleich zu seinen KollegInnen aus dem Top-Management. Sein Gesicht wird quasi mit der Unternehmensmarke personifiziert. Daraus lässt sich ableiten, dass auf die Unternehmensmarkenkommunikation durch den CEO besonders in den asiatischen Ländern ein größeres Augenmerk zu legen ist. Insgesamt ist bei der Verfasserin der Eindruck entstanden, dass die CEOs im Rahmen ihrer Kommunikation mit inländischen und ausländischen Mitarbeitenden derzeit wertvolle Chancen verpassen, um eine höhere Identifikation der Mitarbeitenden mit der Unternehmensmarke zu erzielen.

Auftritte auf Messen, Fachtagungen und Kongresse wählen CEOs sehr zielgerichtet aus. Sie treten eher wenig persönlich auf. Nur dann, wenn es die Agenda verlangt bzw. der CEO ein Thema besonders gut vertreten kann, ist den empirischen Untersuchungen zu entnehmen. Diese Vorgehensweise wird auch durch die Wissenschaftler angeraten. CEOs repräsentieren die Unternehmensmarke, indem sie interessierende Themen dem Fachpublikum vermitteln. Aufgrund der Signalwirkung, die von der Rolle eines CEOs ausgeht, kommt dem Auftritt auf Fachtagungen bzw. Kongressen eine hohe Relevanz zu, da es die Gelegenheit bietet, die Unternehmensmarke in der Branche zu positionieren und auf die Unternehmensmarke aufmerksam zu machen.

Auffällig ist, dass die CEOs der mittelständischen B-to-B-Unternehmen kaum aktive Öffentlichkeitsarbeit in den lokalen und überregionalen Medien betreiben. Relativ wenige Beiträge werden für Fachmagazine erstellt. Insofern liegt die Schlussfolgerung nahe, dass bedingt durch die gute Vernetzung innerhalb der Automobilindustrie die Öffentlichkeitsarbeit und Vermittlung von B-to-B-Markeninhalten eine eher untergeordnete Rolle spielt. Blickt man auf die Öffentlichkeitsarbeit des DAX-Unternehmens zeigt sich ein anderes Bild. Public Relation spielt dort eine größere Rolle, was sich naturgemäß daraus ergibt, dass DAX-Unternehmen und damit auch der CEO stärker im Fokus der Öffentlichkeit stehen. An dieser Stelle wird festgestellt, dass die Ergebnisse der Analyse darauf hindeuten, dass die Öffentlichkeitsarbeit des DAX-Unternehmens im Rahmen der Integrierten Kommunikation geplant und umgesetzt wird. Vergleicht man die theoretischen Ausführungen zur Öffentlichkeitsarbeit entsteht bei der Verfasserin der Eindruck, dass große Potentiale zur Stärkung der Unternehmensmarke durch die mittelständischen Automobilzulieferunternehmen ausgelassen werden. Gerade im Hinblick auf den wachsenden Markt kann eine strategische Öffentlichkeitsarbeit Wettbewerbsvorteile schaffen.

Angesichts der Ergebnisse zur Öffentlichkeitsarbeit verwundert es nicht, dass der Anteil der CEOs, die in den sozialen Medien aktiv sind, verschwindend gering ist. Dem hingegen wird dem Kommunikationsinstrument jedoch generell wachsende Bedeutung im B-to-B-Geschäft zugesprochen. Die Aussagen stimmen in beiden Punkten mit den theoretischen Erkenntnissen überein. In Anbetracht der Tatsache, dass Social Media neue Möglichkeiten eröffnet, die Unternehmensmarke weltweit zu positionieren und in den direkten Dialog mit relevanten Bezugsgruppen zu treten, kann ein zielgerichteter Einsatz die Positionierung der Unternehmensmarke fördern. Das Kommunikationsinstrument kann dann erfolgreich eingesetzt werden, wenn der CEO dahinter steht und den Rahmen vorgibt.

Unterfrage 4: *Wie wirken sich Medienberichte auf das Image und die Reputation des CEO und der Marken eines Unternehmens aus?*

Die Frage kann nur eingeschränkt aus der empirischen Erhebung beantwortet werden. Die Angaben signalisieren, dass sich der Einfluss von Medienberichten aus Sicht der Befragten beachtlich auf das Image und die Reputation des CEO und der Marken eines Unternehmens in der öffentlichen Wahrnehmung auswirkt.

Bei der Wissenschaftlerin ist der persönliche Eindruck entstanden, dass sich die CEOs bisher wenig mit dem Reputationsmanagement auseinandergesetzt haben. Dies kann sicherlich aus der engen Vernetzung der Automobilindustrie resultieren. Eine Sensibilisierung und strategischer Umgang mit Öffentlichkeitsarbeit im Sinne eines Reputationsmanagements bietet Potentiale zur Stärkung der Marke.

Die theoretischen Erkenntnisse zeigen, dass ein strategisch aufgebautes Reputationsmanagement wesentlich dazu beiträgt, das gewünschte Markenimage bei allen Bezugsgruppen aufzubauen und zu sichern.

