

2 „Business-to-Business“ in der Kommunikationspraxis von Unternehmen: Empirische Befunde

In ihrer ursprünglichen Anlage beabsichtigte die Arbeit, die Kommunikation zwischen Unternehmen aus Sicht des Kommunikationsmanagements als Denkschule der funktionalen PR-Forschung zu betrachten. Im Mittelpunkt sollte das Handlungsfeld der BtB-PR – verstanden als Kommunikationsmanagement von Unternehmen, das sich an andere Unternehmen richtet – und seine strategischen und operativen Aspekte stehen. Ziel war es, die wenigen vorhandenen und stark praxisorientierten Ratgeber um eine wissenschaftliche Beschreibung und Analyse der an andere Unternehmen gerichteten PR zu ergänzen. Eine explorative Studie sollte hierzu erste Ansatzpunkte für die weiterführende Betrachtung, z. B. von Strukturen und Prozessen, des bislang nur rudimentär erforschten Untersuchungsgegenstandes erbringen. Die Perspektive war eindeutig kommunikatororientiert.

Ziel einer explorativen Studie ist es, den Untersuchungsgegenstand zu strukturieren, wichtige Analysedimensionen sichtbar zu machen sowie Strukturen und Prozesse, z. B. Ressourcen oder Abläufe, in der Praxis offenzulegen. In der vorliegenden Arbeit ergänzt eine solche Studie die Aufarbeitung des Literaturstandes, da dieser Lücken aufweist. Nach den ursprünglichen Planungen standen dabei die Bedeutung, Aufgabe und vor allem die Ausgestaltung von BtB-PR im Blickpunkt. Kommunikationsarbeit wurde zunächst verstanden als das „Management von Kommunikation zwischen einer Organisation und ihren Teilöffentlichkeiten“ (Grunig/Hunt 1984: 6, eigene Übersetzung). Die Studie orientierte sich entsprechend an drei zentralen Fragestellungen:

- Welche Bedeutung hat Kommunikationsarbeit als Organisationsfunktion und Aktivitäten der Einheit „Kommunikation“ beim Austausch zwischen Unternehmen, d. h. aus Gestaltungssicht bei Aufbau und Management von Geschäftsbeziehungen?
- Welche Aufgaben erfüllt sie dabei?
- Wie wird BtB-Kommunikation angegangen, z. B. im Hinblick auf Maßnahmen und Instrumente? Welche Einflussfaktoren und Herausforderungen werden sichtbar?

Auf Grund der Perspektive des Kommunikationsmanagements lag das Augenmerk zunächst auf Verantwortlichen der Einheit Kommunikation. Die Ergebnisse der ersten Gespräche zeigten jedoch, dass diese Grenzziehung zu eng ist und die empirische und theoretische Perspektive verbreitert werden muss.

Das Kapitel beschreibt im Folgenden das Design und die Anlage der explorativen Studie und geht dabei auf ihren erkenntnis- und wissenschaftstheoretischen Hintergrund, die Auswahl der Befragten sowie die Methodik der Befragung ein (vgl. Kap. 2.1). Anschließend werden die Ergebnisse der Experteninterviews mit Kommunikationsverantwortlichen vorgestellt (vgl. Kap. 2.2). Sie zeigen, dass für den vorliegenden Untersuchungsgegenstand eine breitere Analyseperspektive notwendig ist. Die Studie wird daher um Experteninterviews mit Führungskräften erweitert. Das Kapitel diskutiert anschließend die Aussagekraft der Studie und ihren Stellenwert in der Arbeit. Ihre Erweiterung und deren Ertrag werden vorgestellt (vgl. Kap. 2.3).

2.1 Design und Anlage der Studie: Public Relations als Ausgangspunkt

Rolke (2009: 174) fordert „Feldkompetenz“ von dem, der sich auf den Weg macht, wissenschaftliches Wissen weiterzuentwickeln. Das genügt jedoch nicht. Zuvor-derst muss er den Ausgangspunkt seines Weges kennen, seine *erkenntnis- und wissenschaftstheoretische Basis*. Diese definiert sowohl das Verständnis von Erkenntnisgewinn als auch den „Kanon der Paradigmen, Regeln und Methoden, mit denen wissenschaftliche Erkenntnis formuliert werden kann“ (Merten 2007: 23f.). Sie beeinflusst sowohl die theoretische als auch empirische Herangehensweise an einen Untersuchungsgegenstand.

Das Kapitel geht zunächst auf die *erkenntnis- und wissenschaftstheoretische Verortung der Arbeit und Studie* ein (vgl. Kap. 2.1.1). Es diskutiert anschließend die *Auswahl der Experten* (vgl. Kap. 2.1.2). Nicht zuletzt stellt es in Kapitel 2.1.3 die *Methodik der Befragung* vor.

2.1.1 Erkenntnis- und wissenschaftstheoretische Verortung

Für die vorliegende Arbeit wurde bereits ein analytisch-nomologischer Zugang vermerkt. Dieses sozialwissenschaftliche Paradigma gründet in der Annahme, dass eine objektive soziale Realität gegeben ist, die erfasst, beschrieben und untersucht werden kann. Es unterscheidet sich damit von der historisch-dialektischen und der phänomenologischen bzw. hermeneutischen Position. Seine Denkschule des Kritischen Rationalismus nach Popper (1934) ist in der Forschung zu Organisations- und Unternehmenskommunikation am weitesten verbreitet (vgl. Weder 2010: 24). Ihr Ziel sind Erklärungen und Gesetzmäßigkeiten des sozialen Interagierens, die möglichst umfassend gültig sind (vgl. Dahinden/Hättenschwiler 2001: 498). Sie sind mittels objektiver und intersubjektiv überprüfbarer Methoden an der Realität zu testen. Theoriebildung erfolgt vorrangig durch Deduktion, während das Prinzip der Falsifikation bei der Weiterentwicklung von Theorien zum Einsatz kommt.

Erkenntnis- und wissenschaftstheoretische Einordnung
Analytisch-nomologisches Paradigma
Typus der Studie
Explorativer Zugang, Primärstudie, Querschnittstudie
Gegenstand der Studie
Bedeutung, Leistung und Ausgestaltung systematischen Kommunikationsmanagements von Unternehmen, das an andere Unternehmen gerichtet ist
Auswahl der Stichprobe
Bewusste Auswahl von berufsbezogenen Experten: <ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationsverantwortliche aus DAX-30- und mittelständischen Unternehmen mit Sitz in Deutschland (acht Experten) • Mitglieder der Geschäftsführung von Full Service-Kommunikationsberatungen mit ausschließlichem oder zentralem Sitz in Deutschland (5 Experten)
Methodik der Studie
Datenerhebung: <ul style="list-style-type: none"> • Qualitative Leitfadeninterviews mit Experten (persönlich/telefonisch; erstes Halbjahr 2009; 35 bis 70 Minuten Dauer) Datenaufbereitung: <ul style="list-style-type: none"> • Protokollierung mittels Audio-Mitschnitt; Transkription Datenauswertung: <ul style="list-style-type: none"> • Qualitativ-inhaltsanalytische Techniken; Typenbildung

Tab. 3: Steckbrief der explorativen Studie in ihrer ursprünglichen Anlage. Quelle: Eigene Darstellung.

Die Wahl eines Paradigmas nimmt Einfluss auf die Wahl empirischer Designs und Methoden.¹⁸ Das analytisch-nomologische Paradigma geht dabei oftmals mit einer quantitativen Methodologie einher, die das Ziel der Theorieprüfung hat (vgl. Kromrey 2009: 54; Dahinden/Hättenschwiler 2001: 497ff.). In der Forschungspraxis werden jedoch auch qualitative Methoden der Datenerhebung, z. B. in einer Methodenkombination, gewählt, wenn es der Untersuchungsgegenstand oder das Themenfeld erfordern (vgl. Brosius/Koschel/Haas 2008: 19f.). Dieser Zugang liegt der Arbeit und ihrer empirischen Studie zu Grunde.

Die Untersuchung ist als explorativer *Typus* angelegt. Sie ist eine Primär- und Querschnittstudie, die mit qualitativen Experteninterviews arbeitet. Sie zielt auf die Vorstrukturierung des gewählten Erkenntnisbereichs, indem zunächst Kommunikationsverantwortliche und – als Erweiterung – Führungskräfte anderer Unternehmenseinheiten als fachliche Experten um ihre Erfahrungen und Einschätzungen zum Gegenstand der Arbeit gebeten werden (vgl. Tab. 3). Die Studie legt

¹⁸ Als Gegenstimme lässt sich an dieser Stelle Scholl (2011: 161; vgl. auch Mruck 2000: o. S.) vermerken. Er argumentiert aus konstruktivistischer Sicht, dass man „[w]eder [...] eine bestimmte Methodologie (etwa quantitative versus qualitative Methoden) an eine bestimmte Erkenntnistheorie binden (etwa an Realismus versus Konstruktivismus) [muss, d. Verf.], noch bedarf es einer realistischen Erkenntnistheorie, um empirisch im Sinn des Kritischen Rationalismus forschen zu können“.

damit die Basis, um den Erkenntnisbereich weiter systematisch erschließen zu können. Der qualitative Zugang und seine Methode der Experteninterviews sind hierfür im Vergleich mit quantitativen Methoden besonders geeignet, da sie auf tiefgehende, detail- und kontextreiche Erkenntnisse sowie die Entdeckung von Kategorien und Dimensionen für weitere Untersuchungen ausgerichtet sind (vgl. Patton 2010: 4, 9; Miles/Huberman 2009: 1, 10; Lamnek 1995: 56). Sie stützen die Explorationsphase der Arbeit, da bereits in einer frühen und wenig strukturierten Studienphase eine Datenerhebung nahe am Feld und ein relativ großer Erkenntnisgewinn möglich sind (vgl. Miles/Huberman 2009: 10). Daher sind Experteninterviews für explorative Forschung, die komplexe und unbekannte Phänomene und Problemfelder in ihrem Kontext beleuchtet, oftmals die erste Wahl – wie in diesem Stadium der Arbeit (vgl. Lamnek 1995: 62).

Wesentliche Gütekriterien der qualitativen Studie sind ihre intersubjektivität und hierzu ihre transparente Dokumentation und Explikation, z. B. des Vorverständnisses oder von verwendeten Verfahren. Darüber hinaus ist entscheidend, dass sie regelgeleitet durchgeführt sowie argumentativ abgesichert wird. Die Nähe zum Erkenntnisobjekt und die Angemessenheit für dessen Analyse sind weitere wichtige Kriterien (vgl. Helfferich 2009: 154ff.; Flick 2002: 322; Mayring 2002: 20ff.). Dabei ist zunächst die Auswahl der Experten entscheidend. Sie wird im Folgenden beschrieben und begründet.

2.1.2 Auswahl der Experten

Im Blickpunkt der Studie steht zunächst das Kommunikationsmanagement von Unternehmen mit anderen Unternehmen. Es geht um seine Bedeutung, Aufgabe und Ausgestaltung in den Beziehungen zu anderen Unternehmen. Da der Wissensstand zu diesem Handlungsfeld noch gering ist, werden dazu Kommunikationsverantwortliche als Experten befragt. Die *Auswahl der Befragten*, d. h. die Wahl der Stichprobe, erfolgt dabei bewusst auf Basis der Zielsetzung und theoretischen Ausrichtung der Studie. Ziel ist, Informationen von „Befragten, die reich an Informationen sind“ (Wise 2007: 365, eigene Übersetzung), zu erhalten. Denn die gewonnenen Erkenntnisse gewinnen an Glaubwürdigkeit, wenn die Befragten Erfahrung und Wissen „aus erster Hand“ zum Untersuchungsgegenstand mitbringen (vgl. Rubin/Rubin 2012: 64). Wichtigstes Kriterium zur Auswahl der Befragten ist damit ihre berufliche Funktion im gewählten Themenbereich, d. h. ein berufsbezogener Expertenstatus (vgl. Wise 2007: 365). Dabei kommen die ausgewählten Experten sowohl aus Unternehmen als auch aus Kommunikationsberatungen, um das gesamte Spektrum an BtB-PR aufzugreifen. Kommunikationsberatungen werden oftmals auf Grund von Spezialwissen, das ihnen zugeschrieben wird, sowie einem Informations- und Erfahrungsvorsprung in einem Kommunikationsfeld engagiert, so z. B. auch in der BtB-PR. Daher werden auch sie als Experten in der Studie befragt.

Unternehmen
Ausschließlich auf Industrie- / Investitionsgütermärkten tätig:
Kommunikationsverantwortliche aus Großunternehmen (DAX-30 in 2008):
<ul style="list-style-type: none"> • BASF SE • Linde AG
Kommunikationsverantwortliche aus mittelständischen Unternehmen:
<ul style="list-style-type: none"> • Siegwerk Druckfarben AG
Auf Industrie- / Investitionsgütermärkten und Konsumgütermärkten tätig (mind. ein Geschäftsbereich in „BtB“-Märkten):
Kommunikationsverantwortliche aus Großunternehmen (DAX-30 in 2008):
<ul style="list-style-type: none"> • Daimler AG • Siemens AG
Kommunikationsverantwortliche aus mittelständischen Unternehmen:
<ul style="list-style-type: none"> • Robert Bosch GmbH
Kommunikationsberatungen
Full-Service-Beratung (BtB und BtC, ausschließlicher / zentraler Sitz in Deutschland, mind. fünf Millionen Euro Honorarumsatz 2008, mind. 50 Mitarbeiter in Deutschland 2008)
Mitglieder der Geschäftsführung für Deutschland gesamt oder einen zentralen Standort in Deutschland von:
<ul style="list-style-type: none"> • A&B One Kommunikationsagentur GmbH • Edelman GmbH • fischerAppelt Kommunikation GmbH • Hill & Knowlton Communications GmbH • Ketchum GmbH

Tab. 4: Ausgewählte Unternehmen und Kommunikationsberatungen. Quelle: Eigene Darstellung.

Zur Auswahl der Unternehmensvertreter

Die Auswahl der Unternehmen wird sowohl inhaltlich, methodisch als auch forschungspraktisch begründet. Sie erfolgt vorrangig nach dem Kriterium, dass das Unternehmen vollständig oder teilweise, d. h. mindestens ein Unternehmensbereich, auf einem Industrie- oder Investitionsgütermarkt („BtB-Markt“) tätig ist. So wird zum einen auch die ursprüngliche Definitionsvariante von „BtB“ erfüllt. Zum zweiten wird dadurch ein Vergleich zwischen „reinen“ Industriegüter- und Mischunternehmen möglich (vgl. Tab. 4)¹⁹. Des Weiteren wird auf eine Heterogenität der Branchen geachtet, um branchenübergreifende Kommunikationsmuster entdecken, mögliche Einseitigkeiten ausschließen und gegebenenfalls auch Branchen vergleichen zu können. Es werden Unternehmen aus den Branchen Chemie, Fahrzeugbau, Industriegase, Druckfarben sowie Technologie wie z. B. Energie-, Medizin- und Gebäudetechnik ausgewählt. Aus demselben Grund werden sowohl

¹⁹ Namen, Geschäftszahlen etc. der ausgewählten Unternehmen und Kommunikationsberatungen jeweils zum Zeitpunkt der Studienplanung (2008/2009).

Großunternehmen in Form von DAX 30-Unternehmen als auch mittelständische Firmen einbezogen. Alle Unternehmen haben ihren Sitz in Deutschland, um kulturelle Unterschiede als Einflussfaktoren auszuschließen.

Als weiteres wichtiges Kriterium für die Auswahl der Befragten dient das Vorhandensein einer eigenständigen, institutionalisierten Kommunikationsabteilung im Unternehmen oder dem Geschäftsbereich, der auf BtB-Märkten aktiv ist. So kann angenommen werden, dass die Kommunikation professionalisiert und institutionalisiert ist und in unterschiedlichen Ausprägungen erfolgt, d. h. Varianz aufweist. Ihre organisatorische Verortung ist dabei von nachgeordneter Bedeutung. In der tatsächlichen Verteilung der Studie zeigt sich hier jedoch, dass in der Praxis die Organisation als Stabsstelle, die direkt der Unternehmensführung, zum Teil sogar ihrem Vorsitzenden zugeordnet ist, dominiert.

