



Zusammenfassung der Ergebnisse

MASTER THESIS:

Die Rolle des CEO innerhalb der Markenkommunikation von B-to-B-Unternehmen. Eine empirische Untersuchung in der Automobilindustrie.

Erscheinungsdatum: Juli 2013

Eingereicht an der Donau-Universität Krems,
Fakultät für Wirtschaft und Globalisierung,
Department für Wissens- und Kommunikationsmanagement
Universitätslehrgang: Communications MSc,
Vertiefung: PR und Integrierte Kommunikation

Verfasserin: **Christine Och, MSc**

EINLEITUNG

Der Ton macht die Musik. Und gerade diesen muss der CEO in der jeder Situation adäquat treffen. Das ist eine klare Aufforderung an die Unternehmenslenker, deren Umsetzung sicher nicht immer einfach ist. Heißt es doch „CEO's führen ihr Unternehmen heute in einer Zeit des Umbruchs, die anders ist als alles, womit ihre Vorgänger konfrontiert waren“¹.

Denn: Die fortschreitende Internationalisierung und infolgedessen zunehmende Verflechtung wirtschaftlicher Aktivitäten verändert kontinuierlich das Umfeld und die Marktposition von Unternehmen. Die Wissenschaft ist sich einig: Starke Business-to-Business-Marken (B-to-B) helfen Unternehmen, besser durch turbulente Märkte zu navigieren. Sie bieten einen Zusatznutzen, indem sie Orientierung und Vertrauen ausstrahlen. Entscheidend ist, wem die beste Differenzierung gelingt, und zwar auf den Ebenen der materiellen und immateriellen Faktoren.

Marken, sei es Unternehmens- oder Produktmarken, entstehen jedoch erst durch Kommunikation. In Zeiten einer global vernetzten Informationsgesellschaft bilden sich Stakeholder einer Organisation dabei zunehmend ihre Meinung über das Unternehmen und ihre Marken, indem sie an die Spitze des Unternehmens schauen.

Wie sieht die Rolle des CEO innerhalb der Markenkommunikation von B-to-B-Unternehmen aus? Diese Frage stand im Mittelpunkt der wissenschaftlichen Auseinandersetzung der Master Thesis. Dazu wurden theoretische Erkenntnisse aus den Hauptforschungsfeldern Marke, Business-to-Business-Marke und CEO-Kommunikation miteinander verknüpft und erste Rückschlüsse gewonnen. Mittels einer empirischen Erhebung in der Automobilindustrie wurden die theoretischen Erkenntnisse mit der Praxis abgeglichen und neue Erkenntnisse gewonnen.

In Summe wurden in der empirischen Untersuchung zwölf CEOs sowie Leiter der Kommunikation und Marketing aus Unternehmen der Automobilzulieferindustrie sowie Vertreter aus dem Top-Management der Automobilhersteller zur Thematik persönlich befragt.

¹ IBM Institute for Business Value (2012): Führen durch Vernetzung, Ergebnisse der Global CEO Study, Ehningen
intra-face Integrated Communications www.intra-face.com
Christine Och



ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE

1. Bedeutung der Markenführung und Markenkommunikation innerhalb der B-to-B-Unternehmen

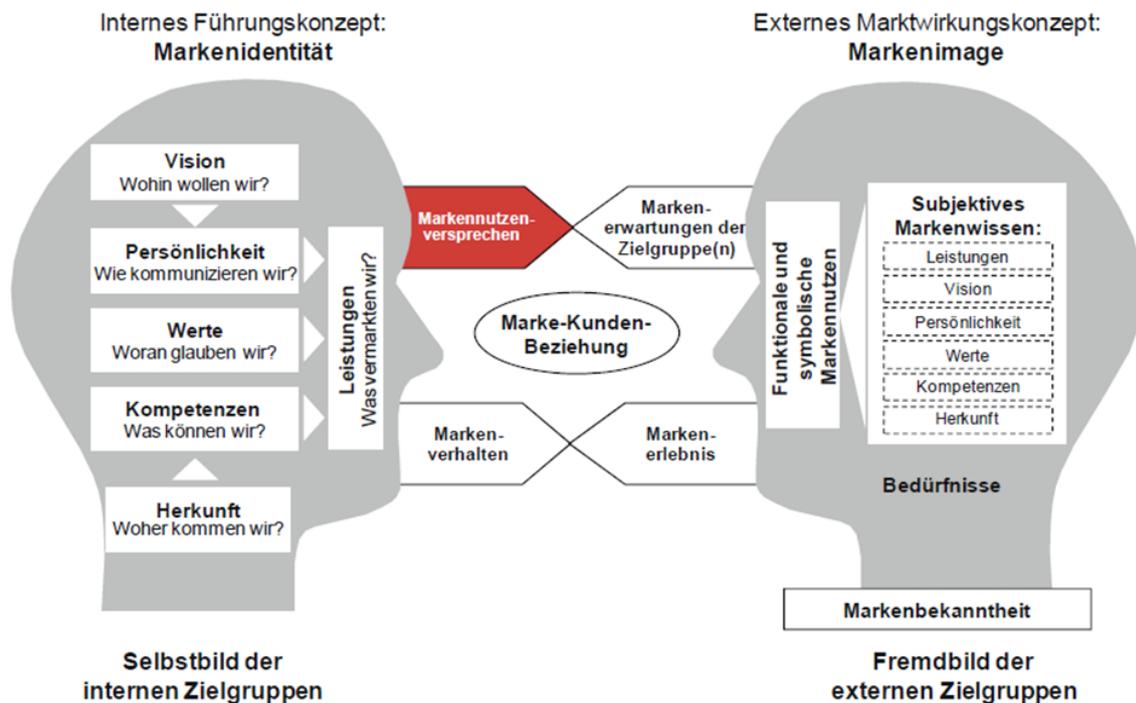
- Markenführung ist weitgehend auf der Top-Management-Ebene verankert
- Unternehmensmarke dominiert in der Automobilzulieferindustrie
- Kernfunktion Risikoreduzierung kommt größte Relevanz zu
- Technologische Kompetenz, Qualität und Leistung stehen im Vordergrund der Markenkommunikation
- Höherer Professionalisierungsgrad in der externen Markenkommunikation im Vergleich zu den Vorjahren
- Interne Markenverankerung erfordert höhere Aufmerksamkeit

Die theoretischen Ausführungen zeigen, dass B-to-B-Marken vielfältige Funktionen für Anbieter und ihre Bezugsgruppen erfüllen. Sie können einen Vermögenswert für Unternehmen bilden, 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 Unternehmenslenker 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.

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 jedoch auch im B-to-B-Geschäft. Es wird für B-to-B-Unternehmen und ihre Marken immer schwieriger, dass ihre Botschaften wahrgenommen werden. Der Erfolg ist dabei in hohem Maße von der Positionierung der B-to-B-Marke abhängig. Dazu ist eine strategische Markenkommunikation notwendig, die vom Top-Management aus initiiert werden muss und dazu beiträgt, das gewünschte Markenimage bei den Bezugsgruppen aufzubauen, das auf einer unverwechselbaren Markenidentität basiert. Der Vertrauensfunktion, die für eine Risikoreduzierung sorgt, kommt im B-to-B-Geschäft die höchste Relevanz zu. Es gilt demnach in der B-to-B-Markenkommunikation, besonders vertrauensaufbauende und -sichernde Argumente zu wählen.

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung deuten darauf hin, dass in den meisten B-to-B-Unternehmen der Automobilzulieferindustrie die Markenführung auf der TOP-Management-Ebene verankert ist. Dabei zeigte sich eindeutig, dass die Unternehmensmarke in den B-to-B-Unternehmen vorherrscht. Der Vermittlung technologischer Kompetenz, Qualität und Leistung kommt höchste Relevanz zu. Rationale Argumente stehen im Vordergrund.

Die B-to-B-Markenkommunikation konzentriert sich in der Praxis auf den funktionalen Nutzen (→ ergibt sich aus den Komponenten Leistungen, Kompetenzen und Herkunft). Die Vermittlung des symbolischen Nutzens (→ ergibt sich aus den Komponenten Vision, Persönlichkeit, Werte und Herkunft) spielt eine untergeordnete Rolle.



Quelle: Burmann et al. 2012: 103, Identitätsbasierte Markenführung.

Den theoretischen Erkenntnissen nach wird dem symbolischen Nutzen mehr und mehr Relevanz beigemessen. Der Schluss liegt nahe, dass gerade CEO's dafür prädestiniert sind, ein ausgewogenes Verhältnis von Markenbotschaften zu schaffen, die den funktionalen und symbolischen Markennutzen ansprechen.