Unterfrage 5: *Worin liegen die Erfolgsfaktoren der CEO-Kommunikation für die B-to-B-Markenkommunikation?*

Die empirische Untersuchung bestätigte, dass eine ethisch-moralische Wertebasis das Grundgerüst erfolgreicher CEO-Kommunikation für B-to-B-Unternehmen im Hinblick auf die Markenkommunikation bildet. Glaubwürdigkeit, Vertrauen, Integrität, Authentizität, Ehrlichkeit, ein Auftreten, in dem Reden und Handlungen konsistent mit den Unternehmensmarkenwerten übereinstimmen, gelten als wesentliche Erfolgsfaktoren im Rahmen der CEO-Kommunikation. Daneben bildet Fachkompetenz eine tragende Säule, unterstützt von einem Mindestmaß an Medienkompetenz.

Unterfrage 6: *Worin liegen die Chancen und Risiken der CEO-Kommunikation im Hinblick auf die B-to-B-Markenkommunikation?*

Generell ergeben sich aus allen Begegnungen mit dem CEO, sei es im persönlichen Gespräch oder über Veröffentlichungen, Chancen und Risiken. Dies zeigen die theoretischen und empirischen Ausführungen. Dadurch, dass CEOs eine Schlüsselfunktion im Rahmen der Unternehmenmarkenkommunikation einnehmen und vom CEO als oberster Repräsentant der Unternehmensmarke per se eine Signalwirkung ausgeht, kann er bei allen internen und externen Bezugsgruppen Aufmerksamkeit und Vertrauen schaffen und damit die Unternehmensmarke wesentlich stärken. Das ist ein Bonus, den besonders der CEO hat. Verfügt er über eine positive Reputation wirkt er als vertrauensfestigender Faktor. Auf der anderen Seite ergeben sich jedoch aufgrund dieser Signalwirkung auch Gefährdungen. Das Verhalten des CEO wird

genauestens beobachtet, er steht ständig im Fokus der Öffentlichkeit. Eine saloppe Bemerkung kann schnell überbewertet werden und zu einem Imageschaden führen. Verliert der CEO an moralischer Integrität kann dies beachtliche negative Effekte auf das Image und die Reputation der Unternehmensmarke haben. Diese Wahrnehmungseffekte müssen CEOs kennen und ihr Handeln intern und extern regelmäßig reflektieren. Der CEO muss auf Basis seiner persönlichen Stärken und Qualitäten seine ‚Bühnen‘ gezielt auswählen, um die Marke des Unternehmens zu präsentieren und damit auch zu stärken.

6 Fazit und Ausblick

Einleitend wurde aufgezeigt, dass das Umfeld und die Marktposition von Unternehmen durch anhaltende Veränderungen geprägt sind, die unter anderem aus der fortschreitenden Internationalisierung resultieren. Wissenschaftlich belegt ist, dass starke Marken Unternehmen dabei unterstützen, durch turbulente Märkte zu navigieren. Sie bieten Orientierung und leisten einen Beitrag dazu, sich von den Wettbewerbern zu differenzieren, um das Globalziel eines Unternehmens, die Existenzsicherung, zu gewährleisten. Entscheidend ist dabei, wem die beste Differenzierung gelingt, und zwar auf den Ebenen der materiellen und der immateriellen Faktoren. Die Markenkommunikation kann hier eine bedeutende Rolle spielen. Welche Rolle der CEO eines B-to-B-Unternehmens in diesem Kontext spielt, führte zum Thema der vorliegenden Arbeit ‚Die Rolle des CEO innerhalb der Markenkommunikation von B-to-B-Unternehmen‘.

Um die Forschungsfrage beantworten zu können, wurden die Forschungsfelder Marke, B-to-B-Marke und CEO-Kommunikation untersucht. Auf Basis der Ausführungen im theoretischen Teil konnten erste Rückschlüsse auf die Rolle des CEO innerhalb der Markenkommunikation getroffen werden. Mit Hilfe von Unterfragen wurden die Erkenntnisse aus dem theoretischen Teil mittels einer empirischen Untersuchung durch die Befragung von CEOs und Kommunikations- und Marketingverantwortlichen der Automobilzulieferindustrie sowie VertreterInnen des Top-Managements der OEMs abgeglichen. Die Automobil-industrie wurde als empirischer Untersuchungsgegenstand aufgrund der Internationalität der Branche ausgewählt. Die Untersuchungsergebnisse bestätigen Aussagen zum aktuellen Forschungsstand aus den Feldern der B-to-B-Marke und CEO-Kommunikation und zeigen zudem neue Erkenntnisse auf.