Das Kriterium einer eigenständigen Kommunikationsabteilung führt dazu, dass auch die ausgewählten mittelständischen Unternehmen von einer gewissen Größe gemessen an Umsatz und Mitarbeiterzahl sind. In den ausgewählten Unternehmen wird der Verantwortliche²⁰ der Kommunikationsabteilung gesamt (fünf Befragte) oder des Teilbereichs befragt, der die Kommunikation mit Geschäftspartnern beinhaltet (drei Befragte, z. B. „External Communications“, „Information Coordination“). Das Anschreiben, das an den Kommunikationsverantwortlichen der Gesamtabteilung gerichtet war, wurde in letzterem Fall auf explizite Bitte im Anschreiben hin an den unmittelbar zuständigen Mitarbeiter weitergegeben. Durch dieses Schneeballverfahren konnte sichergestellt werden, dass sich alle Befragten für den Themenbereich verantwortlich fühlen.

Zur Auswahl der Agenturvertreter

Bei der Auswahl von Befragten aus Kommunikationsberatungen steht das Kriterium im Vordergrund, dass BtB-Kommunikation zum Zeitpunkt der Interviewplanung als wichtiger Bestandteil des eigenen Portfolios angesehen wird (nach Auskunft der Gesellschaft Public Relations Agenturen e. V. (GPRA)²¹ und Portfolio-Darstellungen auf den jeweiligen Agentur-Webseiten). Indem die Beratungen nach eigenen Angaben sowohl strategische BtB- als auch BtC-Kommunikation abdecken, wird eine Reflexion der Experten zu Unterschieden und Besonderheiten möglich.

Die Beschränkung auf Full Service-Agenturen mit – zum Zeitpunkt der Interviewplanung – ausschließlichem oder zentralem Sitz in Deutschland, einem Honorarumsatz von mehr als fünf Millionen Euro sowie mehr als 50 Mitarbeitern in Deutschland soll die Auswahl von im Markt etablierten, professionellen Bera-

²⁰ Bei geschlechtsspezifischen Begriffen wird im Folgenden aus Gründen der Lesbarkeit nur die maskuline Form verwendet. Sie bezieht sich sowohl auf weibliche und männliche Personen und ist explizit geschlechtsneutral gemeint.

²¹ GPRA-Agenturfinder (Quelle: <http://www.pr-guide.de/agenturfinder>, zugegriffen im Dezember 2008).

tungen sicherstellen.²² Die Befragten sind dabei Mitglieder der Geschäftsführung für den Gesamtsitz Deutschland (vier Befragte) oder Leiter eines relevanten Standortes in Deutschland (ein Befragter).

Insgesamt werden in der ersten Anlage der Studie dreizehn Kommunikationsexperten befragt. Bestehende Richtlinien für die Stichprobengröße bei qualitativen Befragungen werden damit erfüllt bzw. überschritten. Hierbei werden sechs bis acht Befragte als effiziente und übliche Anzahl für qualitative Interviews angegeben (vgl. Helfferich 2009: 175). Durchschnittlich werden jedoch in den meisten Studien zwischen zehn bis 15 Interviews geführt. Eine verbindliche Regel existiert nicht, da die Zahl der Befragten vom Untersuchungsziel abhängig ist (vgl. Patton 2010: 244). In der vorliegenden Arbeit erscheint die zunächst gewählte Anzahl angemessen, da Expertenwissen und -meinungen zu einem unstrukturierten Sachverhalt ermittelt werden sollen und in diesem Fall eine höhere Anzahl an Befragten als sinnvoll angesehen wird (vgl. Kvale/Brinkmann 2009: 113). Als *Methode der Datenerhebung* werden qualitative Leitfadeninterviews in ihrer Ausprägung der Experteninterviews gewählt.

2.1.3 Methodik der Befragung

Experteninterviews sind ein spezieller Typ mündlich durchgeführter qualitativer Befragung, der eine hohe forschungspraktische Relevanz besitzt (vgl. Bogner/Menz 2005: 16ff.; Keuneke 2005: 254). Ihr Ziel ist die detaillierte „Ermittlung von Bezugssystemen der Befragten“ (Lamnek 1995: 56), von individuellen Erfahrungen, Wissen, Einstellungen und Meinungen als Reaktion auf wahrgenommene und interpretierte soziale Gegebenheiten (vgl. Helfferich 2009: 21; Friedrichs 1990: 208, 226). Es soll ein „Einblick in die Relevanzstrukturen und die Erfahrungshintergründe des Befragten“ (Schnell/Hill/Esser 2011: 379) erlangt werden. Dabei geht es um die Erfassung komplexer Phänomene, indem das Fühlen und Denken von Personen untersucht wird (vgl. Aghamanoukjan/Buber/Meyer 2009: 417ff.; Brosius/Koschel/Haas 2008: 20; Rubin/Rubin 2012: 4). Es sollen Dinge zugänglich gemacht werden, die von den ausgewählten Befragten selbst am besten beschrieben und erklärt werden können (vgl. Keuneke 2005: 257).

22 Vier der fünf ausgewählten Beratungen sind im Umsatzranking 2008 des PR-Journals Teil der Top 10-Liste und haben mehr als sieben Millionen Euro Honorarumsatz in 2008 erwirtschaftet (Quelle: <http://datenbanken.pr-journal.de/images/stories/ranking/pr-umsatzranking-2008.pdf>, geprüft im Juli 2013). Die Kommunikationsberatung Ketchum war damals nicht im Ranking gelistet, erfüllte jedoch die genannten Kriterien. Im Umsatzranking 2009 des PR-Journals sind alle fünf Beratungen unter den ersten elf Nennungen (Quelle: <http://datenbanken.pr-journal.de/images/stories/ranking/pr-umsatzranking-2009.pdf>, geprüft im Juli 2013).

Ausrichtung und Eignung der Experteninterviews

Während bei qualitativen Leitfadeninterviews allgemein die Akteure befragt werden, die von einem Sachverhalt „betroffen“ sind, stehen bei Experteninterviews so genannte Experten im Mittelpunkt. Diese besitzen relevantes Wissen und Expertise hinsichtlich ökonomischer, gesellschaftlicher oder politischer Prozesse – z. B. bei Entscheidungen, Problemwahrnehmungen oder Gestaltungsansätzen –, tragen Verantwortung für diese Prozesse oder verfügen über einen privilegierten Zugang zu Informationen (vgl. Pfadenhauer 2009: 451f.; Meuser/Nagel 2005: 73; Bogner/Menz 2005: 10). Ziel ist daher nicht, dass Wissen, Einstellungen und Meinungen zum alltäglichen Handeln als Privatperson erhoben werden. Es geht darum, professionelles Wissen und Einschätzungen über einen Gegenstand zu rekonstruieren, mit dem sich die befragten Experten beruflich auseinandersetzen (vgl. Pfadenhauer 2009: 451). Es handelt sich somit um ein informatorisches Interview, das der Erfassung von Wissensbeständen seitens der Experten dient (vgl. Lamnek 1995: 38). Dazu werden verbale Stimuli von einem Interviewer gesetzt, die in der entstehenden asymmetrischen Kommunikationssituation – der Interviewer beeinflusst mehr oder weniger stark den Verlauf – verbale Reaktionen seitens des Befragten hervorrufen (vgl. Schnell/Hill/Esser 2011: 323; Kromrey 2009: 344f.; Kvale/Brinkman 2009: 33).²³

Auf Grund dieser Merkmale eignet sich die Methode der Experteninterviews im Besonderen, um den Untersuchungsgegenstand in der vorliegenden Arbeit explorativ zu fassen. Er ist komplex und wenig strukturiert und tangiert vor allem professionelle, berufliche Rollen. Der Expertenstatus wird demzufolge mit Blick auf eine berufliche Rolle und professionelle, langjährige Erfahrung als Entscheider und Verantwortungsträger in der Kommunikationsarbeit verliehen. Von den befragten Experten sind alle bis auf eine Ausnahme mehr als sechs Jahre bei ihrem jeweiligen Arbeitgeber tätig. Die Mehrheit hat Mitarbeiterverantwortung und ist organisatorisch – im Fall der Unternehmensvertreter – direkt der Unternehmensführung oder der jeweiligen Bereichsleitung zugeordnet. Die Experten werden befragt, um anhand ihrer Wissens- und Handlungsstrukturen sowie ihrer Einstellungen und Prinzipien den Untersuchungsgegenstand zu explorieren und zu strukturieren. Ihr „Betriebswissen“ zum Handlungsfeld der BtB-PR ist entscheidend (vgl. Meuser/Nagel 2005: 75).

Planung der Experteninterviews

Die Interviews werden entlang eines Fragenleitfadens geführt. Er enthält Frageformulierungen und -anordnungen, ermöglicht aber eine variable Reihenfolge, offene Fragen ohne Antwortvorgaben und die Integration neuer Themen, die sich im Gespräch ergeben (vgl. Friedrichs 1990: 208). Die beiden zentralen Konzepte

²³ Für eine detaillierte Darstellung des Forschungsablaufes qualitativer Befragung vgl. z. B. Keuneke (2005: 262ff.).

der vorliegenden Arbeit – Beziehungen zu anderen Unternehmen und der Kommunikation mit ihnen sowie das zugehörige Beziehungs- bzw. Kommunikationsmanagement – stehen im Mittelpunkt. Im Blick sind die Bedeutung, Aufgaben und Ausgestaltung von PR beim Aufbau und Management von Geschäftsbeziehungen.

Bei der Fragenformulierung wird zunächst auf Konzepte und Ansätze der Denkschule des Kommunikationsmanagements zurückgegriffen. Eine deduktive Ausgangsperspektive wird somit mit einer Methodik gekoppelt, die eher mit dem Prinzip der Induktion in Verbindung gebracht wird. Ziel ist, die Erkenntnisse der qualitativen Experteninterviews systematisch in die analytisch-nomologisch verortete Arbeit zu integrieren.

Die Arbeit reiht sich damit in die Tradition der sozialwissenschaftlichen Forschung ein, die eine flexible Zuordnung von Methoden zu Erkenntnistheorien anstrebt – je nachdem welches Ziel mit der Untersuchung verfolgt werden soll.²⁴ Die Stärken beider Perspektiven werden hierbei genutzt und Schwächen verringert. In der vorliegenden Arbeit wird dazu ein so genanntes abduktives Vorgehen gewählt, das definiert wird als die Generierung plausibler theoretischer Annahmen zu einem Gegenstand von empirischer Beobachtung (z. T. auch „In vivo-Ansatz“ oder systematisches Kombinieren genannt; vgl. Andersen/Kragh 2010: 51ff.).

Der bestehende Ansatz des Kommunikationsmanagements aus der PR-Forschung dient dabei als Ausgangspunkt, um die Fragen zu formulieren und die Antworten auszuwerten. Bereits in der Interviewsituation, d. h. bei der Gesprächsführung, und insbesondere bei der Auswertung der Interviews wird auf Unterschiede oder Widersprüche des theoretischen Ansatzes zu den Aussagen der Experten geachtet, um eine Fixierung auf das ursprüngliche Theoriekonzept zu vermeiden (vgl. Andersen/Kragh 2010: 52). Ziel ist, es „im Dialog“ mit der empirisch erhobenen Realität – bzw. indem es dieser ausgesetzt wird – und gegebenenfalls mit anderen theoretischen Perspektiven weiterzuentwickeln und zu verfeinern (vgl. ebd.: 51f.). Die Theorie dient damit als Input und Output zugleich.

Ungeachtet des theoretischen Ausgangspunktes ist die Offenheit für neue Gedanken Leitlinie der Untersuchung. Die Interviews zeichnen sich somit durch eine Teilstrukturierung bzw. -standardisierung der Befragungssituation aus, anstelle einer vollständigen Strukturierung wie z. B. bei schriftlichen quantitativen Befragungen. Das gewählte Vorgehen soll den Experten Gelegenheit geben, in selbst gewählter Form und so ausführlich wie möglich auf ihr Wissen und ihre Erfahrungen einzugehen. Um Vergleichbarkeit zu gewährleisten, wird trotz der

24 Einige Autoren wie z. B. Andersen und Kragh (2010) widersprechen mittlerweile der Ansicht, dass qualitative Methoden ausschließlich zur Entdeckung, Erarbeitung und Entwicklung von Hypothesen und Theorien geeignet sind und sich am Prinzip der Induktion und „theoretischen Offenheit“ orientieren, während quantitative Methoden deduktiv und zur Theorieprüfung eingesetzt werden. Sie argumentieren dafür, beide Ziele – die Bildung und Prüfung von Hypothesen und Theorien – zu verbinden.

angestrebten Flexibilität im Interview darauf geachtet, sich in Gesprächsführung und Fragenformulierung am Leitfaden zu orientieren.

Erhebung und Auswertung der Befragungsdaten

Die Interviews wurden schriftlich angefragt und nach der Terminvereinbarung mündlich geführt.²⁵ Je nach zeitlicher Verfügbarkeit des Interviewpartners wurden persönliche Interviews vor Ort oder telefonische Gespräche geführt (Kommunikationsverantwortliche in Unternehmen: sechs persönlich – zwei Gespräche fanden dabei mit zwei bzw. drei Experten zugleich statt – sowie zwei telefonisch; Kommunikationsverantwortliche in Agenturen: ein Interview persönlich, vier telefonisch). Durch eine enge Anlehnung an den Interviewleitfaden sowie der Durchführung des Interviews in einer für die Befragten jeweils vertrauten Umgebung werden mögliche Unterschiede zwischen den Interviewformen jedoch reduziert. Auf Grund der Vertrautheit der Experten mit Interviewsituationen sowohl „Face-to-Face“ als auch telefonisch kann zusätzlich von einem geringen Effekt ausgegangen werden.

Die Gespräche fanden im ersten Halbjahr 2009 statt.²⁶ Sie dauerten zwischen 35 und 70 Minuten. Die Interviews wurden mittels digitaler Tonaufzeichnungen erfasst, die durch handschriftliche Notizen während eines Gesprächs ergänzt wurden (z. B. zu Störungen, Nebenereignissen; vgl. Kvale/Brinkmann 2009: 129f.; Lamnek 1995: 97).

Im Zuge der *Datenaufbereitung* erfolgte eine Transkription der digitalen Aufnahmen, die dabei ins Schriftdeutsch übertragen wurden. Satzbau und Grammatik wurden korrigiert. Auf eine weiterführende Transkription, z. B. eine literarische Umschrift, wurde jedoch verzichtet, da ein professioneller Kontext – z. B. mit der Verwendung von Fachbegriffen – vorliegt und dem Ziel der Studie entspricht (vgl. Höld 2009: 660ff.; Meuser/Nagel 2005: 83). Die entstehenden Transkripte bildeten die Basis für die folgende Auswertung und Interpretation des Materials im Rahmen der *Datenauswertung*.

Für die Interviewauswertung wurden qualitativ-inhaltsanalytische Techniken herangezogen, die systematisch auf die Transkripte angewandt wurden (vgl. Mayring 2002: 115f.). Mit Blick auf die explorative Zielsetzung der Studie wurde ein zyklisches Verfahren eingesetzt, das mit einer Einzelanalyse, Paraphrasierung und Zusammenfassung der Transkripte begann (vgl. Meuser/Nagel 2005: 83ff.; Mayring 2002: 115f.; Lamnek 1995: 107ff.). Auf Basis von ersten, aus der Literatur abgeleiteten Analysekategorien, die auf den Untersuchungsgegenstand als Definitionskriterien heruntergebrochen werden wie z. B. die Rolle und der Prozess von

25 Nach zwei Wochen wurde bei den angefragten Kommunikationsverantwortlichen telefonisch nachgefragt und die Teilnahme an der Studie erfragt. Von zwölf angeschriebenen Unternehmen konnten acht für ein Interview gewonnen werden. Bei den Agenturen nahmen alle angeschriebenen an der Befragung teil.

26 Ein Gespräch bildet die Ausnahme. Es wurde im November 2009 geführt, da sich die Bereitschaft zum Gespräch nach dem persönlichen Kontakt in einem anderen Projekt ergab.