Wurde früher eher der Fokus auf die Erhöhung der Bekanntheit der (Unternehmens-)Marke gelegt, steht inzwischen die Positionierung der B-to-B-Marke, speziell gegenüber den OEM's, im Vordergrund. Im Vergleich zu den Vorjahren lässt sich ein höherer Professionalisierungsgrad in der externen (Unternehmens-)Markenkommunikation ableiten. Die Positionierung der (Unternehmens-)Marke in der Öffentlichkeit, insbesondere durch die mittelständischen Unternehmen, findet geringe Beachtung. Aufgrund des vorherrschenden Fachkräftemangels und der Notwendigkeit, potentielle Mitarbeitende an das Unternehmen zu binden, ist ein ansteigender Trend erkennbar. Die empirische Untersuchung ergab zudem, dass die interne Markenverankerung nicht die hohe Aufmerksamkeit der CEOs genießt. Markenbotschaften sind bei den Mitarbeitenden kaum bekannt. An dieser Stelle ergibt sich aus Sicht der Verfasserin ein dringender Handlungsbedarf für Unternehmen.

2. Potentiale der CEO-Kommunikation für die B-to-B-Markenkommunikation

- Persönliche Kommunikation ist das herausragende Kommunikationsinstrument des CEO's
- Führungskräftekommunikation dominiert bei mittelständischen Unternehmenskern
- Hauptkontakt zu OEM's erfolgt über Kundenteams
- Selektierter Besuch von Messen, Fachtagungen, Kongressen mit hoher Relevanz
- Ungenutzte Potentiale der PR
- Social Media-Aktivitäten im Anfangsstadium

Die theoretischen Erkenntnisse ergaben eindeutig, dass die identitätsorientierte Markenführung Potentiale bietet, 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. 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 stark formalisiert.

Für den Erfolg des Unternehmens braucht es jedoch Führung, die dahinter steht und selbst vertritt, was sie vom Unternehmen und ihrer Marken verlangt. Die Ausführung im Literaturteil verdeutlicht, dass der Job der CEOs umfassend und hochgradig fragmentiert ist. Ableitend aus den theoretischen Erkenntnissen kommt der CEO-Kommunikation eine „Schlüsselfunktion“ in der Kommunikation zu. Das Kommunikationsinstrument Persönliche Kommunikation nimmt im Rahmen der CEO-Kommunikation dabei eine tragende Rolle ein. 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. Der Social Media-Kommunikation wird wachsende Bedeutung zugesprochen. Direkt Marketing, Sponsoring, und Event-Marketing wird gewisse Relevanz beigemessen, während Mediawerbung und Verkaufsförderung eher ungeeignet für das B-to-B-Geschäft erscheinen.

Die empirische Erhebung bestätigte, dass die Persönliche Kommunikation das herausragende Kommunikationsinstrument der CEO's sowohl in der internen und externen Kommunikation ist. Die Analyse der Befragungen ergab zudem, dass CEOs der mittelständischen Unternehmen den Großteil ihrer Zeit für die Führungskräftekommunikation aufwenden. An dieser Stelle lässt sich daher festhalten, dass an dieser Schnittstelle großes Potential besteht, die (Unternehmens-)markenkommunikation zu forcieren. Werden die (Unternehmens-)Markenbotschaften von den Führungskräften aufgenommen und an ihre Mitarbeitenden adäquat im Rahmen des Kaskaden-Systems weitergetragen, kann ein wesentlicher Baustein für die interne Verankerung der Unternehmensmarke erzielt werden.

Richtet man den Blick auf die Kommunikation des CEO's der Automobilzulieferer zu den deutschen OEMs, wird festgestellt, dass die CEO's aufgrund ihres geringen Kontaktes nur eingeschränkte Möglichkeiten haben, das Markennutzenversprechen gegenüber den deutschen OEM's direkt zu kommunizieren. Dies erfolgt mittelbar über die Kundenteams. Der CEO sollte insofern seine Kundenteams darauf trimmen, dass diese markengerecht bei den OEMs auftreten.

Anders zeichnet sich die Situation des CEO mit asiatischen Geschäftspartnern ab. Bevor ein Vertrag geschlossen wird, muss der CEO das Vertrauen des asiatischen Geschäftspartners gewinnen. Er bildet die vertrauensbindende Person. Sein „Gesicht“ muss persönlich bekannt sein.