Die Analyse zeigte, dass für die Mehrheit der UnternehmenslenkerInnen der Automobilzulieferindustrie die Unternehmensmarke eine tragende Rolle im Unternehmen einnimmt. In der Funktion als oberster Repräsentant der Unternehmensmarke geht vom CEO per se eine Signalwirkung aus. CEOs nehmen eine ‚Schlüsselrolle‘ in der Unternehmensmarkenkommunikation ein. Wird die Unternehmensmarke professionell geführt und werden die Botschaften der Unternehmensmarkenidentität in die Äußerungen des CEO kontinuierlich integriert und lebt er die Unternehmensmarkenwerte vor, können CEOs maßgeblich das

Unternehmensmarkenbild stärken. So können sie intern auf eine Sensibilisierung der Unternehmensmarke hinwirken und durch ihre Handlungen und ihre Kommunikation markengerechtes Verhalten der Mitarbeitenden initiieren. Extern bieten CEOs Orientierung, indem sie durch eine widerspruchsfreie und konsistente Kommunikation die Unternehmensmarken-identität vermitteln und vorleben. Sie intensivieren quasi die Funktionen der Unternehmensmarke. Sowohl intern und extern bilden die Schaffung von Vertrauen und Glaubwürdigkeit durch eine offene und transparente Kommunikation die maßgeblichen Größen der CEO-Kommunikation und dienen der Bildung und Sicherung des gewünschten Unternehmensmarkenimages.

Wie die Untersuchung deutlich zeigte, ist die Persönliche Kommunikation das herausragende Kommunikationsinstrument der CEOs. In den mittelständischen Automobilzulieferunternehmen widmen die CEOs der Führungskräftekommunikation dabei den Großteil ihrer Zeit. Leben sie in diesem Kreis die Unternehmensmarkenidentität durch ihre Kommunikation und ihr Handeln konsequent vor, kann an dieser Schnittstelle zwischen CEOs und Führungskräften das Fundament für die interne Verankerung der Markenidentität im gesamten Unternehmen gelegt werden.

Neue Erkenntnisse konnten aus der empirischen Untersuchung im Hinblick auf die CEO-Kommunikation in der Interaktion mit GeschäftspartnerInnen aus den BRIC-Staaten gewonnen werden. So zeigte sich, dass der CEO insbesondere in den asiatischen Ländern die vertrauensbildende Person ist. Auch in der Interaktion mit asiatischen Mitarbeitenden oder den Medien zeigte sich dieses Bild. Der CEO ist letztendlich die Personifizierung des Unternehmens. Dies ist ein eindeutiges Beispiel für die gestiegenen Anforderungen an die CEO-Kommunikation von B-to-B-Unternehmen in der Automobilzulieferindustrie. Die Herausforderungen an die CEO-Kommunikation wachsen, je globaler und zersplitterter das Unternehmen wird.

Im Rahmen der Kommunikation mit den Mitarbeitenden zeigte sich, dass die interne Markenverankerung nicht die hohe Aufmerksamkeit der CEOs genießt. Da die Mitarbeitenden aufgrund ihrer direkten Kontakte zu den Abnehmergruppen als auch in die Öffentlichkeit ein wichtiges Sprachrohr nach außen bilden und

maßgeblich das Unternehmensmarkenimage mit prägen, muss der internen Verankerung der Markenwerte höhere Relevanz zukommen.

Insgesamt zeigte sich für die Verfasserin das Bild, dass die CEOs der Automobilzulieferindustrie primär auf die bekannten OEMs, ihre wichtigste Zielgruppe, fokussiert sind. Weitere externe Bezugsgruppen stehen weniger im Blickpunkt. So nimmt die Öffentlichkeitsarbeit für mittelständische Automobilzulieferunternehmen einen geringen Stellenwert ein. An dieser Stelle lohnt sich sicherlich eine kritische Reflektion der eigenen Rolle im Hinblick auf den strategischen Aufbau und die Sicherung der Unternehmensmarkenreputation.

Zu den Ergebnissen der empirischen Untersuchung der vorliegenden Arbeit muss an dieser Stelle festgestellt werden, dass die Ergebnisse aufgrund ihrer qualitativen Methodik keine Verallgemeinerung zulassen. Die Untersuchungen bilden einen Querschnitt durch die Automobilzulieferindustrie. Es ist davon auszugehen, dass sich ein anderes Bild zeigt, sofern für die Untersuchung ausschließlich DAX-Unternehmen ausgewählt werden, da diese alleine schon aufgrund der gesetzlichen Publizitätspflichten eine stärkere Öffentlichkeitsarbeit betreiben. In mittelständischen, nicht börsennotierten Unternehmen ist die Anzahl der Kommunikationsmitarbeitenden in der Regel gering und kann daher nicht den Professionalisierungsgrad wie in großen Konzernen erzielen. Für eine zukünftige Untersuchung des Forschungsfelds CEO-Kommunikation bietet sich an, die Fragestellung in einer anderen Branche durchzuführen und parallel die LeiterInnen der Kommunikation anzusprechen und die Frage aufzunehmen, ob in den Unternehmen die Integrierte Kommunikation praktiziert wird. Im Hinblick auf die Einordnung einer Unternehmensmarke in die Gesamtkommunikation eines Unternehmens zeigte sich eine ungeklärte Thematik zwischen Unternehmenskommunikation und Unternehmensmarkenkommunikation. Weiterführende Forschungen bieten sich in diesem Kontext an. Unter dem Gesichtspunkt der fortschreitenden Internationalisierung ist sicherlich auch eine detailliertere Betrachtung der CEO-Kommunikation in verschiedenen Wirtschaftsregionen für die Forschung interessant.