Public Relations, wurden die Transkripte durchgesehen. Die anschließende generalisierende Analyse fand vergleichend statt, indem die Transkripte parallel auf thematische Einheiten untersucht wurden. Denn bei Experteninterviews liegt das Augenmerk darauf, dass inhaltlich zusammengehörige Aussagen, d. h. thematische Einheiten, analysiert werden. Diese können über ein Gespräch hinweg verteilt sein. Erst in einem zweiten Schritt werden konkrete Einzelfälle in den Blick genommen (vgl. Meuser/Nagel 2005: 81). Bei der Auswertung und Interpretation der Gespräche wurde darauf geachtet, den jeweiligen Rollen- und Organisationskontext der Experten einzubeziehen, innerhalb dessen er antwortet (vgl. ebd.).

Die Bildung thematischer Einheiten erfolgte zunächst auf Basis der deduktiv abgeleiteten „Erst-Kategorien“. Diese wurden jedoch während der Arbeit am Text materialnah weiterentwickelt, über den Literaturstand hinaus ergänzt und verändert. Die Kategorien wurden dabei jeweils systematisch geordnet und auf Zusammenhänge geprüft. Die Transkripte wurden nach jeder Veränderung des Kategorienschemas neu durchgesehen und codiert. Nachdem die vorgenommenen Zuordnungen von Aussagen zu inhaltlichen Kategorien („inhaltliche Strukturierung“) final geprüft wurden, wurden die Transkripte auf mögliche Dimensionen für eine Typenbildung durchgesehen („typisierende Strukturierung“, vgl. Mayring/Brunner 2009: 674). Ziel war, Typen von Strukturen – z. B. BtB-Beziehungen – und Handeln – z. B. Kommunikationsprozesse – zu bilden, die eine weitergehende Strukturierung und Entwicklung des Untersuchungsgegenstandes sowie – in Verbindung mit Theorien der PR-Forschung – eine theoretische Generalisierung ermöglichen (vgl. Meuser/Nagel 2005: 81).²⁷ In Verbindung von deduktiven und induktiven Verfahrensschritten sowie der zyklischen Verfeinerung des Kategorienschemas gelang es, Gemeinsamkeiten, Unterschiede und insbesondere Widersprüche von Expertenaussagen zum Untersuchungsgegenstand aufzudecken, die schlussendlich zu einer vielversprechenden Weiterentwicklung der Arbeit führten.

Zusammenfassend sind die Expertengesprächen mit Kommunikationsverantwortlichen aus Unternehmen und Kommunikationsberatungen darauf ausgerichtet, mit ihren professionellen Einschätzungen zu BtB-Kommunikation zur Exploration des Gegenstandes beizutragen. Sie helfen, zentrale Verständnisse, Analysedimensionen und Herausforderungen aufzudecken und in die weitere Argumentation einzuspeisen. Ihre Auswahl erfolgt dabei auf Basis eindeutiger Kriterien wie z. B. ihrem Verantwortungsbereich, die den Expertenstatus der Befragten sicherstellen wollen. Die Planung, Umsetzung und Auswertung der Experteninterviews erfolgt vor dem Hintergrund des analytisch-nomologischen Zugangs der Arbeit inhaltsanalytisch und zyklisch.

²⁷ Zum Prozess der Typenbildung in der qualitativen Sozialforschung vgl. Kluge (2000). Sie unterscheidet in ihrem Modell vier Stufen der Typenbildung: erstens die Erarbeitung von relevanten Vergleichsdimensionen, zweitens die Gruppierung der Fälle und drittens die Analyse empirischer Regelmäßigkeiten sowie inhaltlicher Sinnzusammenhänge. Anschließend erfolgt die Bildung und Charakterisierung der Typen (vgl. ebd.: o. S.).

2.2 Ergebnisse der Studie: „Business-to-Business“ im Blick der Experten

Ziel der explorativen Studie in ihrer ursprünglichen Anlage war, das an andere Unternehmen in einem geschäftlichen Kontext gerichtete Kommunikationsmanagement zu beschreiben und zu analysieren. Daraus sollten anschließend Definitionen und Analysedimensionen für die weitere Untersuchung abgeleitet werden. Vor dem Hintergrund dieser Zielsetzung wurden bei der Auswertung die spezifischen Begriffe sowie verwandte Konzepte untersucht und ihre Zusammenhänge geklärt. Als Kernkonzepte wurden mit Blick auf den Untersuchungsgegenstand Beziehungen und die Kommunikation mit Geschäftspartnern sowie ihr jeweiliges Management, d. h. ihre systematische, geplante und zielorientierte Gestaltung, herangezogen (vgl. Tab. 5). Ihre Strukturen und Prozesse bzw. strategische und operative Dimensionen ihres Managements bildeten das Grundgerüst der Auswertung. Der interne Kontext der Experten wurde um externe Rahmenbedingungen ergänzt und ebenfalls in die Auswertung einbezogen.

Anhand dieser Kategorisierung werden im Folgenden zunächst die Aussagen der befragten Kommunikationsverantwortlichen zu BtB-Beziehungen und deren Management in Unternehmen beschrieben und analysiert (vgl. Kap. 2.2.1). Anschließend stehen ihre Einschätzungen zu Kommunikation und Kommunikationsmanagement mit Blick auf BtB-Beziehungen im Mittelpunkt (vgl. Kap. 2.2.2). Es wird ihr Selbst- und Rollenverständnis beleuchtet. Eine Betrachtung von Kontextfaktoren und Herausforderungen vervollständigt die Untersuchung (vgl. Kap. 2.2.3).

2.2.1 Beziehungen zu Unternehmen

Im Hinblick auf die Beziehungen zu anderen Unternehmen werden zunächst ihre Relevanz und die Aufgaben bzw. Ziele und Motive ihres Aufbaus und ihrer Pflege aus Sicht der Experten thematisiert. Das Kapitel geht dann auf ihre Strukturen und Prozesse, d. h. ihre Ausprägungen, Typen und Merkmale sowie zwei unterschiedliche Arten, wie Austauschprozesse betrachtet werden, ein.

Große Relevanz von Business-to-Business-Beziehungen

Beziehungen zu anderen Unternehmen haben nach Ansicht der Mehrheit der Befragten unmittelbare *Relevanz* für das „Geschäft“, d. h. für den Umsatz und Gewinn eines Unternehmens. „Es geht um einen dauerhaften Kontakt mit der Absicht, Umsätze zu machen“, so ein Agenturvertreter (A_2). Dies gilt nach Meinung der Experten insbesondere für die Beziehungen zu Kunden. Es betrifft, so die Befragten, aber auch Lieferantenbeziehungen oder Forschungsk Kooperationen, wenn z. B. bei nicht-standardisierten Produkten oder einer Neuentwicklung eine enge Abstimmung stattfindet. Noch deutlicher fällt die Zuschreibung von Bedeutung bei Beziehungen aus, die Teil des Geschäftsmodells sind, wie beispielsweise bei einem ausschließlichen oder teilweisen Vertrieb über Drittunternehmen, z. B. im

Beziehungen	Beziehungsmanagement
Rolle (Relevanz und Aufgabe)	Rolle (Relevanz und Aufgabe)
Strukturen	Strukturen
Prozesse	Prozesse
	Strategische Dimensionen
	Operative Dimensionen (Umsetzung)
Kommunikation	Kommunikationsmanagement
Rolle (Relevanz und Aufgabe)	Rolle (Relevanz und Aufgabe)
Strukturen	Strukturen
Prozesse	Prozesse
	Strategische Dimensionen
	Operative Dimensionen (Umsetzung)
Kontext	
Interner Kontext	
• Person	
• Organisation	
Externer Kontext	
• Marktumfeld	
• Gesellschaftspolitisches Umfeld	

Tab. 5: Auswertungsdimensionen der explorativen Studie in ihrer ursprünglichen Anlage.
Quelle: Eigene Darstellung.

Software-Bereich. Beachtenswert ist dabei, dass die Bedeutung von Geschäftsbeziehungen zu unterschiedlichen Arten von Partnern nach Aussagen der Experten stark vom jeweiligen Geschäftsmodell und Branchenspezifika wie z. B. dem Verhalten der Wettbewerber abhängt.

Eine mittelbare Relevanz von Geschäftsbeziehungen für Unternehmen ergibt sich für zwei Experten darüber hinaus durch Themen wie z. B. Nachhaltigkeit und einem so genannten „Code of Conduct“, d. h. einem Verhaltenskodex in der Lieferkette.

Unterschiedliche Bedeutung von Geschäftspartnern

Es verwundert wenig, dass die Mehrheit der Experten vor allem bestehende und potenzielle Kunden in den Blick nimmt, wenn nach der *Art der häufigsten und wichtigsten Geschäftsbeziehungen* gefragt wird. Trotz unterschiedlicher Geschäftsmodelle stehen die Beziehungen zu ihnen beim Gros der Unternehmen im Zentrum des Beziehungsgeflechts (vgl. Abb. 6): „Grundsätzlich ist mein Kunde, d. h. derjenige, der mein Produkt abnimmt und dafür Geld bezahlt, immer die Nummer eins“

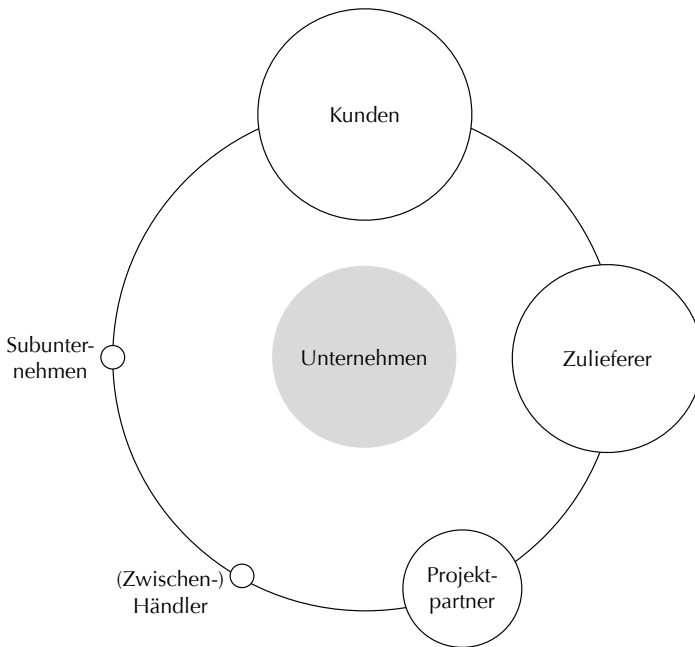


Abb. 6: Geschäftspartner und ihre Bedeutung nach Ansicht der Experten. Quelle: Eigene Darstellung; qualitative Expertenbefragung; Kreisgröße entspricht der Anzahl der Nennungen; Mehrfachnennungen möglich.

(A_4). Er muss „im Zentrum unseres Handelns und Planens stehen“, beschreibt ein Unternehmensvertreter (U_2) und ergänzt: „Denn er ist es, der dem Ganzen Sinn und Zukunft gibt.“

An zweiter Stelle der wichtigsten und häufigsten Geschäftsbeziehungen der Unternehmen benennen die Experten die Beziehungen zu Zulieferern von Ressourcen wie z. B. Energie und Rohstoffen sowie von Vorprodukten und Dienstleistungen. Diese rücken insbesondere im Zuge von Nachhaltigkeits- und Qualitätsdiskussionen in den Mittelpunkt des Interesses, d. h. wenn es um Fragen der Qualität und Nachhaltigkeit in der Lieferkette geht. An dritter Stelle folgen schließlich Beziehungen zu Partnern in gemeinsamen Kooperationsprojekten, vor allem aus dem Bereich Forschung und Entwicklung, aber auch bei der Erfüllung eines gemeinsamen Großauftrages. Die Projektpartner können nach Ansicht der Experten dabei aus komplementären Branchen, aus der eigenen Branche und sogar aus dem unmittelbaren Wettbewerbsumfeld stammen. Wichtig für die Definition als Projektpartner ist für die Befragten die Arbeit „auf Augenhöhe“ an einem gemeinsamen Projekt.

Nur vereinzelt werden Geschäftsbeziehungen zu Zwischenhändlern und dem Handel insgesamt sowie zu Subunternehmen genannt. Einzelne Befragten verwei-

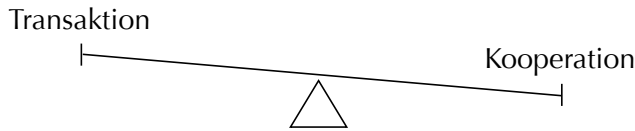


Abb. 7: Arten von BtB-Austausch. Quelle: Eigene Darstellung; qualitative Expertenbefragung; Mehrfachnennungen möglich.

sen darüber hinaus auf Beziehungen zu anderen Funktionen und Einheiten in einem Unternehmen, zu Investoren, Wettbewerbern ohne weitere Beziehung zum Unternehmen und Verbänden sowie weiteren Bezugsgruppen im Umfeld von Unternehmen, z. B. Politik, Medien und Mitarbeiter. Diese entsprechen jedoch nicht der Definition von Geschäftsbeziehungen, die der Arbeit zu Grunde liegt (vgl. Kap. 1.3.2).

Transaktion versus Kooperation – unterschiedliche Verständnisse von Geschäftsbeziehungen

Fragt man die Experten nach ihrer *Definition von Beziehungen* zwischen Unternehmen, so zeigt sich mehrheitlich ein Konsens hinsichtlich des grundlegenden Konzepts: Geschäftsbeziehungen werden als unmittelbarer, interessengeleiteter Austausch von Ressourcen materieller und immaterieller Art zwischen mindestens zwei Unternehmen bzw. ihren jeweiligen Organisationseinheiten in einem geschäftlichen Kontext verstanden, bei dem beide Seiten für sich einen Nutzen wahrnehmen. Dieser Austausch zwischen organisationalen Akteuren findet ihrer Meinung nach in den meisten Fällen auf Basis einer formalen Vereinbarung statt, z. B. einem Vertrag, und hat häufig, aber nicht zwangsläufig eine monetäre Grundlage. Monetäre Transaktionen sind damit oftmals Teil oder sogar Kernelement der Beziehung. Im Gegensatz zur Beziehungsdefinition der vorliegenden Arbeit schließen die Experten damit auch transaktionalen Austausch ein.

Neben diesen konstitutiven *Merkmale von Beziehungen* zwischen Unternehmen benennen die Experten weitere Merkmale. Sie deuten auf unterschiedliche Verständnisse von Beziehungen hin (vgl. Abb. 7). Während ein Unternehmensvertreter (U_5) auf den ausschließlichen Zusammenhang zwischen „Bestellung und Belieferung“ verweist und damit vor allem transaktionalen Austausch in den Blick nimmt, deutet die Mehrheit der Befragten auf einen anderen Beziehungstyp hin. Beziehung wird als Austausch- und Interaktionsprozess mit einer gemeinsamen Zielsetzung, wechselseitigem Nutzen sowie einer langfristigen Perspektive charakterisiert. Unternehmen interagieren, so die Befragten, um trotz unterschiedlicher Interessen ein gemeinsames Ziel zu verfolgen und jeweils einen Mehrwert zu erhalten, d. h. „im Idealfall, um gemeinsam etwas zu erreichen, was größer ist als die Summe seiner Teile“ (U_2).

Bei diesem Beziehungstyp, der nach Ansicht der Mehrheit der Experten eine gemeinsame Entwicklungsrichtung mit langfristiger Perspektive vorsieht, steht die Idee der Kooperation vor der des Wettbewerbs. Er kennzeichnet das eine Ende eines Kontinuums, an dessen anderem Ende sich ausschließliche Transaktionshandlungen mit Preis-Kosten-Orientierung befinden. In der vorliegenden Arbeit soll daher an dieser Stelle nicht von Beziehung, sondern allgemein von Austausch die Rede sein. Transaktionaler Austausch findet im Extremfall einmalig statt.²⁸ Die Beteiligten sind „im Zweifelsfall nur darauf aus, zum eigenen Vorteil zu handeln“ (U_2). BtB-Austausch kann nach Ansicht von rund einem Drittel der Befragten nur die Aufgabe einer geschäftlichen Transaktion haben. Es gehe dabei ausschließlich um den Ab- oder Ankauf von Produkten und die Verhandlung von Inhalt und Umfang der Transaktion. Vor allem die Agenturvertreter betonen dabei einen engen Zusammenhang zum Geschäftsmodell eines Unternehmens und dessen Produktportfolio, die z. B. durch standardisierte Produkte und/oder eine starke Preisorientierung geprägt sind. Von der Mehrheit der Befragten werden jedoch bei der Frage nach einer *idealen Geschäftsbeziehung* jene Merkmale angeführt, die in Richtung Kooperation und partnerschaftliche Beziehungsgestaltung deuten und bei denen transaktionaler Austausch oft nur den Ausgangspunkt der Beziehung darstellt.

