

1 Einführung

Die technischen und gesellschaftlichen Entwicklungen der vergangenen Jahre haben zu Veränderungen in der Medien- und Markenwelt von Unternehmen geführt, in deren Kontext insbesondere die beiden zentralen Kommunikationsfunktionen im Unternehmen – Marketingkommunikation und Public Relations – ebenfalls einen Wandel erfahren haben.

Die diffuse digitale und virtuelle Medien- und Kommunikationswelt, der viel beschriebene Niedergang ehemaliger Leitmedien, neue Formen des Journalismus, wie „networked“ und „citizen journalism“, und neue Arenen des öffentlichen Meinungsaustausches (vgl. Gillmor 2006; Beckett & Mansell 2008; Papacharissi 2009; Rosenberry & St John III 2010), im Grunde der gesamte Strukturwandel der Medienwelt, des Medienkonsums und der Produktion medialer Inhalte (vgl. Zerfaß et al. 2008a, 2008b), schaffen neue Arten von Problemen innerhalb von Unternehmen, welche bislang nur unzureichend ergründet und analysiert wurden. Werbung als früheres kommunikatives Leitmedium ist spätestens mit dem Anti-Consumerism- und No-Logo-Movement in Verruf geraten. Bunte Bilder und Markenversprechen reichen nicht mehr aus, um Kunden zu gewinnen und zu halten. Vermeintlich weiche Faktoren, wie Image und Reputation, sogenannte „intangible assets“, sind dagegen in den Fokus gerückt (vgl. Möller et al. 2009). Haben sich die Tätigkeitsfelder von Marketing- und Unternehmenskommunikation ehemals klar voneinander abgegrenzt, ist heute nicht mehr eindeutig, wer für die kommunikative Positionierung des Unternehmens und die Steuerung medialer Inhalte zuständig ist.

Die Aufwertung von gesellschaftsorientierter Kommunikation hat allerdings nicht unbedingt zu einer Abwertung marktorientierter Kommunikation geführt. Es ist vielmehr so, dass heute zwei mehr oder weniger gleichberechtigte Funktionen innerhalb eines Unternehmens sich vielfach überschneidende Themenfelder und Kanäle besetzen (vgl. Kapitel 3). Diese zunehmende *Konvergenz* der beiden Funktionen hat bislang wenig Beachtung in Wissenschaft und Praxis erfahren. Es finden sich weder aus der Perspektive des Marketings noch aus der Sicht der Unternehmenskommunikation befriedigende Antworten auf diese Herausforderung. Trotz vielfältiger Ansätze im deutschen (Kirchner 2001; Bruhn 2009) und amerikanischen Raum (vgl. Schultz et al.

1993, 1996; Kitchen & Schultz 2009) hat sich ein einheitliches Konzept der *Integrierten Kommunikation* in der Breite bislang nicht durchsetzen können. Die meisten der bestehenden Ansätze fokussieren vor allem auf die Struktur- und Instrumentenebene und ignorieren weitgehend den grundlegenden strategischen und thematischen Wandel, den die beiden Funktionen in den vergangenen Jahren erfahren haben (vgl. Kapitel 3.2).

Das grundsätzliche Spannungsverhältnis zwischen Unternehmens- und Marktkommunikation ist besonders deutlich im Bereich des Corporate Brandings. Dieses Feld hat in den letzten Jahren einen klaren Bedeutungszuwachs erfahren (vgl. Meffert & Bierwirth 2005; Schultz et al. 2005a; Ormeño 2007). Frühere Vorstellungen, Ansätze aus dem Product Branding einfach auf das gesamte Unternehmen übertragen zu können und Unternehmensmarken rein marktbezogen zu gestalten, geraten zunehmend in die Kritik. An ihre Stelle treten interdisziplinäre Ansätze, die das Konzept des Corporate Brandings auf eine breitere Basis stellen (vgl. Schultz et al. 2005b; Hatch & Schultz 2008; Wheeler 2009; Balmer & Greyser 2011). Unternehmensmarken werden heute im Spannungsfeld zwischen internen und externen Stakeholdern konzipiert. Dieser Prozess geht einher mit Prozessen der Identitätsfindung und Imagekonstruktion. Auch Konzepte wie das Reputationsmanagement werden integriert. Mit der Abkehr von sehr marketinglastiger Kommunikation sinkt der Einfluss des Marketings und derjenige der Unternehmenskommunikation steigt.