7 Literaturverzeichnis

Aaker, David A./Joachimsthaler, Erich (2001): *Brand Leadership. Die Strategie der Siegermarken*, München

AUMA Ausstellungs- und Messeausschuss der Deutschen Wirtschaft e. V. (2012): *Szenarioanalyse: Messen & Life Communication 2012*, Berlin

Backhaus, Klaus/Sabel, Tatjana (2004): Markenrelevanz auf Industriegütermärkten, in Backhaus, Klaus/Voeth, Markus (Hrsg.): *Handbuch Industriegütermarketing*, Wiesbaden

Backhaus, Klaus, Michael Steiner und Kai Lügger (2011): To invest, or not to invest, in brands? Drivers and brand relevance in B2B markets, in *Industrial Marketing Management*, Nr. 40, S. 1082-1092

Bauer, Hans H., Tobias Donnevert, Hauke Wetzels und Jan Merkel (2010): Integration als Garant erfolgreicher Markenkommunikation, in Baumgarth, Carsten (Hrsg.): *B-to-B-Markenführung, Grundlagen – Konzepte – Best Practice*, Wiesbaden, S. 613-634

Baumgarth, Carsten (2008): *Markenpolitik. Markenwirkungen – Markenführung – Markencontrolling*, 3. Auflage, Wiesbaden

Baumgarth, Carsten/Schmidt, Marco (2008): Persönliche Kommunikation und Marke, in Hermanns, Arnold, Tanja Ringle und Pascal C. van Overloop (Hrsg.): *Handbuch Markenkommunikation*, 2008, München, S. 247-264

Baumgarth, Carsten (2010a): Status quo und Besonderheiten der B-to-B-Markenführung, in Baumgarth, Carsten (Hrsg.): *B-to-B-Markenführung, Grundlagen – Konzepte – Best Practice*, Wiesbaden, S. 37-62

Baumgarth, Carsten (2010b): „Living the brand“: brand orientation in the business-to-business sector, in *European Journal of Marketing*, Vol. 44, Nr. 5, S. 653-671

- Baumgarth, Carsten/Meissner, Sabine (2010): Verhaltenswissenschaftliche Betrachtung von B-to-B-Marken, in Baumgarth, Carsten (Hrsg.): *B-to-B-Markenführung, Grundlagen – Konzepte – Best Practice*, Wiesbaden, S. 125-154
- Baumgarth, Carsten/Schmidt, Marco (2010): How strong is the business-to-business brand in the workforce? An empirically-tested model of 'internal brand equity' in a business-to-business setting, in *Industrial Marketing Management*, Vol. 39, S. 1250-1260
- Belz, Christian (2010): Markenführung für komplexe B-to-B-Unternehmen, in Baumgarth, Carsten (Hrsg.): *B-to-B-Markenführung, Grundlagen – Konzepte – Best Practice*, Wiesbaden, S. 63-78
- Bentele, Günter/Fährnrich, Birte (2010). Personalisierung als sozialer Mechanismus in Medien und gesellschaftlichen Organisationen, in Eisenegger, Mark/Wehmeier, Stefan (Hrsg.): *Personalisierung der Organisationskommunikation. Theoretische Zugänge, Empirie und Praxis*, Wiesbaden, S. 51-76
- Brettschneider, Frank/Vollbracht, Matthias (2010): Personalisierung der Unternehmensberichterstattung, in Eisenegger, Mark/Wehmeier, Stefan (Hrsg.): *Personalisierung der Organisationskommunikation. Theoretische Zugänge, Empirie und Praxis*, Wiesbaden, S. 133-158
- Brennan, Ross, Louise Canning und Raymond McDowell (2011): *Business-to-Business-Marketing*, London, 2. Auflage
- Bruhn, Manfred (2009): *Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation, Strategische Planung und operative Umsetzung*, Stuttgart, 5. Auflage
- Bruhn, Manfred (2010): *Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis*, Wiesbaden, 10. Auflage
- Bruhn, Manfred (2011): *Unternehmens- und Marketingkommunikation: Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement*, München, 2. Auflage

- Burmann, Christoph/Launspach, Julia (2010): Identitätsbasierte Betrachtung von B-to-B-Marken, in Baumgarth, Carsten (Hrsg.): *B-to-B-Markenführung, Grundlagen – Konzepte – Best Practice*, Wiesbaden, S. 155-178
- Burmann, Christoph/Meffert, Heribert (2005): Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in Meffert, Heribert, Christoph Burmann und Martin Koers (Hrsg.): *Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*, Wiesbaden, 2. Auflage, S. 37-72
- Burmann, Christoph/Meffert, Heribert (2005): Managementkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in Meffert, Heribert, Christoph Burmann und Martin Koers (Hrsg.): *Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*, Wiesbaden, 2. Auflage, S. 73-114
- Burmann, Christoph, Tilo Halaszovich und Frank Hemmann (2012): *Identitätsbasierte Markenführung. Grundlagen – Strategie – Umsetzung – Controlling*, Wiesbaden
- Burmann, Christoph, Heribert Meffert und Martin Koers (2005): Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements in Meffert, Heribert, Christoph Burmann und Martin Koers (Hrsg.): *Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*, Wiesbaden, 2. Auflage, S. 3-18
- Burson-Marsteller (2006): CEO Reputation Studie 2006. Zusammenfassung der vierten Studie von Burson-Marsteller Deutschland zur Reputation der CEOs der Dax30-Unternehmen, Frankfurt (auf Anfrage zugesandt)
- Buß, Eugen (2007): Image und Reputation – Werttreiber für das Management, in Piwanger, Manfred/Zerfass, Ansgar (Hrsg.): *Handbuch Unternehmenskommunikation*, Wiesbaden, S. 227- 244
- Buß, Eugen (2012): *Managementsoziologie. Grundlagen, Praxiskonzepte, Fallstudien*, München
- Casanova, Marco (2002): Der CEO als Marke, in *persönlich*, 12/2002, S. 70-72