Während die von zwei Dritteln der Befragten genannten Aspekte der Offenheit und Ehrlichkeit als Basiswerte jeder Form von Beziehung gewertet werden können – gerade auch bei kritischen Entwicklungen –, folgen mit den Nennungen einer langfristigen Perspektive und wechselseitiger Orientierung im Sinne einer „Win-Win“-Situation Merkmale, die vor allem Kooperationsbeziehungen charakterisieren (vgl. Abb. 8). Mit Zuverlässigkeit und Verlässlichkeit („Ernsthaftigkeit“ (U_1a)) sowie einer gemeinsamen Zielorientierung, wechselseitiger Information und kontinuierlichem Kontakt fügen die Experten weitere Aspekte zu ihrem Idealbild hinzu. Dieses hat für mehr als die Hälfte darüber hinaus Vertrauen als Ausgangs- und Endpunkt der Interaktion. „Entscheidend ist nicht, wie häufig man jemanden sieht, sondern ob man es schafft, eine Vertrauensbasis aufzubauen“, betont ein Unternehmensvertreter (U_4).

Weitere Nennungen beziehen sich auf den professionellen, fairen und respektvollen Umgang miteinander. Erst nachrangig und vereinzelt werden von den Befragten Merkmale erwähnt, die vor allem mit dem Geschäft selbst zu tun haben wie z. B. wettbewerbsfähige Preise und hervorragende Leistungen. „Ohne konkurrenzfähige Produkte oder Dienstleistungen und wettbewerbsfähige Preise macht es keinen Sinn“, beschreibt z. B. ein Unternehmensvertreter (U_2). Sie können da-

²⁸ In der Literatur bestehen unterschiedliche Meinungen, ob eine einmalige Austauschhandlung bereits als Beziehung gewertet wird (vgl. Kap. 4.1.1). Auch ein Befragter (A_2) merkt an: „Man kann sich darüber streiten, ob schon ein einmaliger Auftrag eine Geschäftsbeziehung ist. Vielleicht ist es das.“ Dies ist vor allem eine Definitionsfrage, die in der vorliegenden Arbeit damit beantwortet, dass ihre Beziehungsdefinition diese Form nicht umfasst (vgl. Kap. 6.1.1).

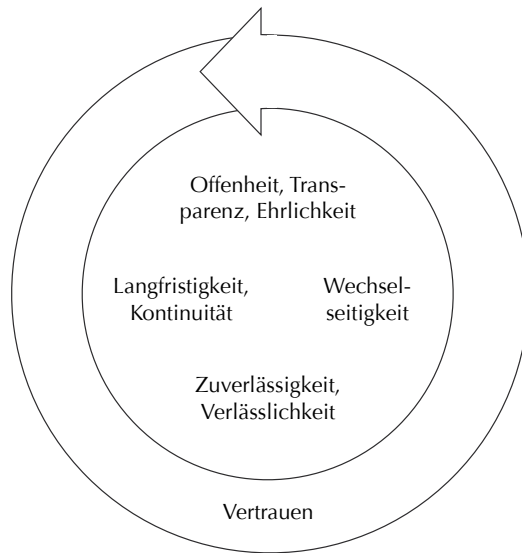


Abb. 8: Merkmale kooperativer Geschäftsbeziehungen. Quelle: Eigene Darstellung; qualitative Expertenbefragung; Mehrfachnennungen möglich.

mit als notwendige Bedingungen des Austauschs angesehen werden, die jedoch für eine idealtypische kooperative Beziehung nicht hinreichend sind.

Für die Mehrheit der Experten erscheinen Kooperationsbeziehungen oder auch „Partnerschaften“ (U_2) angesichts der gegenwärtigen Rahmenbedingungen in Märkten als besonders erfolgversprechend. Sie beschreiben insbesondere auch mit Blick auf Industrie- und Investitionsgütermärkte, dass Produkte und Dienstleistungen komplex sind, aber dennoch vergleichbarer werden. Ihrer Ansicht wird der Wettbewerb intensiver und internationaler, da z. B. Konkurrenten mit aggressiven Preisstrategien aufwarten. Im Gegensatz zu Taktiken, die auf Differenzierung über den Preis abzielen und leicht kopierbar sind, schaffen langfristige Beziehungen zu anderen Unternehmen demgegenüber einen Mehrwert für Unternehmen über ihre Vertrauensbasis und ihren Multiplikatoreffekt, so die Mehrzahl der Experten. Sie erwähnen beispielsweise ihre Wirkung auf Bindung und Loyalität der beteiligten Unternehmen z. B. bei einem Produktfehler oder bei einer negativen Medienberichterstattung, eine Magnetwirkung z. B. auf potenzielle Kunden, sowie eine nachhaltige Positionierung bis hin zu Meinungsführerschaft im Wettbewerb. Ein Befragter (U_6A) fasst diese Wahrnehmung zusammen, indem er Kooperationsbeziehungen als „Core Assets“ bezeichnet.

In der Praxis bewegen sich die meisten *realen Geschäftsbeziehungen* nach Ansicht der Experten jedoch zwischen den beiden Endpunkten des Kontinuums. „Es gibt durchaus Unternehmen, die nur über den Preis funktionieren. Da ist das einzige Kriterium der Preis und man weiß genau, wenn dieses Preisargument weg-

fällt, ist man weg vom Fenster. Bei allen anderen ist meist eine komplexere Form des Beziehungsgeflechts gegeben“, so ein Experte (A_4). Allzu oft tendiert der BtB-Austausch bzw. der Umgang mit ihm nach Meinung rund der Hälfte der Befragten jedoch noch in Richtung Transaktion. Ihrer Ansicht nach sind sie zwar durchaus langfristig angelegt und werden oftmals persönlich und „One-to-One“ gepflegt. Nach wie vor sei aber eine traditionelle Vertriebsorientierung erkennbar, bei der es vor allem um Abwicklung und Eigeninteressen gehe und andere Unternehmen als „Abholer“ bzw. „Ablieferer“ statt als Partner oder „natürliche Verbündete“ (A_4) betrachtet würden. Wie gehen Unternehmen dann die Beziehungen zu Kunden und anderen Unternehmen an? Wie pflegen sie sie und welche Rahmenbedingungen beeinflussen sie dabei? Welche unterschiedlichen Arten der Beziehungspflege werden angesprochen?

2.2.2 Beziehungsmanagement zu Unternehmen

Im Mittelpunkt steht die Beziehungsgestaltung von Unternehmen zu anderen Unternehmen, d. h. jede Form von Aufbau und Gestaltung von Geschäftsbeziehungen – ob systematisch oder unsystematisch, geplant oder ungeplant (Beziehungsmanagement i. w. S.). Der Begriff des Beziehungsmanagements im engen Sinne steht für einen Umgang mit Beziehungen, der planvoll, strukturiert und zielorientiert – im Idealfall aus den Unternehmenszielen abgeleitet – erfolgt. Es sollen Beziehungen aufgebaut und gestaltet werden, die der jeweiligen Wunschvorstellung eines interorganisationalen Austausches möglichst nahe kommen – nach Ansicht der Mehrheit der Experten eher kooperativ und partnerschaftlich als transaktional. Die Bedeutung und Ziele von Beziehungsmanagement i. e. S., die die Befragten zuschreiben, werden ebenso beleuchtet wie strategische Aspekte sowie Strukturen und Prozesse.

Ziele und Leistungen des Beziehungsmanagements

Beziehungspflege wird von rund zwei Dritteln der Befragten als Beziehungsmanagement (i. e. S.) verstanden. Nur ein Unternehmensvertreter ist ausdrücklich skeptisch, ob ein solches Konzept möglich ist, d. h. ob Beziehungen systematisch gestaltet werden können. Neben diesem weitgehend ähnlichen Grundverständnis vom Umgang mit Geschäftsbeziehungen deutet sich auch ein Konsens unter den Befragten in Sachen Relevanz, Ziele und Leistungen von Beziehungsmanagement an. Alle folgenden Aussagen beziehen sich dabei auf das enge Konzept des Beziehungsmanagements.

Die von den Experten angeführte *Relevanz* eines systematischen Umgangs mit Beziehungen spiegelt sich vor allem in den Motiven und Zielen von Beziehungsmanagement, die von ihnen genannt werden. Diese beziehen sich sowohl auf Unternehmen und ihre Geschäftstätigkeit als auch direkt auf die Beziehungen zu anderen Unternehmen (vgl. Tab. 6). Auf die Frage nach dem „Warum“ von Be-

ziehungsaufbau und -pflege durch Unternehmen werden jedoch vor allem unmittelbar geschäftsrelevante Aspekte benannt.

An vorderster Stelle wird von den Experten die Bedeutung von Beziehungsmanagement für das „Geschäft“ betont. Die Ziele lauten: Wachstum und Umsatzsteigerung, eine erfolgreichen Marktposition und gute Produkte bzw. Dienstleistungen. Für diese Ziele soll das Beziehungsmanagement die Aufgaben erfüllen, Umsätze in neuen und bestehenden Beziehungen zu generieren sowie das Unternehmen im Markt zu positionieren und zu differenzieren. Hinzu kommen nach Ansicht der Befragten die Aufgaben, Trends und Entwicklungen (z. B. im Hinblick auf Kundenerwartungen, Innovationen durch Zulieferer) aufzugreifen und zu prognostizieren und die Qualität der Produkte und Dienstleistungen, z. B. durch den Austausch mit wichtigen Kunden oder Lieferanten oder ein Feedbacksystem, zu sichern.

Erst an zweiter Stelle werden von den Befragten Ziele genannt, die unmittelbar mit den Beziehungen selbst zu tun haben. Es sollen ihrer Ansicht nach vor allem ideale Beziehungen, d. h. langfristige, kontinuierliche und stabile Beziehungen mit einem hohen Loyalitätsgrad und ein optimales Portfolio an Beziehungen gestaltet werden. Hierfür soll das Beziehungsmanagement das Unternehmen attraktiv für mögliche Neubeziehungen machen und die Auswahl von Partnern unterstützen – sowohl im Vorfeld einer Beziehung als auch im späteren Beziehungsportfolio, zusammen mit den Aufgaben der Evaluation und Kontrolle. Die Sicherung von Bindung und Loyalität ist eine weitere wichtige Aufgabe, die dem Beziehungsmanagement zugeschrieben wird. Sie wird nach Meinung der Experten ergänzt von der Aufgabe, Komplexität zu reduzieren. Das heißt, eine Beziehung soll dem jeweiligen Gegenüber möglichst einfach gemacht werden, z. B. indem nur ein Kontaktpunkt angeboten wird, der alle Austauschprozesse in einer Beziehung verantwortet, bearbeitet und koordiniert und damit das komplexe Unternehmen dahinter mit seinen vielschichtigen Abläufen und Strukturen „unsichtbar“ macht. Darüber hinaus ist die Effizienz des Beziehungsmanagements ein wichtiges Ziel, das genannt wird und durch eine effiziente und effektive Durchführung gewährleistet werden soll.

Während bei den Befragten ein weitgehend ähnliches Grundverständnis und vergleichbare Ziel- und Aufgabenvorstellungen bestehen, verweisen sie im Hinblick auf die praktische Umsetzung in und durch Unternehmen auf ein breites Spektrum an Ausprägungen. Nur die Hälfte der Kommunikationsexperten bestätigt die Existenz eines tatsächlichen Beziehungsmanagements in der Unternehmenspraxis, d. h. einen systematischen Umgang mit Beziehungen – vor allem zu Kunden, aber auch zu Lieferanten und Händlern –, in den von ihnen vertretenen bzw. betreuten Unternehmen. Die andere Hälfte der Befragten verneint oder bejaht die Frage nur mit Einschränkungen.

	Unternehmen und Unternehmenstätigkeit	Geschäftsbeziehungen
Ziele	Wachstum und Umsatzsteigerung Erfolgreiche Position im Markt und im Vergleich zum Wettbewerb Qualitativ gute Produkte und Dienstleistungen	Idealform von Beziehungen (stabil, langfristig, kontinuierlich, loyal) Optimales Beziehungsportfolio Effizienz des Beziehungsmanagements
Aufgaben	Generierung von (Neu-)Geschäft Positionierung im Markt Differenzierung zum Wettbewerb Prognosefunktion (z. B. Trends) Qualitätssicherung	Attraktion (von neuen Beziehungen) Auswahlunterstützung (zu Beginn und während einer Beziehung) Bindung und Loyalitätssicherung Evaluation / Kontrolle Komplexitätsreduktion Effiziente und effektive Abwicklung

Tab. 6: Ziele und Leistungen von BtB-Beziehungsmanagement. Quelle: Eigene Darstellung; qualitative Expertenbefragung; Mehrfachnennungen möglich.

Planung und Gestaltung des Beziehungsmanagements

Vor allem bei Großunternehmen und insbesondere zu Geschäftskunden und Zulieferern bestehen nach Ansicht der Experten oftmals sehr ausgefeilte und institutionalisierte Managementprogramme und -systeme. Daneben verweisen die Befragten jedoch auch auf wenig systematische Herangehensweisen, die z. B. aus sporadischen und punktuellen Kontakten des Geschäftsführers bestehen. Das von ihnen aufgezeigte Spektrum beim Umgang mit Geschäftsbeziehungen lässt sich durch die beiden Dimensionen „Beziehungsgestaltung“ und „Kontakt“ fassen. Ergänzend kommen organisatorische Aspekte im Hinblick auf Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten hinzu (vgl. Abb. 9).

Im Hinblick auf die *Beziehungsgestaltung* unterscheiden die Experten zwischen einer taktischen, an einzelne Personen – vorrangig der Leitungsebene – geknüpften und einer strategischen, personenunabhängigen Herangehensweise. Ein taktischer Umgang mit Geschäftsbeziehungen ist dabei eher kurz- bis mittelfristig ausgerichtet. Er orientiert sich stärker an den gegebenen Umständen als an vorgegebenen Zielen und handelt situativ bzw. „aus dem Bauch heraus“. Oftmals ist diese Herangehensweise an einzelne Leitungspersonen in einem Unternehmen wie z. B. einen Geschäftsführer angebunden, so die Befragten. Ein strategischer Umgang mit Geschäftsbeziehungen weist ihrer Ansicht nach demgegenüber eine langfristige Perspektive auf und integriert Rahmenbedingungen der jeweiligen Beziehung in die Zielfindung und Planung, z. B. das gesellschaftspolitische oder wirtschaftliche Umfeld. Diese Überlegungen gehen laut den Experten oft mit einer hohen Komplexität einher, die durch die Einrichtung von festen Strukturen und

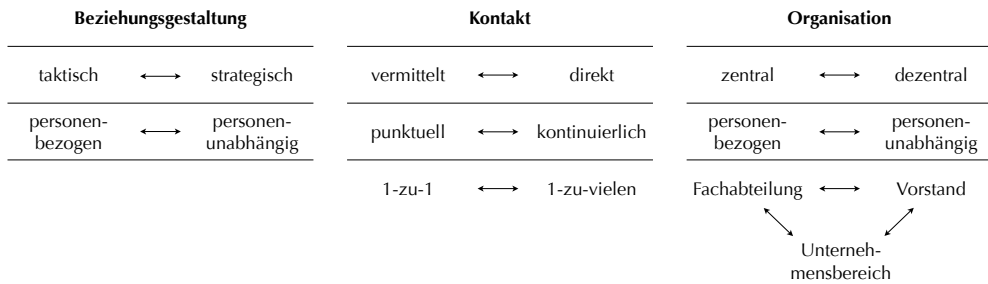


Abb. 9: Dimensionen des Beziehungsmanagements (i. w. S.). Quelle: Eigene Darstellung; qualitative Expertenbefragung; Mehrfachnennungen möglich.