In der Kommunikation mit Mitarbeitenden nutzen die CEO's zumeist die gängigen Kommunikationsmittel. Der Einsatz von neuen dialogorientierten Formen genießt bisher noch nicht die Aufmerksamkeit der CEOs. Deutlich wurde, dass die CEO's großen Wert auf eine offene und transparente Kommunikation legen, um Verständnis für die Unternehmenspolitik zu erzielen und Vertrauen aufzubauen. Mit Blick auf die Bedeutung der CEO-Kommunikation an ausländischen Standorten zeigte sich, dass gerade in Asien der CEO-Kommunikation eine bedeutende Rolle zukommt. Der CEO rückt deutlich mehr in das Rampenlicht im Vergleich zu seinen Kollegen aus dem Top-Management. Sein Gesicht wird quasi mit der Unternehmensmarke personifiziert.

Auftritte auf Messen, Fachtagungen und Kongresse wählen CEOs sehr zielgerichtet aus. Sie treten kaum persönlich auf. Nur dann, wenn es die Agenda verlangt bzw. der CEO ein Thema besonders gut vertreten kann. 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. Dies belegt u. a. auch das nachfolgende Zitat eines OEM-Vertreter: *„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 dieses Unternehmens [...] es zeigt, dass es offensichtlich nicht nur wir sind, sondern auch andere, die hier eine große Wertschätzung dem Unternehmen und dem CEO entgegenbringen [...] gelegentliche Auftritte, aber wie gesagt im richtigen Gremium.“*

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 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.

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 generell wachsende Bedeutung im B-to-B-Geschäft zugesprochen. In diesem Punkt decken sich die Ergebnisse aus Theorie und Praxis. 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 jedoch nur dann erfolgreich eingesetzt werden, wenn der CEO dahinter steht und den Rahmen vorgibt.

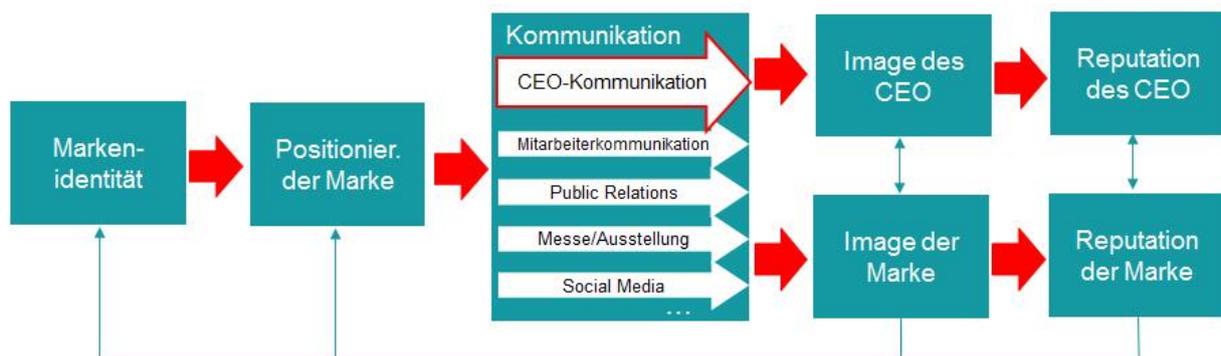
3. Interdependenzen zwischen Image und Reputation der CEO-Kommunikation und Marke

- Personalisierungsstrategien der Medien
- Medienberichte nehmen Einfluss auf Image und Reputation des CEO und Unternehmens
- Misstrauen gegenüber lokalen und überregionalen Medien seitens der Unternehmenslenker
- Kaum aktives Reputationsmanagement seitens der mittelständischen Unternehmen

Die theoretischen Erkenntnisse belegen, dass in den Medien ein Trend zur Personalisierung zu beobachten ist. Vermehrt werden Entscheidungsträger in der Berichterstattung gezeigt, um sachlichen Themen mehr Spannung zu verleihen. Durch diese Personalisierungsstrategien 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 stärken. Die Erkenntnisse haben zudem verdeutlicht, 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 demzufolge Werttreiber des Unternehmens.

Vorsicht ist jedoch geboten: Bei einem Fehltritt des CEO können sich rasch negative Auswirkungen auf die CEO-Reputation und Markenreputation ergeben. 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.