- Casanova, Marco (2004): Branding von Spitzenmanagern, in *Repräsentanz Expert (Hrsg.): Corporate Speaking. Auftritte des Spitzenmanagements. Positionierung. Executive Coaching, Dresscode*, S. 55-62
- Cropley, Arthur J. (2011): *Qualitative Forschungsmethoden: Eine praxisnahe Einführung*, Frankfurt/Main, 4. Auflage
- Deekeling, Egbert/Arndt, Olaf (2006): *CEO Kommunikation: Strategien für Spitzenmanager*, Frankfurt
- Deekeling, Egbert (2003): Die Inszenierung des CEO, in Deekeling, Egbert/Barghop, Dirk (Hrsg.): *Kommunikation im Corporate Change. Maßstäbe für eine neue Managementpraxis*, Wiesbaden, S. 62-64
- Eisenegger, Mark (2005): Reputation in der Mediengesellschaft. Konstitution – Issues Monitoring – Issue Management, Wiesbaden
- Eisenegger, Mark (2010): Eine Phänomenologie der Personalisierung, in Eisenegger, Mark/Wehmeier Stefan (Hrsg.): *Personalisierung der Organisationskommunikation. Theoretische Zugänge, Empirie und Praxis*, Wiesbaden, S. 11-26
- Eisenegger, Mark/Imhof, Kurt (2008): The True, the Good and the Beautiful: Reputation Management in the Media Society, in Zerfass, Ansgar, Betteke van Ruler und Krishnamurthy Sriramesh (Hrsg.): *Public relation research: European and International Perspectives and Innovations*, S. 125-146
- Eisenegger, Mark/Imhof, Kurt (2009a): Funktionale, soziale und expressive Reputation. Grundzüge einer Reputationstheorie, in Röttger, Ulrike (Hrs.): *Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung*, Wiesbaden, 2. Auflage
- Eisenegger, Mark/Imhof, Kurt (2009b): Trust and Reputation in the age of Globalisation, in Klewes, Joachim/Wresniok, Robert: *Reputation capital: Building and maintaining trust in the 21st century*, Berlin

- Esch, Franz-Rudolf (2012): *Strategie und Technik der Markenführung*, München, 7. Auflage
- Esch, Franz-Rudolf/Bräutigam, Sören (2005): Analyse und Gestaltung komplexer Markenarchitekturen, in Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): *Moderne Markenführung: Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen*, Wiesbaden, 5. Auflage, S. 839-862
- Esch, Franz-Rudolf/Knörle, Christian (2010): Markenarchitekturstrategien in B-to-B-Märkten erfolgreich konzipieren und umsetzen, in Baumgarth, Carsten (Hrsg.): *B-to-B-Markenführung, Grundlagen – Konzepte – Best Practice*, Wiesbaden, S. 219-241
- Esch, Franz-Rudolf/Knörle, Christian (2012): Führungskräfte als Markenbotschafter, in Tomczak, Torsten, Franz-Rudolf Esch, Joachim Kernstock und Andreas Herrmann (Hrsg.): *Behavioral Branding. Wie Mitarbeitendenverhalten die Marke stärkt*, Wiesbaden, 3. Auflage, S. 373-388
- Esch, Franz-Rudolf, Niels Neudecker und Elisabeth von Einem (2010): Mehrwert für die Marke durch Kommunikation schaffen, in *Marketing Review St. Gallen*, Ausgabe 3, S. 8-14
- Esch, Franz-Rudolf, Tobias Langer, Torsten Tomczak, Joachim Kernstock und Kristina Strödter (2005): Aufbau und Führung von Corporate Brands, in Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): *Moderne Markenführung: Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen*, Wiesbaden, 5. Auflage, S. 403-426
- Esch, Franz-Rudolf, Marco Hardiman und Michaela Mundt (2006): Kommunikation der Corporate Brand, in Esch, Franz-Rudolf, Torsten Tomczak, Joachim Kernstock und Tobias Langer: *Corporate Brand Management. Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen*, Wiesbaden, 2. Auflage, S. 219-249
- Gaines-Ross, Leslie (2003): *CEO Capital: A Guide to Building CEO Reputation and Company Success*, 2003, Hoboken, New Jersey