Prozessen, z. B. in Form eines Managementsystems, handhabbar gemacht werden soll. Ein gängiger Ablauf, so ein Experte, ist dabei, Beziehungspartner auf Basis fester Größen wie z. B. Typ, Bedeutung, Leistung oder Größe auszuwählen und die Art der gewünschten Beziehungen festzulegen, z. B. kurz- oder langfristig, lose oder eng. Anschließend würden geeignete Instrumente gewählt – von monetären Anreizsystemen bis hin zu gemeinsamen Workshops –, ehe es an den eigentlichen Austausch mit anderen Unternehmen gehe. Dieser werde darüber hinaus regelmäßig analysiert und evaluiert.

Im Rahmen der Beziehungsgestaltung werden von den Experten auch unterschiedliche Formen des *Kontakts* beschrieben. Direkte und personalisierte Kommunikationsformen („Eins-zu-Eins“) stehen neben Formen, die medial vermittelt sind und sich an eine größere Gruppe von Rezipienten richten. Der Besuch des Vertriebsmitarbeiters findet seitens der Befragten ebenso Erwähnung wie e-Plattformen oder große Veranstaltungen für Zulieferer. Im Hinblick auf die Kontaktintensität unterscheiden die Experten zwischen einer kontinuierlichen Begleitung von Geschäftspartnern, zum Teil bis hin zu einem „Nachverfolgen“ einzelner Mitarbeiter bei Arbeitsplatzwechsel, und einem eher sporadischen Umgang in und mit Beziehungen. So kritisiert ein Experte (A_3) das teilweise erkennbar punktuelle Denken „nach dem Motto: ‚Ich muss einmal wieder etwas Gutes für meine Kunden tun, damit sie demnächst auch wieder ordern. Also gehen wir Ski laufen oder Golf spielen oder was auch immer‘“.

Vom wöchentlichen „Eins-zu-Eins-Gespräch“ des Geschäftsführers aus dem Mittelstand mit zentralen Kunden bis hin zu hochprofessionellen, unpersönlichen Kontaktsystemen wie z. B. über Callcenter ist nach Aussagen der Befragten jede Ausprägung vorhanden. Insbesondere persönliche Kontakte dominieren jedoch nach wie vor im Rahmen des Beziehungsmanagements, so rund drei Viertel der Befragten. Vor allem von Seiten des Vertrieb, des Einkaufs und der Geschäfts- bzw. Bereichsführung werde diese Form des Kontakts und damit eine mikroanalytische Perspektive des Beziehungsmanagements aufrechterhalten.

Organisation und Verortung des Beziehungsmanagements

Während das Beziehungsmanagement nach Ansicht der Experten sehr vielfältig ausgeprägt ist, fällt die *organisatorische Zuordnung* und *Kompetenzzuschreibung* in ihren Aussagen eindeutig aus. Die Gestaltung von Beziehungen zu Kunden und Zulieferern liegt bei der Mehrheit der Unternehmen klar in der Verantwortlichkeit von Vertrieb bzw. Einkauf, die zentral oder dezentral organisiert, d. h. einzelnen Unternehmensbereichen zugeordnet sind, so die Kommunikationsverantwortlichen. Vereinzelt wird auch ein „Exklusivrecht“ dieser Abteilungen angemerkt. Das so genannte „Dotted-Line-Prinzip“, d. h. die Trennung von fachlichen und disziplinarischen Zuordnungen, markiert dabei das gewünschte Zusammenspiel zwischen zentralen und dezentralen Einheiten.

Die Leitung eines Unternehmens oder Unternehmensbereichs ist nach Ansicht der Experten ebenfalls oft in das Beziehungsmanagement, z. B. zu den wichtigsten Kunden und Zulieferern, involviert. Mit Blick auf Kunden sehen einzelne Befragte auch das Marketing in der Verantwortung. Für Partner in gemeinsamen Forschungsprojekten ist ihrer Meinung nach die Einheit Forschung und Entwicklung zuständig. Teilweise wird auch auf eine eigene Einheit wie z. B. „Business Partner Organisation“ oder „Business Development“ verwiesen, die entweder ausschließlich oder unterstützend in das Beziehungsmanagement involviert und oftmals zentral organisiert ist. Nur von zwei Unternehmensverantwortlichen wird angemerkt, dass in ihrem Haus auch die Abteilung Kommunikation unmittelbar am Beziehungsmanagement zu Geschäftspartnern beteiligt ist. Ob dies sinnvoll ist, welcher Stellenwert dem Kommunikationsmanagement und seiner organisatorischen Ausprägung – der Kommunikationsabteilung –, hierbei zukommen kann und welche Aufgaben es erfüllen kann, wird von den Experten dabei durchaus unterschiedlich gesehen. Erster Ausgangspunkt ist die Rolle, d. h. die Bedeutung und Leistung, die Kommunikation nach Ansicht der Befragten in Geschäftsbeziehungen spielen und erbringen kann.

Optimierungspotenziale werden von den Experten über alle Branchen und Unternehmen hinweg angemerkt. So wird beispielsweise bei mittelständischen Unternehmen noch Potenzial in Richtung eines stärker personenunabhängigen und systematischen Umgangs mit Geschäftspartnern gesehen, während beim Einsatz standardisierter Systeme die Integration persönlichen Kontaktes angemerkt wird. Als Idealform sieht die Mehrheit der Experten ein professionelles, an den Unternehmenszielen ausgerichtetes und planvolles Beziehungsmanagement, das verschiedene Instrumente je nach Beziehung und Situation kombiniert und die Geschäftspartner kontinuierlich begleitet – und darüber hinaus nicht nur transaktional, d. h. auf Abverkauf oder Kostensenkungen, ausgerichtet ist. Dieser Aspekt des Beziehungsmanagements – mit Blick auf Kundenbeziehungen „vertriebsgesteuert“ (A_4) genannt – wird von den Experten auch bei jenen Unternehmen gesehen, die als idealtypische Beziehung die kooperative Form angeben. Damit geht die Kritik einher, dass das Beziehungsmanagement häufig von einer Einheit oder sogar Person kontrolliert wird.

2.2.3 Kommunikation und Kommunikationsmanagement in und für Geschäftsbeziehungen

Alle Befragten verstehen Kommunikation in einem grundlegenden Sinn, d. h. als „symbolisch vermittelte Interaktion“ (Burkart 2002: 46) jeder Art und Form zwischen Menschen. Sie sehen sie als Basis und „Grundvoraussetzung“ (U_3) von Geschäftsbeziehungen generell an. Ihre Leistungen werden z. B. umschrieben mit: Kontakte aufbauen, Vertrauen schaffen, sich über Ziele verständigen, Feedback geben, sich informieren, Probleme oder Konflikte lösen und das eigene Wissen weiterentwickeln. Dieses „Globalurteil“ muss bei einem genaueren Blick in die Expertenaussagen jedoch differenziert werden.

Relevanz und Verständnis von Kommunikation und Kommunikationsmanagement

„Ohne Kommunikation findet keine Beziehung statt“, konstatiert ein Agenturexperte (A_5). Doch im Hinblick auf ihre Form und Ausgestaltung und nicht zuletzt auf ihre *Bedeutung* machen die Befragten Unterschiede. Dabei ist entscheidend, welche Art von Geschäftsbeziehung sie zu Grunde legen.

Kommunikation, die ausschließlich als informationstechnische oder mechanische Übertragung von Nachrichten verstanden wird, kommt bei jeder Beziehung vor und ist ein konstitutives Element, so die Aussagen der Experten. Sie wird gebraucht, um z. B. Absprachen zu treffen und Transaktionen abzuwickeln. Das heißt, sie begleitet eine Transaktion bzw. Austauschhandlung.

Kommunikation, die über Nachrichtenübertragung hinausgeht, gewinnt für die Mehrheit der Befragten demgegenüber an Bedeutung, je näher eine Beziehung der Ausprägung „Kooperation“ kommt. Ihre zentrale Rolle wird von den Befragten in den Geschäftsbeziehungen angemerkt, die über eine ausschließliche Transaktionsbasis hinausgehen, d. h. nicht „rein preisgetrieben“ (A_4) sind. Denn: „Wenn Sie nur einen Sack Schrauben kaufen wollen, dann ist das nicht unbedingt wichtig“, so ein Unternehmensvertreter (U_2). Ein Agenturvertreter (A_1) ergänzt: „Es gibt funktionierende Beziehungen, in denen die Kommunikation völlig unterbelichtet und nicht wichtig ist. Denn sie laufen hoch ritualisiert ab und definieren sich nur über Preis und Angebot.“ In den Aussagen der Kommunikationsverantwortlichen wird erkennbar, dass die Rolle, die Kommunikation von den Experten zugesprochen wird, mit dem jeweiligen Typ von Geschäftsbeziehung zusammenhängt. Darüber hinaus verweisen Experten darauf, dass auch die Phase und Situation einer Beziehung bedeutsam ist. So beschreibt ein Unternehmensvertreter (U_5), dass Kommunikation beispielsweise in der Anfangsphase einer Geschäftsbeziehung wichtig ist, während ein anderer (U_2) ihre Relevanz in schwierigeren Zeiten, d. h. bei Konflikten oder Krisen, betont.

Welche Bedeutung schreiben sie weiterführend dann dem Kommunikationsmanagement zu? Als wie relevant wird sie von den Experten insbesondere mit Blick auf ihren Idealtyp der Kooperationsbeziehungen wahrgenommen? Was verstehen die Befragten darunter?

Im Hinblick auf das generelle Verständnis und die Bedeutung von PR für und im Beziehungsmanagement ist es hilfreich, sie als Unternehmensfunktion zunächst getrennt von ihrer organisatorischen Ausprägung als Unternehmenseinheit zu betrachten. Diese Unterscheidung ermöglicht es im Folgenden, in den Aussagen der Befragten Zusammenhänge, aber vor allem auch Diskrepanzen zu analysieren. Auf sie wird im weiteren Verlauf eingegangen.

Alle Kommunikationsverantwortliche vertreten bezüglich der Unternehmensfunktion zunächst ein modernes *Verständnis* von Kommunikationsmanagement. Sie sehen Kommunikation als Werttreiber für ein Unternehmen, d. h. als eine Managementfunktion, die Mehrwert erbringt, und beschreiben sie als

- *strategisch*, d. h. als systematischen und planvollen Umgang mit Kommunikation, der zielorientiert erfolgt und eine langfristige Perspektive beinhaltet;
- *proaktiv*, d. h. als strategisch agierend statt passiv reagierend;
- *integriert*, d. h. zum einen abgestimmt im Hinblick auf Inhalte und Instrumente der Kommunikation und ganzheitlich ausgerichtet; zum zweiten aber auch im Sinne einer Vernetzung von verschiedenen Kommunikationsdisziplinen in einem Unternehmen, und damit auch als
- *interdisziplinär*, d. h. andere Unternehmensfunktionen wie z. B. Vertrieb und Management einbeziehend und sich mit ihnen austauschend;
- *serviceorientiert*, d. h. mit einem Verständnis als Dienstleister, Berater und „Impulsgeber“ (U_4) nach innen, vor allem in Richtung Management, aber auch für andere Funktionen, und nicht zuletzt als
- *dialogorientiert*, d. h. im Gegensatz zu einem Verständnis von einseitiger und instrumenteller Kommunikation steht der zweiseitige Austausch mit Anspruchsgruppen im Mittelpunkt.

Etwas mehr als die Hälfte der Kommunikationsverantwortlichen setzt Kommunikationsmanagement mit Beziehungsmanagement gleich. Für die Experten mit dieser Meinung geht es um das „Management von Beziehungen zwischen Auftraggeber und Stakeholdern“ (U_1c). Demgegenüber beinhalten die meisten der von den Experten genannten *generellen Leistungen* von PR jedoch Aspekte, die vorwiegend den Umgang mit Kommunikation statt den direkten Umgang mit Beziehungen betreffen.

An erster Stelle wird von den Befragten eine Service- und Dienstleistungsaufgabe für andere Unternehmenseinheiten beschrieben, z. B. indem der Vertrieb oder das Management mit Unternehmensmaterialien unterstützt wird. Anschließend folgen die Aufgaben der Positionierung, Differenzierung – vor allem gegenüber Wettbewerbern – und Aufmerksamkeitsgenerierung sowie des Themenmanagements. Des Weiteren soll Kommunikationsmanagement nach Ansicht der Befragten „Leitplanken“ für die Kommunikationsprozesse eines Unternehmens formulieren, z. B. Werte, Normen oder Verhaltensrichtlinien. Sie soll diese ihrer

Meinung nach ordnen und z. B. festlegen, was wann veröffentlicht werden darf, sowie koordinieren, z. B. Kommunikationsaufgaben zwischen zentralen und dezentralen Einheiten oder unterschiedlichen Einheiten abstimmen. Vereinzelt werden darüber hinaus die Aufgaben des Verkaufens, des Issue Managements und der Information und schlussendlich auch der Anbahnung und Anregung von Kontakt genannt.

Auch die zum Teil erwähnten *generellen Ziele* von Kommunikationsmanagement sind mit den Nennungen von positiver Reputation und Positionierung eher auf übergreifende Kommunikationsleitgrößen statt direkt auf Beziehungen bezogen.

Grenzt man den Blickwinkel nun ein und stellt Geschäftsbeziehungen und das entsprechende Beziehungsmanagement in den Mittelpunkt, so verstärkt sich diese Differenz zwischen Grundverständnis und Umsetzung und wird um eine weitere Facette ergänzt.

Denn auch wenn die Kommunikationsverantwortlichen mehrheitlich PR als ganzheitliche, integrierte Kommunikation und/oder Beziehungspflege generell mit und zu allen „relevanten und damit auch geschäftsrelevanten Stakeholdern“ (U_4) verstehen, so definieren sie ihre Anspruchs- und – daraus abgeleitet – ihre eigenen *Zielgruppen* anders. Nahezu alle Experten sehen sich als direkte „Owner“ (U_4) vor allem von Journalisten aus Massen-, Spezial- und Fachmedien sowie von bestehenden und potenziellen Mitarbeitern. Zu diesen sollen Beziehungen aufgebaut und gepflegt werden. Darüber hinaus werden das weitere gesellschaftspolitische Umfeld mit Standortöffentlichkeiten wie z. B. Anwohnern, politischen Akteuren, Verbänden und Vereinen wie z. B. aus dem Umweltschutz sowie der Wissenschaft als unmittelbare Zielgruppen benannt. Ein Agenturvertreter verweist darüber hinaus auf „Verbündete und Unterstützer“ (A_4) aus der Fachcommunity, d. h. interessierte und hoch informierte „Laien“, die eine Multiplikator- und Meinungsführerposition innehaben wie z. B. Blogger zu Fachthemen.

Das ökonomische Umfeld eines Unternehmens und seine Anspruchsgruppen werden demgegenüber nur insgesamt drei Mal genannt. In einem Unternehmen sind auch Geschäftskunden unmittelbare Anspruchs- und Zielgruppen der PR. Zwei Agenturexperten verweisen auf die „Business-Community“ (A_1), d. h. Vertriebspartner, Zulieferer und Abnehmer eines Unternehmens, als direkte Anspruchsgruppe der PR.

Die mehrheitliche „Abkopplung“ des Kommunikationsmanagements von Geschäftsbeziehungen und Anspruchsgruppen des Marktumfelds zeigt sich auch in der Bedeutung, die die Experten ihr in Sachen BtB-Beziehungsmanagement zuweisen. Während sich die Agenturexperten auf Beobachtungen von betreuten Unternehmen beziehen, schildern die Unternehmensvertreter ihre eigenen Erfahrungen in ihren Unternehmen, aber auch ihr eigenes Selbstverständnis. Ihre Aussagen lassen sich analytisch zu unterschiedlichen *Rollen* des Kommunikationsmanagements im Umgang mit Geschäftsbeziehungen zusammenfassen: von der Rolle der Separation bis hin zur Rolle der mittelbaren und unmittelbaren Beteiligung (vgl. Abb. 10).