In *Commodity-Branchen*, wie Energie, Chemie, Telekommunikation und Versicherungen, ist dies besonders deutlich der Fall, da es hier zum einen aufgrund schwer zu markierender Produkte, zum anderen als Resultat der teilweise langjährigen Monopolstellung vieler Unternehmen keine natürliche Vorherrschaft der Marketingfunktion gibt. Natürlich stellen Wettbewerb, Liberalisierung und ein insgesamt immer dynamischeres Marktumfeld erhöhte Anforderungen an die Marktkommunikation und geben dieser mehr Gewicht. Die mangelnde Differenzierbarkeit der Produkte, das begrenzte Involvement der Kunden sowie die oft sensiblen Produktionsprozesse führen aber dazu, dass Commodity-Unternehmen die Gesamtreputation des Unternehmens in den Vordergrund stellen und stark in Image- und Vertrauenswerte investieren. Verstärkt werden diese Entwicklungen durch ein zunehmend kritisches Stakeholderumfeld in Form politischer Entscheidungsträger, Medien und einer allgemein sensibilisierten

Öffentlichkeit. Diese Konstellation hat dazu geführt, dass Corporate Branding heute ein essenzieller Bestandteil nicht nur der Kommunikations-, sondern der gesamten Unternehmensstrategie vieler Commodity-Unternehmen ist. Das Management von immateriellen Werten ist traditionell in der Unternehmenskommunikation verortet. Ihr kommt damit ein wichtiger, vielleicht sogar entscheidender Beitrag in Fragen des Corporate Brandings zu.

Dem hier skizzierten Spannungsfeld zwischen Unternehmens- und Marketingkommunikation im Bereich des Corporate Brandings soll sich von drei Seiten genähert werden:

1) Der *Einführungsteil* gibt einen Überblick über die bestehende Forschung. In diesem Teil wird die These der Konvergenz der beiden Disziplinen Marketingkommunikation und Unternehmenskommunikation/Public Relations auf der Basis wissenschaftlicher Publikationen hergeleitet und begründet. In Kapitel 2 wird der Wandel der strategischen Kommunikation am Beispiel der wachsenden Bedeutung von Image- und Reputationswerten skizziert. Kapitel 3 gibt einen Überblick über aktuelle Ansätze zum Corporate Branding und diskutiert die Verbindung zu Konzepten wie dem Identitäts- und Reputationsmanagement. In Kapitel 4 wird eine Übersicht über bisherige Ansätze zur Integrierten Kommunikation aus betriebswirtschaftlicher und kommunikationswissenschaftlicher Perspektive gegeben, in welcher auch die Entwicklung des Verhältnisses der beiden Disziplinen zueinander veranschaulicht wird.

2) Im zweiten Teil (Kapitel 5) wird diese Diskussion auf die *Praxis von Commodity-Unternehmen* übertragen. Nach einer kurzen Einführung in die Besonderheiten und Herausforderungen von Commodity-Unternehmen wird in fünf *Fallstudien* aufgezeigt, wie sich Corporate Branding in der Praxis gestaltet. Es werden unterschiedliche Brandingstrategien vorgestellt und analysiert, ob sich Muster und allgemeine Trends abzeichnen. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf den organisatorischen Strukturen, also dem jeweiligen Verantwortungs- und Einflussbereich der beteiligten Abteilungen und Akteure im Kontext des Corporate-Brandings. Die Fallstudien basieren auf der Recherche frei zugänglicher Informationen über das Unternehmen, von den Unternehmen zur Verfügung gestellte Unterlagen sowie auf Interviews mit den zuständigen Kommunikations- und Markenmanagern.

3) Diese qualitativen Analysen werden ergänzt durch eine *quantitative empirische Studie*, deren Kernergebnisse in Kapitel 6 dargestellt werden. In 52 deutschen Unternehmen wurden parallel der Leiter Unternehmenskommunikation und der Leiter Marketingkommunikation dazu befragt, wie sich das Verhältnis von Marketing- und Unternehmenskommunikation in ihrem Unternehmen darstellt. Dies ermöglichte einen Vergleich der Aussagen auch innerhalb der einzelnen Unternehmen. Die Befragten entstammen vier verschiedenen Commodity-Branchen: Chemie, Energieversorgung, Telekommunikation und Versicherungen.

Diese Publikation beruht auf Vorarbeiten, die im Rahmen eines Projektseminars im Masterstudiengang Communication Management an der Universität Leipzig entstanden sind. Wir danken Neele Franke, Claudia Kosser, Andrea B. Müller, Elisa Naetsch und Franziska Pohl für die Erarbeitung der Fallstudien sowie Peter Schmiedgen für die Mitarbeit bei der Konzeption und Auswertung der empirischen Studie.