- Gaines-Ross, Leslie (2006): Der Chef als Kapital, in Hohegger, Research/Gaines-Ross, Leslie (Hrsg): *Der Chef als Kapital – CEO Reputation Management. So erhöhen Führungskräfte den Unternehmenswert*, Wien, S. 45-252
- Gaines-Ross, Leslie (2011): The CEO's role in Reputation Management, in Hiles, Andrew: *Reputation Management. Building and Protecting Your Company's Profile in a Digital World*, London, S. 23-31
- Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2010): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*, Heidelberg, 4. Auflage
- Grayling PULSE Studie (2012): Facebook, Twitter & Co. nichts für Führungskräfte? [online] <http://de.grayling.com/News/2012-10-17/Grayling-PULSE-Studie-Facebook-Twitter-Co-nichts-Führungskräfte/> [21.04.2013]
- Heinisch, Severin (2006): Der CEO ist die Botschaft, in Hohegger, Research/Gaines-Ross, Leslie (Hrsg): *Der Chef als Kapital – CEO Reputation Management. So erhöhen Führungskräfte den Unternehmenswert*, Wien, S. 253-261
- Herbst, Uta/Merz, Michael A. (2011): The industrial brand personality scale: Building strong business-to-business brands, in *Industrial Marketing Management*, Jg. 2011, Nr. 40, S. 1072-1081
- Hermanns, Arnold/Marwitz, Christian (2008): Marke und Sponsoring, in Hermanns, Arnold, Tanja Ringle und Pascal C. van Overloop (Hrsg.): *Handbuch Markenkommunikation*, 2008, München, S. 265-282
- Hohegger, Peter (2006): Der Chef als Kapital, in Hohegger, Research/Gaines-Ross, Leslie (Hrsg): *Der Chef als Kapital – CEO Reputation Management. So erhöhen Führungskräfte den Unternehmenswert*, Wien, S. 7-10

- Hopf, Christel (2010): Qualitative Interviews – ein Überblick, in Flick, Uwe, Ernst von Kardorff und Ines Steinke (Hrsg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*, Hamburg, 8. Auflage
- Hubig, Christoph/Siemoneit Oliver (2007): Vertrauen und Glaubwürdigkeit in der Unternehmenskommunikation, in Piwanger, Manfred/Zerfass, Ansgar (Hrsg.): *Handbuch Unternehmenskommunikation*, Wiesbaden, S. 171-188
- IBM Institute for Business Value (2011): Von Herausforderungen zu Chancen, Ergebnisse der Global Chief Marketing Officer (CMO) Study, Ehningen [online] <http://www-935.ibm.com/services/de/ceo/ceostudy/> [15.05.13]
- IBM Institute for Business Value (2012): Führen durch Vernetzung, Ergebnisse der Global Chief Executive Officer (CEO) Study, Ehningen [online] <http://www-935.ibm.com/services/de/ceo/cmmostudy/> [15.05.13]
- Immerschitt, Wolfgang (2009): *Profil durch PR: Strategische Unternehmenskommunikation – vom Konzept zur CEO-Positionierung*, Wiesbaden
- Interbrand (2012): Best Global Brands 2012, [online] <http://www.interbrand.com/de/best-global-brands/2012/Best-Global-Brands-2012-Brand-View.aspx> [06.12.2012]
- Jin, Chang-Hyun/Yeo, Hyun-Chul (2011): Satisfaction, corporate credibility, CEO reputation and leadership effects on public relationships, in *Journal of targeting, measurement and analysis for marketing*, Jg. 2011, Band 19, Nr. 2, S. 127-140
- Keller, Kevin Lane (2008): *Strategic Brand Management. Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, New Jersey, 3. Auflage
- Kiendl, Stephanie C./Ringle, Tanja (2008): Integrierte Kommunikation im Kontext von Corporate und Brand Identity, in Hermanns, Arnold, Tanja Ringle und Pascal C. van Overloop (Hrsg.): *Handbuch Markenkommunikation*, München, S. 111-128

- Klewes, Joachim/Wresniok, Robert (2009): *Reputation Capital: Building and Maintaining Trust in the 21st Century*, Berlin
- Klewes, Joachim/Zerfass, Ansgar (2012): Kommunikation besser organisieren, in *Harvard Business Manager*, Ausgabe 4, S. 12-14
- Kernstock, Joachim, Esch, Franz-Rudolf, Torsten Tomczak und Tobias Langer (2006): Zugang zum Corporate Brand Management, in Esch, Franz-Rudolf, Torsten Tomczak, Joachim Kernstock und Tobias Langer: *Corporate Brand Management. Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen*, Wiesbaden, 2. Auflage, S. 1-52
- Kernstock, Joachim (2012): Behavioral Branding als Führungsansatz, in Tomczak, Torsten, Franz-Rudolf Esch, Joachim Kernstock und Andreas Herrmann (Hrsg.): *Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt*, Wiesbaden, 3. Auflage, S. 3-34
- Kirchgeorg, Manfred/Springer, Christiane (2010): Relevant und Ausgestaltung der Messebeteiligung für B-to-B-Marken, in Baumgarth, Carsten (Hrsg.): *B-to-B-Markenführung, Grundlagen – Konzepte – Best Practice*, Wiesbaden, S. 539-560
- Konerding, Klaus-Peter/Ebert, Helmut (2007): Organisationskultur und Verhaltensstile von Unternehmen, in Piwanger, Manfred/Zerfass, Ansgar (Hrsg.): *Handbuch Unternehmenskommunikation*, Wiesbaden, S. 245-264
- Kotler, Philip/Pförsch, Waldemar (2006): *B-to-B Brand Management*, Berlin
- KPMG (2008): Studie Patente, Marken, Verträge, KundInnenbeziehungen – Werttreiber des 21. Jahrhunderts, [online]
www.kpmg.de/docs/StudiePatente_211207.pdf [06.12.2012]
- Lamnek, Siegfried (2010): *Qualitative Sozialforschung*, Basel, 5. Auflage
- Luhmann, Niklas (2000): *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*, Stuttgart, 4. Auflage