Bis auf in einem Unternehmen nehmen die befragten Kommunikationsverantwortlichen aus Unternehmen keinen direkten Einfluss und vor allem keine direkte Verantwortlichkeit für Anspruchsgruppen des Marktumfelds ihrer Firma wahr. Sie sind nicht unmittelbar in das Management von Geschäftsbeziehungen integriert. Auch die Mehrheit der Agenturvertreter unterstützt diese Aussage. Die Kommunikationseinheit sei von diesen Beziehungen und dem Umgang mit ihnen oftmals „richtig abgekoppelt“ (A_5). Dies geht ihrer Ansicht nach zum Teil so weit, dass sie sich aus dem Kontakt und den Beziehungen zu entsprechenden Anspruchsgruppen oftmals vollständig heraushält – oder herausgehalten wird (*Rollenmodell der Separation*). Mögliche Ursachen dieser gänzlichen Abkopplung liegen nach Meinung der Agenturexperten entweder im Selbstverständnis und der Rollendefinition der Kommunikationsverantwortlichen selbst und/oder auf Seiten des Unternehmensmanagements, das der Einheit Kommunikation diese Rolle zuweist. Denn diese Modellierung gehe oftmals mit einem eher operativen und traditionellen PR-Verständnis einher. Das Kommunikationsmanagement nehme dabei vor allem Aufgaben wie beispielsweise der Pressearbeit oder der Erstellung von Informationsmaterialien wahr und sei weitgehend isoliert von anderen Entscheidungs- und Funktionsbereichen im Unternehmen.

Die Mehrheit der befragten Kommunikationsverantwortlichen aus Unternehmen konstatiert für sich demgegenüber zwar keine direkte Beteiligung, aber auch keine vollständige Abgrenzung von Geschäftsbeziehungen. Sie beschreiben ein *Rollenmodell der mittelbaren Beteiligung*, d. h. eine indirekte Rolle beim Umgang z. B. mit Geschäftskunden oder Zulieferern. Es ist von mittelbarem Einfluss auf das BtB-Beziehungsmanagement die Rede. Man unterstützt die eigentlichen „Owner“ (U_4) von Geschäftsbeziehungen.

Denn nicht nur für die Beziehungen zu Geschäftskunden, sondern auch für die Kommunikation mit ihnen sind nahezu ausschließlich der Vertrieb und das Management des Unternehmens oder eines Unternehmensbereichs sowie teilweise technische Abteilungen zuständig, so die Mehrheit der Befragten aus den Unternehmen. Die Agenturvertreter beobachten Ähnliches. Der Vertrieb fährt „herum und macht Eins-zu-Eins-Gespräche“, so ein Agenturexperte (A_5). Ihm wird die Hoheit über die Kundenbeziehungen und „das meiste Know-how über den einzelnen Kunden“ (A_2) zugeschrieben. Aber auch Außendienstmitarbeiter, z. B. aus technischen Serviceabteilungen, sind in den Kontakt involviert. Die Kommunikation mit Zulieferern sehen die Befragten mehrheitlich in der Verantwortlichkeit des Einkaufs und zum Teil der Forschungs- und Entwicklungseinheit. Letztere bemüht sich nach Ansicht der Experten auch um die Kommunikation mit Kooperationspartnern in Forschungsprojekten. Darüber hinaus sehen die Befragten das zuständige Management und andere Strategieabteilungen eines Unternehmens wie z. B. „Mergers and Acquisitions“ oder Partner-Management in der Verantwortung.

Die Funktion und Einheit Kommunikation wird demgegenüber von der Mehrheit der Kommunikationsverantwortlichen selbst in einer „fordernden, unterstützenden, begleitenden und orientierenden Rolle“ (A_1) anstelle einer direkten Teilhabe und Einflussnahme gesehen. Sie verstehen Kommunikationsmanage-

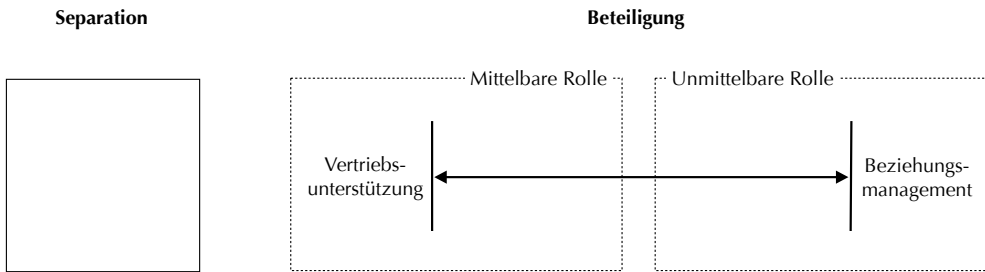


Abb. 10: Rollen von Kommunikationsmanagement in und für BtB-Beziehungen aus Sicht der Experten. Quelle: Eigene Darstellung; qualitative Expertenbefragung; Mehrfachnennungen möglich.

ment zwar als Beziehungsmanagement, konzentrieren sich dabei jedoch auf traditionelle Anspruchsgruppen wie z. B. Mitarbeiter, Journalisten sowie Akteure aus dem gesellschaftspolitischen Umfeld, z. B. Politiker oder Anwohner. Bei diesen Beziehungen sehen sie sich als direkte „Owner“. Auf Grund ihres integrativen, ganzheitlichen Verständnisses schreiben die Kommunikationsverantwortlichen sich jedoch auch Verantwortung für die Kommunikation anderer Unternehmensfunktionen und -einheiten mit ihren Zielgruppen zu. Ein Experte beschreibt dies als „indirekte Abstrahlwirkung der PR-Arbeit“ (U_3). Ein Unternehmensvertreter (U_2) beschreibt: „Die Kommunikation, die der Vertrieb mit seinen Kunden führt, da nehmen wir keinen direkten Einfluss darauf. Aber wir beraten und unterstützen.“ Ein weiterer beschreibt die PR als „Impulsgeber“ für die „Owner“ anderer Zielgruppen, z. B. des Vertriebs. „Wir denken indirekt das Managen von Beziehungen, die wir gar nicht direkt angehen, auch mit“, erläutert ein Befragter (U_4) sein Verständnis. Zwei Unternehmensvertreter deuten demgegenüber an, dass sie Geschäftsbeziehungen trotz einer indirekten Verantwortung nicht aktiv in ihre Kommunikationsplanung einbeziehen.

Die Befragten beschreiben den Einfluss, den Kommunikationsmanagement beim Modell der mittelbaren Beteiligung ihrer Ansicht nach hat, sehr unterschiedlich. Er reiche von einer operativen Unterstützung der zuständigen Einheiten, z. B. durch die Bereitstellung von Kommunikationsmaterialien für den Vertrieb oder Einkauf, bis hin zur Beziehungspflege mit Fachjournalisten für eine positive Berichterstattung. Zentral ist dabei, dass die Kommunikationsverantwortlichen für sich keinen direkten Zugang zu Geschäftspartnern wahr- und in Anspruch nehmen. Denn die Hoheit der Kommunikation mit Geschäftspartnern obliegt in ihren Augen anderen Unternehmensfunktionen. Die Funktion und Einheit Kommunikation „wirkt im BtB-Umfeld in erster Linie von innen nach außen“, beschreibt ein Unternehmensvertreter (U_5).

In zwei Unternehmen herrscht demgegenüber nach Ansicht ihrer Vertreter eine andere Meinung vor. Im ersten Unternehmen sitzt die Kommunikationsein-

heit oftmals mit am Tisch, wenn neue Beziehungen und Kooperationen angedacht werden, denen eine Kommunikationsrelevanz für die breite Öffentlichkeit zugesprochen wird. Im zweiten Unternehmen hingegen beschreiben die Kommunikationsexperten eine unmittelbare Verantwortlichkeit für Anspruchs- und Zielgruppen aus dem Marktumfeld. Deren hohe Relevanz für das Unternehmen wird wahrgenommen. Mit Blick auf Kundenbeziehungen formuliert ein Unternehmensvertreter (U_1A): „Der PR-Experte denkt immer zunächst, er sei der Kern. Dabei muss man die Betrachtung umdrehen und fragen, wie verdient das Unternehmen sein Geld.“ Geschäftsbeziehungen insbesondere zu Kunden werden daher durch eigene Kommunikationsexperten in den jeweiligen operativen Einheiten gepflegt und gemanagt, die über eine „Dotted Line“ mit der zentralen Kommunikationseinheit verbunden sind. Sie sitzen gemeinsam mit der Bereichsleitung und z. B. dem Vertrieb am Tisch, wenn es um die Beziehungen zu Geschäftskunden geht, mit diesen kommuniziert und schlussendlich entschieden wird.

Während sich die Mehrheit der Unternehmensvertreter klar dem mittelbaren Modell zuordnet und die Agenturvertreter dessen Dominanz in der Praxis bestätigen, so zeigt sich hier ein drittes Rollenmodell im Hinblick auf Geschäftsbeziehungen: das *Modell der unmittelbaren Beteiligung*. Die Funktion und Einheit Kommunikation ist direkt in den Austausch und das Beziehungsmanagement mit Geschäftskunden, Zulieferern oder Forschungspartnern eingebunden.

Ebenso wie beim mittelbaren Ansatz hat das Kommunikationsmanagement in diesem Modell unterschiedliche Möglichkeiten des Zugangs zu Geschäftspartnern. Seine Spannweite reicht ebenfalls von einer indirekten Unterstützung durch die Unterstützung von z. B. Vertrieb oder Bereichsführung bis hin zum unmittelbaren Kontakt, auch in direkten Gesprächen. Der zentrale Unterschied liegt jedoch zum einen in einem veränderten Verständnis der Kommunikationsverantwortlichen, aber auch der Unternehmens- bzw. Bereichsführung. Andere Unternehmen, zu denen man eine Geschäftsbeziehung hat oder aufbauen will, werden hierbei als unmittelbare Anspruchs- und Zielgruppen der Kommunikation wahrgenommen. Ihr wird ein direkter Einfluss auf die Beziehungen und darüber hinaus auf Image, Reputation und Marken des Unternehmen in den Augen von Geschäftspartnern sowie ein klarer Beitrag zur Generierung von „Geschäft“ im Rahmen des BtB-Beziehungsmanagements zugeschrieben. Neben dem positiven Einfluss auf die Beziehungen selbst und auf geschäftliche Leitgrößen wie z. B. Wachstum, Umsatz – zusätzlich zu ihrem kommunikativen Pendant wie z. B. Reputation – zielt die Funktion und Einheit Kommunikation nach Ansicht der entsprechenden Befragten in diesem Fall darüber hinaus auf gut informierte und geschulte Mitarbeiter, die für den Kontakt in Geschäftsbeziehungen auch kommunikativ gerüstet sind. Dies gilt nicht nur für Kommunikationsverantwortliche, sondern auch für Mitarbeiter anderer Unternehmensfunktionen und -einheiten wie z. B. dem Vertrieb.

Nach innen sind für die Befragten, die diese Position vertreten, wichtige Ziele, dass ihre Leistung im Beziehungsmanagement auch intern anerkannt wird und dass das Zusammenspiel zwischen den Funktionen wie z. B. Vertrieb, Einkauf und

Qualitätssicherung sowie zwischen zentralen und dezentralen Einheiten effektiv und effizient verläuft.

Nicht nur das Verständnis von Kommunikationsarbeit und ihre Ziele unterscheiden sich in den drei Rollenmodellen. Auch die Aufgabenzuschreibungen und Leistungserwartungen der Experten an die Funktion und Einheit Kommunikation in Sachen Austausch und Umgang mit Geschäftsbeziehungen sind verschieden. Im Folgenden werden die von den Befragten wahrgenommenen Aufgaben und Leistungspotenziale von Kommunikationsmanagement im BtB-Umfeld von Unternehmen verglichen. Da die vorliegende Arbeit von einem integrativen Kommunikationsverständnis ausgeht, wird dabei das Modell der Separation außer Acht gelassen und das Modell der Beteiligung mit seinen beiden Ausprägungen analysiert.

Leistungen des Kommunikationsmanagements

Im Rahmen des Modells *mittelbarer Beteiligung* konzentriert sich das Kommunikationsmanagement auf klassische Anspruchs- und Zielgruppen sowie Ziele. Die Kommunikation mit Gruppen aus dem Marktumfeld eines Unternehmens wird indirekt „mitgedacht“, aber nicht gesondert geplant. Die Befragten, die dieses Modell vertreten, schreiben der PR daher vor allem *Leistungen* zu, die einen übergreifenden „Kommunikationsrahmen“ modellieren.

Zentrale externe, d. h. auf das Marktumfeld gerichtete, Leistungen der PR sind laut den Vertretern dieser Position (vgl. Abb. 11):

- **Thematisierung**

Für sie ist die wichtigste Leistung der PR, übergreifende Themen und Botschaften des Unternehmens zu kommunizieren, die dann auch Geschäftspartner beeinflussen. Es werden „zentrale Inhalte auf einer Metaebene vorgegeben“ (U_4), die auch von potenziellen Kunden oder Zulieferern und in bestehenden Geschäftsbeziehungen aufgegriffen werden, d. h. über die man in der Beziehung spricht. Dieses „Management von Kommunikationsbotschaften“ (U_4) wird dabei als zentrale Aufgabe von allen Vertretern genannt.

- **Positionierung**

Daran schließt sich die Ansicht an, dass das Kommunikationsmanagement für die generelle Wahrnehmung des Unternehmens in seinem Umfeld zuständig ist und das entsprechend gewünschte Bild des Unternehmens und seiner Leistungen festlegt und bearbeitet, z. B. im Rahmen des Reputations-, Image- und Markenmanagements. Die daraus resultierenden Wahrnehmungen und Bilder des Unternehmens wirken dabei auch auf und in Geschäftsbeziehungen, so die Experten.

Rolle „mittelbare Beteiligung“	
„Externe“ Aufgaben	Thematisierung
	Positionierung
	Information
	Verkauf
„Interne“ Aufgaben	Service
	Orientierung
	Ordnung
	Beratung

Abb. 11: Leistungen des Kommunikationsmanagements im mittelbaren Rollenmodell aus Sicht der Experten. Quelle: Eigene Darstellung; qualitative Expertenbefragung; Mehrfachnennungen möglich.

▪ Information

Diese klassische Leistung des Kommunikationsmanagements gilt nach Ansicht der Befragten auch mit Blick auf das Marktumfeld von Unternehmen. Generelle Informationen über die Firma wie z. B. Geschäftszahlen, Produkte oder zukünftige Planungen werden ihrer Ansicht nach auch von potenziellen und bestehenden Kunden, Zulieferern oder Kooperationspartnern wahrgenommen. Ein Unternehmensvertreter erwähnt darüber hinaus, dass auch die Information über bestehende Beziehungen dazugehört und für diese Zielgruppen ebenfalls relevant ist, z. B. als Referenzen.

▪ Verkauf

Interessanterweise wird von rund der Hälfte der Vertreter dieser Position auch eine Verkaufsaufgabe beschrieben. Nach dem Motto „Wir sind alle Verkäufer“ (U_2) – im Sinne einer generellen Verantwortlichkeit aller Unternehmensfunktionen für den Produktabsatz, gilt diese Nennung insbesondere mit Blick auf die mehrheitlich genannte Leitgröße von Unternehmen: „Wachstum“. Entsprechend der ausschließlich indirekt wahrgenommenen Verantwortlichkeit für Kunden kann diese Aufgabe eher als „Metaaufgabe“ im Sinne einer abstrakten Zielrichtung gedeutet werden.

Neben Aufgaben, die auf das externe, ökonomische Unternehmensumfeld gerichtet sind, benennen die Experten auch interne Aufgaben von Kommunikationsmanagement im Rahmen des BtB-Beziehungsmanagements. Als zentrale interne, d. h. an Verantwortliche in der Unternehmensleitung und/oder anderen Einheiten gerichtete Aufgaben werden demgegenüber angesehen.