Zusammenhang zwischen Identität, Positionierung, Image und Reputation der Marke und Interdependenzen zur CEO-Kommunikation (eigene Darstellung)

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

Aufgrund der eher verhaltenen Öffentlichkeitsarbeit der mittelständischen Unternehmen lassen sich die Interdependenzen zwischen Marke und CEO nur eingeschränkt beantworten. Die Angaben der Befragten 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 auswirken. Teilweise zeigten die Befragten eine misstrauische Haltung gegenüber lokalen und überregionalen Medien. Die Zusammenarbeit mit Fachmagazinen hingegen wurde weitgehend positiv eingestuft, da in diesen Medien vorwiegend über Produktthemen und Innovationen berichtet wird. Ein Vertreter der OEM's hält einen Auftritt in der Fachpresse für wünschenswert, sofern das Unternehmen mit seinem Auftritt die Kompetenz in den Produkten aufzeigt.

Dadurch, dass im Rahmen der „normalen“ Geschäftstätigkeit relativ wenig Öffentlichkeitsarbeit durch die mittelständischen Automobilzulieferer betrieben wird, lässt sich schlussfolgern, dass die CEOs bewusst keine Form der Personalisierung betreiben. Bei der Verfasserin ist der persönliche Eindruck entstanden, dass ihre oberste Priorität ihren Kunden gilt, mit dem Reputationsmanagement zum Zwecke der (Unternehmens-)Markenstärkung haben sie sich nur nachgeordnet auseinandergesetzt. 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 (Unternehmens-)Marke.

4. Erfolgsfaktoren der CEO-Kommunikation

- Ethisch-moralische Wertebasis bildet die Grundlage erfolgreicher Kommunikation
- Offene, transparente Kommunikation, Glaubwürdigkeit, Vertrauen, Ehrlichkeit, Authentizität und Integrität

Der CEO als oberster Repräsentant der Marken eines Unternehmens kann durch die Vermittlung der Markenidentität für alle Bezugsgruppen des Unternehmens, wie beispielsweise Kunden, Lieferanten, Mitarbeitenden, Investoren, Öffentlichkeit oder Kooperationspartner 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, zeigen die theoretischen Ausführungen.

Die empirische Untersuchung bestätigte, dass eine ethisch-moralische Wertebasis das Grundgerüst erfolgreicher CEO-Kommunikation für B-to-B-Unternehmen 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.

5. Chancen und Risiken der CEO-Kommunikation

- „Signalwirkung“ des CEOs nutzen
- B-to-B-Marke durch offene, widerspruchsfreie CEO-Kommunikation stärken
- Schnellere Entscheidungen im Unternehmen erzielen
- „Fehltritt“ des CEO kann großen Imageschaden verursachen
- Differenz zwischen Reden und Handeln vermeiden
- No-Go: Keine Kommunikation

Generell ergeben sich aus allen Begegnungen mit dem CEO, sei es im persönlichen Gespräch oder über Veröffentlichungen etc., Chancen und Risiken. Dies zeigen die theoretischen und empirischen Erkenntnisse. Dadurch, dass CEOs eine Schlüsselfunktion in der Kommunikation einnehmen und vom CEO als oberster Repräsentant der Unternehmensmarke per se eine Signalwirkung ausgeht, kann er bei allen Bezugsgruppen Aufmerksamkeit und Vertrauen schaffen und damit die (Unternehmens-) Marke wesentlich stärken. Das ist ein Bonus, den besonders der CEO hat. Voraussetzung ist eine offene und widerspruchsfreie Kommunikation. Dabei steht er jedoch 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.

Verfügt der CEO über eine positive Reputation wirkt er als vertrauensfestigender Faktor. Erfolgt eine widerspruchsfreie, kohärente Kommunikation, indem Ziele und wesentliche Themen des Unternehmens kommuniziert werden, können zudem Entscheidungen im Unternehmen schneller getroffen werden. Das Unternehmen kann folglich schneller am Markt reagieren.

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 neben dem Verlust seiner eigenen Reputation beachtliche negative Effekte auf das Image und die Reputation der (Unternehmens-)Marke haben. Daneben stellt auch keine Kommunikation eine der größten Gefährdungen dar. Denn: Wer nicht aktiv kommuniziert oder sie anderen überlässt, kommuniziert – allerdings ungesteuert. Eine weitere Gefahr für ein Unternehmen liegt darin, dass die Markenidentität so abhängig von der Persönlichkeit eines CEO ist, dass sie bei einem Führungswechsel neu aufgebaut werden muss.