- Masciadri, Peter/Zupancic, Dirk (2010): *Marken- und Kommunikationsmanagement im B-to-B-Geschäft. Clever positionieren, erfolgreich kommunizieren*, Wiesbaden
- Mast, Claudia (2007): Interne Unternehmenskommunikation. Der Dialog mit Mitarbeitern und Führungskräften, in Piwanger, Manfred/Zerfass, Ansgar (Hrsg.): *Handbuch Unternehmenskommunikation*, Wiesbaden, S. 757-776
- Meffert, Heribert/Bierwirth, Andreas (2005): Corporate Branding – Führung der Unternehmensmarke im Spannungsfeld unterschiedlicher Zielgruppen in Meffert, Heribert, Christoph Burmann und Martin Koers (Hrsg.): *Markenmanagement – Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung*, Wiesbaden, S. 143-162
- Meffert, Heribert, Andreas Bierwirth und Christoph Burmann (2005): Gestaltung der Markenarchitektur als markenstrategische Basisentscheidung, in Meffert, Heribert, Christoph Burmann und Martin Koers (Hrsg.): *Markenmanagement – Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung*, Wiesbaden, S. 163-182
- Meffert, Heribert/Burmann Christoph (2005): Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in Meffert, Heribert, Christoph Burmann und Martin Koers (Hrsg.): *Markenmanagement – Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung*, Wiesbaden, S. 37-72
- Meffert, Heribert/Burmann Christoph (2005): Managementkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in Meffert, Heribert, Christoph Burmann und Martin Koers (Hrsg.): *Markenmanagement – Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung*, Wiesbaden, S. 73-114
- Meffert, Heribert, Christoph Burmann und Manfred Kirchgeorg (2012): *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*, Wiesbaden, 11. Auflage
- Merkel, Frank (2010): Kommunikative Markenführung im B-to-B-Bereich, in Baumgarth, Carsten (Hrsg.): *B-to-B-Markenführung, Grundlagen – Konzepte – Best Practice*, Wiesbaden, S. 481-504

- Mintzberg, Henry (2010): *Managen*, Offenbach
- Mudambi, Susan M./Chitturi, Pallavi (2010): Optionen der B-to-B-Markenpositionierung, Generierung von Wert für den KundInnen durch Marken, in Baumgarth, Carsten (Hrsg.): *B-to-B-Markenführung, Grundlagen – Konzepte – Best Practice*, Wiesbaden, S. 181-198
- Nessmann, Karl (2007): Personality-Kommunikation, in Piwanger, Manfred/Zerfass, Ansgar (Hrsg.): *Handbuch Unternehmenskommunikation*, Wiesbaden, S. 833-846
- Nessmann, Karl (2010): Kommunikationsmanagement für Personen, in Eisenegger, Mark/Wehmeier Stefan (Hrsg.): *Personalisierung der Organisationskommunikation. Theoretische Zugänge, Empirie und Praxis*, Wiesbaden, S. 255-270
- Oliver Wyman/VDA (2012): Management Summary. FAST 2025 – Massiver Wandel in der automobilen Wertschöpfungsstruktur [online]: <http://www.oliverwyman.de/5771.htm> [13.11.2012]
- PriceWaterhouseCoopersAG (2012): PWC Markenstudie 2012, [online] www.markenverband.de/publikationen/.../Markenstudie2012.pdf [20.12.12]
- Rat für Formgebung in Kooperation mit GMK Markenberatung (2011): Monitor Markenführung 2011, [online] www.german-design-council.de/fileadmin/.../Studie_MMf2011.pdf [20.12.12]
- Sandhu, Swaran/Zielmann, Sarah (2010): CEO-Kommunikation. Die Kommunikation des Top-Managements aus Sicht der Kommunikationsverantwortlichen in deutschen Unternehmen, in Eisenegger, Mark/Wehmeier, Stefan (Hrsg.): *Personalisierung der Organisationskommunikation. Theoretische Zugänge, Empirie und Praxis*, Wiesbaden, S. 211-236