- Service und Unterstützung

Das Gros der Kommunikationsverantwortlichen sieht sich als Dienstleister, der andere Einheiten und Funktionen unterstützt, denen eine direkte Verantwortlichkeit für die Zielgruppen zugewiesen wird. Diese Aufgabe wird mehrheitlich als „alltäglich mitlaufend“ beschrieben. Genannt werden vor allem die Bereitstellung von Kommunikationsmaterialien wie z. B. Imagefilmen, Unternehmenspräsentationen oder Broschüren sowie operative Unterstützung wie z. B. bei Veranstaltungen für Zulieferer oder Messen.

- Orientierung

Die Funktion und Einheit Kommunikation setzt nach Ansicht der Befragten den Rahmen für alle Kommunikationsprozesse im Unternehmen, auch für die BtB-Kommunikation. Auf Basis von Unternehmenskultur und -werten gebe sie Orientierung für das individuelle Handeln und die Kommunikation auch in Geschäftsbeziehungen.

- Ordnung

Daran schließt sich die eher operative Aufgabe an, die Kommunikation im Unternehmen und damit auch in Geschäftsbeziehungen inhaltlich, zeitlich und mit Blick auf Designfragen zu strukturieren. Die Ordnungsleistung reicht von zeitlichen Vorgaben für Veröffentlichungen bis zu Layout- und „Wording“-Vorgaben, die auch für die BtB-Kommunikation gelten.

- Beratung

Im Rahmen der indirekten Zuständigkeit schreiben sich die Befragten auch die Aufgabe zu, die unmittelbar verantwortlichen Einheiten zu beraten und ihnen Anstöße für ihre Kommunikation in Geschäftsbeziehungen zu geben. Kommunikationsrelevante Aspekte sollen dabei auch in Entscheidungsprozesse eingegeben werden. Mögliche Impulse resultieren nach Ansicht der Experten z. B. aus übergreifenden Kommunikationsthemen wie beispielsweise Nachhaltigkeit oder aus Trends im Medienbereich wie z. B. Social Media.

Im Vergleich zu diesen Aufgabenzuschreibungen, bei denen das Kommunikationsmanagement den „Rahmen“ von BtB-Kommunikation modelliert, nennen die Befragten, die eine unmittelbare Verantwortung bei Geschäftsbeziehungen sehen, deutlich mehr Aufgaben. Eine weitere Besonderheit ihrer Aussagen ist die Vertei-

lung von Aufgaben innerhalb der Kommunikationseinheit. Denn in dem Unternehmen, das eine direkte Beteiligung der Kommunikationsabteilung im BtB-Beziehungsmanagement praktiziert, sind klare Zuständigkeitsprofile zwischen der zentralen Einheit und ihren dezentralen Experten, die bei den Unternehmensbereichen angesiedelt sind, erkennbar. Diese werden im Folgenden ebenfalls erläutert.

Vor allem im Hinblick auf interne Zielgruppen nehmen die Vertreter dieser Position deutlich mehr Aufgaben der PR wahr bzw. differenzieren stärker. Für sie sind wichtige Aufgaben, die an andere Funktionen und Einheiten gerichtet sind (vgl. Abb. 12):

- Service, Orientierung und Ordnung

Die Vertreter des unmittelbaren Modells sehen das Kommunikationsmanagement ebenfalls in der Pflicht, andere beteiligte Funktionen und Einheiten bei ihrer BtB-Kommunikation zu unterstützen. Während die dezentralen Einheiten oder Experten dabei vor allem die jeweilige Bereichsleitung und andere dezentrale Einheiten wie z. B. Vertrieb oder Forschung und Entwicklung im Blick haben, übernimmt die zentrale Kommunikationseinheit den Service für andere Zentralfunktionen und die Unternehmensleitung. Vor allem aber wird auf eine Serviceaufgabe für ihre eigenen dezentralen Experten hingewiesen, z. B. indem die zentrale Einheit eine unternehmensweite Imagekampagne lanciert, die Themen für die dezentrale Kommunikation liefert, oder Materialien bereitstellt. Die zentrale Einheit hat nach Ansicht der Befragten darüber hinaus auch eine Orientierungs- und Ordnungsaufgabe und gibt den Rahmen auch für die BtB-Kommunikation vor.

- Integration

Eine weitere Aufgabe sehen die Befragten, die diese Position vertreten, darin, zwischen den verschiedenen Funktionen und Einheiten, die mit BtB-Kommunikation betraut sind, zu vermitteln und beispielsweise Themen, Botschaften, Instrumente und Maßnahmen abzustimmen. Diese Aufgabe kommt ihrer Ansicht nach vor allem den dezentralen PR-Experten zu, die sich mit ihrem Unternehmensbereich und den relevanten Einheiten wie z. B. Vertrieb oder Qualitätssicherung, aber vor allem auch mit der zentralen PR-Einheit koordinieren. Dadurch können Themen, die dezentral entstehen, in die zentrale Kommunikation gespiegelt und auch für andere Anspruchs- und Zielgruppen bearbeitet werden.

- Analyse, Prognose und Beratung

Daran schließt sich für die Experten die Aufgabe an, Trends und Entwicklungen im BtB-Umfeld im Sinne von Issues Management aufzugreifen und zu analysieren. Es sollen ihrer Meinung nach vor allem Erwartungen, Bedürfnisse und Meinungen dezentral aufgespürt und anderen Einheiten, insbesondere aber der eigenen Zentraleinheit zugänglich gemacht werden. Die dezentralen Kommunikationsexperten agieren damit als „Informations- und Themensammler“, quasi als „Fühler“ in das

Rolle „unmittelbare Beteiligung“			
„Interne“ Aufgaben	Service	✓	✓
	Orientierung	✓	
	Ordnung	✓	
	Integration		✓
	Analyse und Prognose		✓
	Beratung		✓
	Training		✓
„Externe“ Aufgaben	Networking		✓
	Kontaktpflege		✓
	Vermittlung		✓
	Differenzierung	✓	✓
	Positionierung	✓	✓
		Zentrale Einheit	Dezentrale Einheiten

Abb. 12: Leistungen des Kommunikationsmanagements im unmittelbaren Rollenmodell aus Sicht der Experten. Quelle: Eigene Darstellung; qualitative Expertenbefragung; Mehrfachnennungen möglich.

BtB-Umfeld. Auf Basis dieser Informationen sollen die dezentralen Kommunikationsverantwortlichen nach Ansicht der Befragten zudem eine Beratungsaufgabe für „ihre“ Unternehmensbereiche übernehmen. Ihnen wird eine Verantwortung für reflektiertes Feedback und die Rückkopplung zwischen Unternehmen und BtB-Umfeld zugeschrieben. Ein Unternehmensvertreter (U_1B) versteht sich dabei als „Transmissionsriemen“ zwischen Kommunikationsmanagement, Unternehmens- und Bereichsleitung und anderen beteiligten Einheiten.

▪ Training

Neben der abstrakteren Beratungs- und der operativen Serviceaufgabe sehen die Befragten eine Verantwortung des dezentralen Kommunikationsmanagements auch darin, Mitarbeiter der für BtB-Kommunikation zuständigen Einheiten für den Kontakt in Geschäftsbeziehungen „fit zu machen“. Auch hier agieren die dezentralen Experten an der Schnittstelle zwischen zentraler Kommunikationsabteilung

und anderen Einheiten. Das „Boundary Spanning“ zwischen zentraler Einheit und anderen Unternehmensbereichen und -funktionen steht im Mittelpunkt.

Eine mögliche Ursache für die starke Wahrnehmung interner Verantwortlichkeiten und die Betonung einer internen Vermittlungsaufgabe deutet sich in einzelnen Aussagen des Kommunikationsexperten an, dessen Unternehmen ein unmittelbares Rollenmodell umsetzt. Er verweist darauf, dass das Kommunikationsmanagement im BtB-Beziehungsmanagement mit den anderen traditionell zuständigen Funktionen konkurriert und ihre Beteiligung kontinuierlich legitimieren muss. Daher müsse man in „Vorleistung treten, d. h. den Unternehmensbereichen zeigen: Wenn ihr mit uns zusammenarbeitet, habt ihr einen Nutzen davon“ (U_1B). Über die Leistungserbringung nach innen, z. B. durch die Vermittlung zwischen Einheiten, verschafft sich die PR eine Leistungsberechtigung für die Kommunikation nach außen.

Auch mit Blick auf die externen Kommunikationsaufgaben, d. h. das eigentliche, an das BtB-Umfeld gerichtete Kommunikationsmanagement, zeigen sich wichtige Unterschiede zwischen den Vertretern beider Positionen. Zentrale Aufgaben, die im Rahmen der unmittelbaren Beteiligungsrolle genannt werden, sind hierbei:

- „Networking“

Kontakte zu suchen, anzuregen und zu knüpfen, ist nach Ansicht der Befragten die Kernaufgabe im BtB-Beziehungsmanagement. Sie ist das erste Element einer zweiten „Boundary Spanning“-Verantwortlichkeit, die an der Schnittstelle zwischen Unternehmen und BtB-Umfeld stattfindet und das erste interne „Boundary Spanning“ ergänzt. Sie obliegt, so die Befragten, ebenfalls den Kommunikationsexperten, die vor Ort an den Zielgruppen „dran“ sind. Wichtig ist nach Ansicht der Befragten, dass das Kommunikationsmanagement hierbei nicht ausschließlich eigene Kontakte knüpft und sie gegenüber anderen Einheiten „abschottet“, sondern gezielt Kontakte beispielsweise zwischen potenziellen Kunden und Vertrieb, aber auch zu relevanten Multiplikatoren wie z. B. aus der Wissenschaft initiiert. Als Beispiele werden die Organisation einer gemeinsamen Fachveranstaltung oder von Fachvorträgen der Unternehmensexperten z. B. aus dem Vertrieb bei Kongressen und Konferenzen genannt. Es soll – so die Befragten – ein Netzwerk entstehen, das mehrere Anknüpfungspunkte zwischen einem Unternehmen und seinem BtB-Umfeld bietet und zahlreiche Ansatzpunkte für wechselseitigen Nutzen bereithält. „Ich sehe mich als Spinne in einem Netz“, beschreibt ein Unternehmensvertreter hierzu (U_1B).

- Kontaktpflege

Als zweite zentrale Aufgabe, die das Networking ergänzt, nennen die Befragten die Pflege von Kontakten und ihre Entwicklung in Richtung stabiler, langfristiger Beziehungen. Sie beschreiben dabei kontinuierliche Kommunikation, die nicht nur

Preise, Leistungen und Kosten thematisiert. Neben geschäftlichen Informationen, z. B. zu Umsatz und Produkten, werden Fachthemen mit übergreifenden Kommunikationsthemen – aus der zentralen PR-Einheit stammend wie z. B. Nachhaltigkeit – in Verbindung gebracht, so die Befragten. In Anlehnung an die genannten internen Aufgaben werde auch hier auf eine enge Abstimmung und Einbindung beteiligter Einheiten geachtet.

▪ Vermittlung

Zwischen allen Beteiligten in Geschäftsbeziehungen Interessen abzustimmen und – auch in Konfliktsituationen – zu vermitteln, sehen die Befragten als dritte wichtige Aufgabe des Kommunikationsmanagements im Rahmen des BtB-Beziehungsmanagements an. Vor allem mittels Dialog- und Moderationsformen könne man den Austausch und Abgleich von Meinungen, Erwartungen sowie Interpretationsmustern unterstützen und zu einer Lösung mit wechselseitig wahrgenommenem Nutzen beitragen. Denn wolle man jemanden langfristig und als Partner binden, so müsse man ihm zuhören, ihn ernst nehmen und einbinden. Auch hier nehmen sich die PR-Experten als „Transmissionsriemen“ (U_1B) oder „Brückenbauer“ (U_1A) wahr, allerdings dieses Mal zwischen der zentralen Kommunikationseinheit bzw. den Unternehmenseinheiten und den Geschäftspartnern. Um diese Aufgabe erfolgreich erfüllen zu können und selbst ernst genommen zu werden, braucht es ihrer Ansicht nach hierfür nicht nur Wissen und Erfahrung in Sachen Kommunikation, sondern auch in fachlicher Hinsicht.

Die drei von den Vertretern des unmittelbaren Rollenmodells genannten externen Aufgaben fassen nicht nur den Begriff des „Boundary Spanning“ zwischen Unternehmen und BtB-Umfeld genauer. Sie lassen sich darüber hinaus dem Beziehungsmanagement zuordnen, ohne dass der Begriff von den Vertretern dieser Position explizit genannt wird. Es geht im Kern um den Aufbau und die Gestaltung von Beziehungen. Das von der Mehrheit der Befragten angeführte und dabei eher abstrakt beschriebene Verständnis von Kommunikation als Beziehungsmanagement findet hier erstmalig eine konkrete Beschreibung.

▪ Differenzierung

Neben den drei beziehungsorientierten Aufgaben sehen die Befragten das Kommunikationsmanagement zudem in der Pflicht, das Unternehmen in der Wahrnehmung des BtB-Umfeldes klar vom Wettbewerb abzugrenzen. Indem die eigenen Leistungen kommuniziert werden und die Kommunikation eng an den Erwartungen des Gegenübers, z. B. potenzieller Kunden oder Forschungspartner, ausgerichtet wird, soll nicht nur Aufmerksamkeit geweckt werden, so die Experten. Das Unternehmen solle für neue und bestehende Geschäftspartner interessant, attraktiv und erlebbar sein. Während von den Vertretern einer mittelbaren Rolle des Kommunikationsmanagement eine explizite Verkaufsaufgabe genannt wird, ist dies bei den Befragten hier nicht der Fall. Die Beschreibung erscheint dennoch auch bei diesem Aspekt konkreter und zugleich „näher dran“ an den Unterneh-

menszielen von Wachstum und Umsatz als bei den Vertretern der mittelbaren Rolle. Bei der Differenzierungsaufgabe werden die dezentralen Kommunikationsverantwortlichen von der Zentralabteilung unterstützt.

▪ Positionierung

In Ergänzung zur Differenzierung beschreiben die Befragten zuletzt auch die Aufgabe der Positionierung. Dabei stehen nicht der Vergleich zum Wettbewerb und weniger die Leistungen eines Unternehmens im Vordergrund, so die Experten. Vielmehr geht es – wie bei den Vertretern der mittelbaren Rolle – um übergreifende Eindrücke von einem Unternehmen in Form von Reputation und Images. Während bei der Differenzierung eher die dezentralen Einheiten aktiv sind und die zentrale Kommunikationsabteilung im Hintergrund wirkt, ist dies nach Ansicht der Befragten hier umgekehrt. Die zentrale Einheit liefert den „Bilder-Rahmen“, den die dezentralen Experten in ihrer BtB-Kommunikation aufgreifen.

Insbesondere im Bild des Rahmens zeigen sich die Unterschiede zwischen den beiden Aufgabenprofilen, die dem Kommunikationsmanagement im BtB-Beziehungsmanagement zugeschrieben werden. Die Befragten, die ihm eine indirekte Rolle zuweisen, benennen traditionelle Aufgaben, die sich als Konstruktion von „Leitplanken“ oder eines „Kommunikationsrahmens“ beschreiben lassen. Dieser wirke auch auf die BtB-Kommunikation, so die sich in der Mehrheit befindlichen Vertreter dieser Position. Es verwundert wenig, dass sie die *Leistungen und Potenziale* von PR für und im BtB-Beziehungsmanagement vor allem mit den Begriffen Image, Reputation, Unternehmenskultur und -werte beschreiben. Nach innen wird die PR vor allem als unterstützender Dienstleister für die eigentlichen „Owner“ von Geschäftsbeziehungen angesehen.

Demgegenüber beschreiben die Vertreter einer unmittelbaren Beteiligung von PR im Beziehungsmanagement ihre Leistungen und Potenziale mit den Begriffen Kontakt, Vertrauen, Vernetzung, Koordination und Integration. Letzteres gilt für sie insbesondere auch nach innen, da sie die Aufgabe des „Boundary Spanning“ nicht nur nach außen wahrnehmen. Die Integration zwischen dezentraler und zentraler Kommunikationseinheit, zwischen unterschiedlichen Funktionen und Einheiten sowie zwischen Kommunikationsmanagement und Management scheint hier besonders wichtig zu sein. Nichtsdestotrotz greifen die Vertreter aber auch die Funktion als Kommunikationsrahmen auf. Sie füllen diesen jedoch mit Aufgaben, die sich direkt an Geschäftsbeziehungen und dem Marktumfeld eines Unternehmens ausrichten. Die zunächst eher abstrakte Aussage eines Experten (U_2) – „Wir sind alle Verkäufer“ – füllt sich am Beispiel von Kundenbeziehungen mit Leben.