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 (Unternehmens-) Marke zu präsentieren und damit auch zu stärken.

FAZIT – HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Die Master Thesis veranschaulicht die gestiegene strategische Bedeutung der CEO-Kommunikation. Die Herausforderungen an die CEO-Kommunikation wachsen, je globaler und zersplitterter das Unternehmen wird. Gelingt es dem CEO, seine **Schlüsselfunktion in der Kommunikation auszufüllen**, kann er maßgeblich die (Unternehmens-)Marke stärken.

Widerspruchsfreie und konsistente Kommunikation der (Unternehmens-)Markenbotschaften und Vorleben der (Unternehmens-)Markenwerte

Die Analyse zeigte, dass für die Mehrheit der Unternehmenslenker 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, 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 Unternehmensmarkenidentität vermitteln und vorleben. Sie intensivieren quasi die Funktionen der Unternehmensmarke.

Technologische Kompetenz, Qualität und Leistung (funktionale Markennutzen) stehen im Vordergrund der B-to-B-Markenkommunikation. Da dem symbolischen Markennutzen immer höhere Relevanz beigemessen wird, sollte der CEO für ein ausgewogenes Verhältnis seiner Botschaften sorgen. Der CEO ist prädestiniert, neben dem funktionalen auch den symbolischen Nutzen der Marke zu kommunizieren.

Die Schaffung von Vertrauen und Glaubwürdigkeit auf ethisch-moralischer Wertebasis bilden dabei die maßgeblichen Größen der CEO-Kommunikation. Sie dienen der Bildung und Sicherung des gewünschten Unternehmensmarkenimages.

Herausragendes Kommunikationsinstrument: Persönliche Kommunikation

Die Untersuchungen der empirischen Untersuchung legten eindeutig dar, dass die Persönliche Kommunikation das herausragende Kommunikationsinstrument der CEOs ist. CEOs in den mittelständischen Unternehmen widmen der Führungskräftekommunikation 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. Dies ersetzt jedoch nicht die regelmäßige Kommunikation des CEO's zu den Mitarbeitenden. Die Mitarbeitenden wollen ihren CEO auch live erleben.

Aufgrund ihres eher geringen Kontaktes zu den deutschen OEM's sollte der CEO die Kundenteams darauf trimmen, dass diese markengerecht bei den OEMs auftreten.



Kulturelle Unterschiede beachten: Persönlicher Kontakt mit Geschäftspartnern in Asien gefragt

Anders gestaltet sich die Situation bei asiatischen Geschäftspartnern: Hier konnten neue Erkenntnisse aus der empirischen Untersuchung 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. Es empfiehlt sich folglich ein stärkerer Kontakt zu asiatischen Geschäftspartnern im Vergleich zu europäischen. Dies ist zudem ein eindeutiges Beispiel für die gestiegenen Anforderungen an die CEO-Kommunikation von B-to-B-Unternehmen in der Automobilzulieferindustrie.

Interne Markenverankerung erfordert höhere Aufmerksamkeit

Die empirische Untersuchung zeigte, dass die interne Markenverankerung nicht die hohe Aufmerksamkeit der CEOs genießt. Die Mitarbeitenden bilden aufgrund ihrer direkten Kontakte zu den Abnehmergruppen als auch in die Öffentlichkeit und nicht zuletzt in den Sozialen Medien ein wichtiges Sprachrohr nach außen und prägen maßgeblich das Unternehmensmarkenimage. Eine hohe Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen – Mitarbeitende, die Begeisterung und Stolz für die Arbeit verspüren, sich engagiert für ihren Betrieb einsetzen, Informationen einfordern und austauschen und Veränderungen und Innovationen begrüßen, tragen erheblich dazu bei, die Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen.² Der internen Markenverankerung sollte folglich eine höhere Beachtung geschenkt werden.

Kritische Reflektion der CEO-Rolle im Hinblick auf den Aufbau und Sicherung der Reputation

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.

² Neuesten Studien zufolge steigt die Arbeitgeberattraktivität von Unternehmen mit einer hohen produktiven Energie um 25 Prozent gegenüber Unternehmen mit einer geringen produktiven Energie. Für die auf Mittelstandsberatung spezialisierte Compamedia GmbH befragte das Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen mehr als 14.000 Mitarbeiter mittelständischer Unternehmen