- Süss, Werner, Ansgar Zerfass und Lisa Düring (2011): *Corporate Branding im Spannungsfeld von Unternehmens- und Marketingkommunikation. Grundlagen, Fallstudien und empirische Erkenntnisse in Commodity-Branchen*, Wiesbaden
- Szyszka, Peter (2007): Kommunikation mit dem KundInnen, in Zerfass/Piwanger (Hrsg.): *Handbuch Unternehmenskommunikation*, Wiesbaden, S. 741-756
- Szyszka, Peter (2010): Personalisierung und CEO-Positionierung. Theoretische Reflexion eines Praxisproblems, in Eisenegger, Mark/Wehmeier, Stefan (Hrsg.): *Personalisierung der Organisationskommunikation. Theoretische Zugänge, Empirie und Praxis*, Wiesbaden, S. 91-114
- Tengblad, Stefan/Vie Ola Edvin (2012): Management in practice: Overview of classic studies on managerial work, in Tengblad Stefan: *The Work of Managers. Towards a Practice Theory of Management*, Oxford
- Vallaster, Christine/de Chernatony, Leslie (2006): Internal brand building and structuration: the role of leadership, in *European Journal of Marketing*, Vol. 40, Nr. 7, S. 761-784
- VDA (2012): Jahresbericht 2012: [online]
<http://www.vda.de/de/publikationen/jahresberichte/index.html> [27.07.2012]
- Weber Shandwick (2012a): the company behind the brand: in reputation we trust – ceo spotlight, [online] <http://www.webershandwick.de/content?id=newsarchiv>, 03.05.2012 [30.10.2012]
- Weber Shandwick (2012b): the company behind the brand: in reputation we trust – multi-brand company spotlight, [online]
<http://www.webershandwick.de/content?id=newsarchiv>, 02.08.2012 [30.10.2012]

- Wünsche, Wolfgang (2010): Marken- und Unternehmenswert im B-to-B-Bereich. Existenz und Ansatzpunkte zur Optimierung, in Baumgarth, Carsten (Hrsg.): *B-to-B-Markenführung, Grundlagen – Konzepte – Best Practice*, Wiesbaden, S. 80-100
- Zanger, Cornelia (2008): Marke und Events, in Hermanns, Arnold, Tanja Ringle und Pascal C. van Overloop (Hrsg.): *Handbuch Markenkommunikation*, München, S. 283-296
- Zerfass, Ansgar/Piwanger, Manfred (2007): Kommunikation als Werttreiber und Erfolgsfaktor, in Piwanger, Manfred/Zerfass, Ansgar (Hrsg.): *Handbuch Unternehmenskommunikation*, Wiesbaden, S. 5-16
- Zerfass, Ansgar/Swaran, Sandhu (2006): CEO-Blogs, Personalisierung der Online-Kommunikation als Herausforderung für die Unternehmenskommunikation, in Picot, Arnold/Fischer Tim (Hrsg.): *Weblogs professionell. Grundlagen, Konzepte und Praxis im unternehmerischen Umfeld*, Heidelberg, S. 51-75
- Zielmann, Sarah/Röttger, Ulrike (2010): Personalisierung als organisationale Kommunikationsstrategie? Entwicklung von CEO-Blogs in Deutschland, Frankreich, Großbritannien und Italien, in Eisenegger, Mark/Wehmeier, Stefan (Hrsg.): *Personalisierung der Organisationskommunikation. Theoretische Zugänge, Empirie und Praxis*, Wiesbaden, S. 189-210

8 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Grundkonzept der identitätsbasierten Markenführung	14
Abbildung 2: Komponenten der Markenidentität als internes Führungskonzept	16
Abbildung 3: Komponenten des Markenimages als externes Wirkungskonzept	18
Abbildung 4: Positionierung im Rahmen der identitätsorientierten Markenführung	21
Abbildung 5: Handlungsoptionen zur Gestaltung von Markenarchitekturen	24
Abbildung 6: Formen der Integrierten Kommunikation	29
Abbildung 7: CEO-3-Ebenen-Modell	48
Abbildung 8: Bezugsgruppen der CEOs einer Aktiengesellschaft	64

9 Tabellenverzeichnis

Tabelle 2: Ausgewählte Definitionen des Begriffs Marke	8
Tabelle 2: CEO-Rollenmodell	48
Tabelle 3: Übersicht InterviewpartnerInnen	82

10 Abkürzungsverzeichnis

AUMA	Ausstellungs- und Messeausschuss der Deutschen Wirtschaft
e. V.	
AZ	Automobilzulieferunternehmen
BRIC	Brasilien, Russland, Indien, China
B-to-B	Business to Business
B-to-C	Business to Consumer
CEO	Chief Executive Officer
Dr. ⁱⁿ	Doktorin
DAX	Deutscher Aktienindex
d. h.	das heißt
ebd.	wiederholt eine Quelle, die zuvor zitiert wurde
et al.	lateinisch ‚und andere‘
f.	folgende Seite
IBM	International Business Machines Cooperation
incl.	inklusive
KPMG	Weltweites Netzwerk von Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen, KPMG ist die Abkürzung für die Repräsentanten der Gründungsfirmen Klynveld, Peat, Marwick, Goerdeler
OEM	Original Equipment Manufacturer
PR	Public Relations
PWC	PriceWaterhouseCoopers
S.	Seite
USP	Unique Selling Proposition
usw.	und so weiter
VDA	Verband der deutschen Automobilindustrie
vgl.	vergleich