Die große Anzahl an genannten internen Aufgaben zu Abstimmung, Koordination und Integration deutet jedoch bereits an, dass eine Umsetzung dieses Modells nicht einfach ist. Die Experten verweisen auf interne und externe Kontextfaktoren, die das Beziehungs- und Kommunikationsmanagement im BtB-Umfeld beeinflussen.

Einflussfaktoren und Herausforderungen des Kommunikationsmanagements in Geschäftsbeziehungen

An vorderster Stelle benennen die Befragten *interne Rahmenbedingungen* als Einflussfaktoren des Kommunikationsmanagements in Geschäftsbeziehungen (vgl. Abb. 13). Sie sind in ihren Augen die Faktoren, die am häufigsten ein BtB-Kommunikationsmanagement befeuern oder aber behindern. Sie lassen sich dem Unternehmen, d. h. seinen Strukturen und Prozessen, seinen Einheiten und ihrem Zusammenspiel sowie den Verantwortlichen in der Kommunikation und anderen Einheiten zuordnen.

Im Hinblick auf das *Unternehmen* sehen die meisten Befragten vor allem im Geschäftsmodell einen zentralen Einflussfaktor. Es bestimmt den Typ des BtB-Austauschs – kooperativ oder transaktional – ihrer Ansicht nach am meisten. Ist es beispielsweise auf das Preis-Leistungs-Verhältnis ausgelegt wie z. B. bei weniger komplexen und erklärungsbedürftigen sowie günstigen Produkten, d. h. beispielsweise bei Verbrauchsgütern so besteht nach Ansicht der Experten vor allem ein transaktionaler Austausch, dessen Management über ein standardisiertes System läuft. Bei einem komplexeren Geschäftsmodell, wie es oft in Industrie- und Investitionsgütermärkten gegeben sei, stünden dagegen kooperative Beziehungen im Mittelpunkt.

Das Geschäftsmodell ist nicht nur eng mit den Produkten und Leistungen, sondern auch mit der Organisationsform eines Unternehmens und seiner Größe verbunden. Sie werden an zweiter Stelle als Einflussfaktoren genannt. Ein kleiner Familienbetrieb habe andere Möglichkeiten des Beziehungs- und Kommunikationsmanagements als eine große Aktiengesellschaft, so die Experten. Ein Agenturvertreter (A_5) unterscheidet dabei zwischen professionell arbeitenden Firmen, insbesondere Großunternehmen, sowie „einer ganz, ganz große Gruppe von Firmen vor allem aus dem Mittelstand, die das für sich noch nicht entdeckt haben und ihr Potenzial nicht ausschöpfen“.

Auch unterschiedliche Kulturen, Werte und Leitlinien eines Unternehmens spielen laut der Hälfte der Befragten eine Rolle. Sie prägen ihrer Meinung nach ebenfalls in hohem Maße „die Art und Weise, wie Geschäftsbeziehungen gepflegt werden“ (A_1). Hierbei steht ihrer Ansicht nach vor allem das Thema einer starken, gerade in Industrie- und Investitionsgüterbetrieben historisch gewachsenen Vertriebs- und Technologieorientierung im Raum. Ergebnisse und Preise, Technologien und Produkte seien das, was zähle. Im Blick ist: „Wie kann ich mein Ergebnis verbessern, ich muss meinen Vertrieb stärken, ich muss meine Produkte verbessern und vielleicht einen besseren Preis liefern“ (A_4). „Das ist ‚Engineers-driven‘“, ergänzt ein Befragter (A_3), „die Ingenieure haben eine Lösung und die wird dann kommuniziert“. Schlussendlich werden vereinzelt auch bestehende Leitgrößen der Kommunikation wie z. B. vorhandene Images und Marken und die Reputation des Unternehmens als Einflussfaktoren genannt.

Die starke Orientierung an Preisen, Kosten und Technologien prägt auch das *Zusammenspiel der Einheiten*, die eine weitere interne Kategorie der Einflussfaktoren

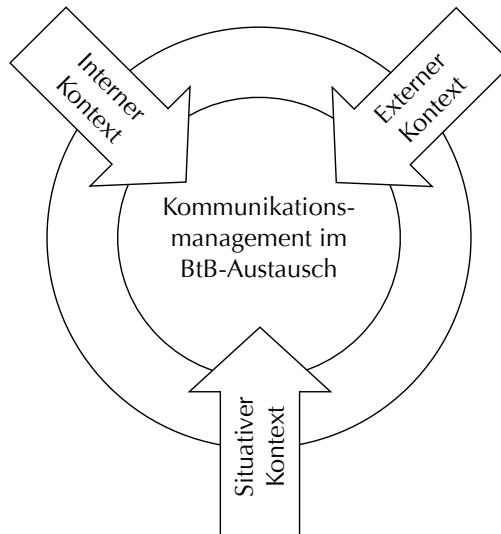


Abb. 13: Einflussfaktoren auf das Kommunikationsmanagement im BtB-Kontext. Quelle: Eigene Darstellung; qualitative Expertenbefragung; Mehrfachnennungen möglich.

darstellen. Insbesondere die Unternehmensvertreter der unmittelbaren Rolle betonen dabei z. B. den unterschiedlichen Stellenwert und die Wertschätzung einzelner Einheiten untereinander und durch das Management. Unterschiede in der organisatorischen Einbindung sowie formale und informelle Regeln ihrer Zusammenarbeit sind für sie ebenfalls wichtige Einflussfaktoren.

Hier schließt auch die dritte Kategorie der von den Befragten genannten internen Einflussfaktoren an: die Meinungen und Verständnisse der *beteiligten Verantwortlichen* aus Management und anderen Funktionen, aber insbesondere auch aus der Kommunikation selbst. Sie wird vor allem von Agenturexperten und Unternehmensvertretern des unmittelbaren Modells angeführt. Im Zentrum steht die Frage, welches Verständnis von der eigenen Rolle sowie von Beziehungen (z. B. transaktional oder kooperativ), Partnern (z. B. Abnehmer bzw. „Ablieferer“ oder Verbündete), Kommunikation (z. B. einseitig oder zweiseitig) und Kommunikationsmanagement (z. B. Dienstleister oder Managementfunktion) vorherrscht. Ein traditionelles Verständnis beispielsweise von Zulieferern als „Firmen, die hier am Werkzaun ihre Produkte abgeben“ (U_5), führe zu einem anderen Umgang mit diesen als ein Verständnis, das auf Kooperation ausgerichtet ist.

Gerade die Ansichten der Managementverantwortlichen prägen nach Meinung der Experten maßgeblich das Beziehungs- und Kommunikationsmanagement und die Beteiligung des Letzteren an BtB-Austausch. „Die Bewertung der Kommunikation erfolgt im Endeffekt durch die herrschende Schicht“, so ein Unternehmensvertreter (U_5). Zugleich sei aber auch das Selbstverständnis der Kom-

munikationsexperten selbst entscheidend: Wie definieren sie ihre Anspruchs- und Zielgruppen? Erheben sie Anspruch auf eine direkte Beteiligung am BtB-Austausch oder enthalten sie sich der Aufgabe?

Die von den Befragten genannten *Einflussfaktoren aus dem externen Kontext* lassen sich den drei Kategorien der Anspruchs- und Zielgruppen, der Märkte sowie der Gesellschaft zuordnen.

Sich verändernde Emotionen, Bedürfnisse, Erwartungen oder Meinungen der BtB-Zielgruppen sind nach Ansicht insbesondere der Vertreter einer mittelbaren Rolle wichtige Einflussfaktoren des Kommunikationsmanagements. Vor allem ihre Erwartungen an das Handeln und die Kommunikation in Geschäftsbeziehungen seien gestiegen. Mehr Möglichkeiten zu Beziehungen und Netzwerken, z. B. durch die Internationalisierung, führen zu höheren Anforderungen, so ein Experte.

Darüber hinaus werden die Zielgruppen von ihrem jeweiligen Umfeld beeinflusst, so dass auch dieses in die Planungen einzubeziehen ist, so die Befragten. Am häufigsten wird dabei darauf verwiesen, den originären Markt der BtB-Kunden im Blick haben zu müssen. Dabei spielen auch die Art und Struktur der Zielgruppen eine Rolle, die es zu beachten gelte. Beispielsweise ist nach Ansicht der Experten wichtig, ob die eigenen Kunden als Letzt- oder Wiederverkäufer tätig oder in einem Markt aktiv sind, der in eine öffentliche Diskussion verwickelt ist wie z. B. die Chemie- oder Energiebranche. Darüber hinaus beschreiben die Befragten Einflüsse, die aus dem vergangenem Verhalten und dem bisherigen Verlauf einer Beziehung entstehen, z. B. aus Konflikten oder Krisen. Hierbei seien alle Mitarbeiter, die in Kontakt mit den Zielgruppen stehen, gefordert, z. B. auch Call Center-Mitarbeiter und technische „Außendienstler“.

Unter der Kategorie *Märkte* lassen sich jene Einflussfaktoren fassen, die von den Befragten mit Blick auf das Marktumfeld von Unternehmen genannt werden. Ihrer Ansicht nach haben vor allem die Struktur einer Branche wie z. B. Grad der Konzentration oder Internationalisierung oder die Anzahl und Bekanntheit der Kunden sowie der in ihr vorherrschende Wettbewerb – z. B. weniger intensiv oder „mit harten Bandagen geführt“ – Einfluss. Darüber hinaus spielen „ungeschriebene Gesetze“ und institutionalisierte Regeln, z. B. hinsichtlich des Umgangs mit Zulieferern, eine Rolle, so die Experten. Nicht zuletzt nehmen sie einen zunehmenden Kommunikationsdruck wahr, der z. B. durch eine höhere Anzahl an Wettbewerbern und Produkten auf einem Markt zustande komme.

In der dritten Kategorie *Gesellschaft* sind demgegenüber alle Aussagen der Befragten zu übergreifenden Entwicklungen enthalten, die Einfluss auch auf die BtB-Kommunikation und Geschäftsbeziehungen ausüben. So wird vor allem ein „Information Overflow“ auch im BtB-Umfeld wahrgenommen, an den man sich z. B. mit kompakteren Informationsmaterialien anpassen müsse.

Neben internen und externen Einflussfaktoren wirkt nach Ansicht der Befragten auch der *situative Kontext* auf Geschäftsbeziehungen, ihr Management und die BtB-Kommunikation ein. Vor allem Ereignisse in einer *Beziehung* selbst wie z. B. Konflikte oder Krisen – beispielsweise wegen Produktmängeln oder nicht eingehaltenen Absprachen – sehen die Experten als wichtige Einflüsse an. An zweiter

Stelle verweisen sie auf Ereignisse in einem Unternehmen als Einflussfaktoren, z. B. auf öffentlich gewordene Skandale oder der Gewinn eines renommierten Kunden. Nicht zuletzt werden Ereignisse im Umfeld wie z. B. eine Finanz- und Wirtschaftskrise, in der der Blick nach Ansicht der Befragten noch stärker auf Vertrieb, Abverkauf und Einsparungen liegt, als dritte Einflusskategorie genannt. Darüber hinaus deutet ein Experte daraufhin, dass die Bedeutung von Kommunikationsmanagement von der Beziehungsphase abhängt. So formuliert der Vertreter des mittelbaren Rollenmodells (U_5): „Für bestehende Kundenbeziehungen ist die PR weniger wichtig. Die PR übernimmt dann eine sehr wichtige Rolle, wenn es um Neukundenakquise geht, insbesondere dort, wo das Unternehmen noch nicht so bekannt ist.“ Er verweist dabei z. B. auf die allgemeine Positionierungsleistung und Leitgrößen wie Image und Reputation.

Es verwundert wenig, dass bei der Frage nach aktuellen Herausforderungen von den Experten vor allem Aspekte beschrieben werden, die auch als Einflussfaktoren dominant angeführt wurden. An vorderster Stelle steht das nach Ansicht der Experten noch wenig ausgeprägte Bewusstsein dafür, was Kommunikationsmanagement leisten kann. Es geht ihrer Meinung nach mit einem engen, traditionellen Kommunikations- und PR-Verständnis, z. B. als persönliche Kommunikation oder Pressearbeit und interne Kommunikation, und einer Konzentration auf Serviceaufgaben einher. Vor allem Verantwortliche aus dem Management und anderen Unternehmenseinheiten wie z. B. dem Vertrieb erkennen das Potenzial strategischer Kommunikationsarbeit (noch) nicht, so die Befragten. „Die haben ein völlig traditionelles Verständnis von Kommunikation als Hilfsinstrument für ihre eigene Tätigkeit“ (A_1), vor allem zur Vertriebsunterstützung. Während Vertrieb, Einkauf und techniknahe Einheiten als wichtig erachtet würden, sei die Wertschätzung für die Kommunikationsfunktion und -einheit oftmals nach wie vor gering, trotz einer zunehmenden Orientierung an Reputation, Image und Marken. Gerade in Industrie- und Investitionsgütermärkten dominiere nach wie vor eine naturwissenschaftliche, juristische oder wirtschaftswissenschaftliche Denkhaltung. Ein Experte (A_1) verweist zwar auf einen Generationswechsel in den Unternehmen: „Da sind mittlerweile auch Leute, die so denken können.“ Dennoch müsse sich das Kommunikationsmanagement auch in großen Unternehmen nach wie vor legitimieren und kontinuierlich ihren Mehrwert für das Unternehmen und insbesondere für das BtB-Beziehungsmanagement aufzeigen.

Daran schließt sich die zweite große Herausforderung an, die insbesondere von Vertretern der unmittelbaren Rolle von Kommunikation angeführt wird und vor allem die Unternehmensstrukturen betrifft: die mangelnde Integration und Abstimmung der beteiligten Einheiten und damit verbundene Kompetenzstreitigkeiten. Die Kunden beispielsweise seien oftmals „das Privateigentum von Vertrieb und Technik“ (U_5). Ob die dann „das ganze Spektrum der Kommunikation clever und strategisch einsetzen“, sei allerdings offen, so ein Agenturvertreter (A_2) weiter. Sein Wunsch ist, dass Vertrieb und Management „anerkennen, dass es andere Experten gibt, nämlich die der Kommunikation, die sie dabei unterstützen können, das Beziehungsmanagement systematisch zu führen“ (A_2). Von den Befragten

wird die häufige „Ausgrenzung“ der Einheit Kommunikation aus der Kommunikation mit Anspruchsgruppen des Marktumfeldes angeprangert. Dass die Kommunikationsabteilung im Vergleich zu anderen Unternehmensfunktionen und -einheiten wie z. B. Vertrieb oder Marketing weniger Ressourcen erhält, schließt den Kreis für rund ein Drittel der Experten.

Dass insbesondere die Vertreter des unmittelbaren Modells für diese Situation eine Mitverantwortung der Kommunikationsexperten wahrnehmen, zeigen Aussagen, die ein mangelndes Fachwissen und eine geisteswissenschaftliche Haltung anstelle von „Managementdenken“ in den eigenen Reihen kritisieren. Sie mahnen ein „Silo- und Schubladendenken“ (U_1A) an, das ein eingeschränktes Kommunikations- und Funktionsverständnis anstelle einer modernen, integrierten Haltung beinhalte. Wer denkt, „das ist mein Schälchen und das ist dein Schälchen und aus meinem halte dich gefälligst heraus“ (U_1A), verhindert ihrer Ansicht nach bereits selbst ein erfolgreiches Kommunikationsmanagement im Marktumfeld und entsprechende Anerkennung als wertschöpfende Managementfunktion.

Schließlich wird insbesondere von Agenturvertretern nochmals auf Herausforderungen verwiesen, die eng an Unternehmenskulturen und -werte geknüpft sind. So seien vor allem in Industrie- und Investitionsgüterbranchen nach wie vor Angst und Misstrauen gegenüber dem externen Umfeld, insbesondere dem Marktumfeld gegeben. Man unterstelle sich gegenseitig, ausschließlich Eigeninteressen zu verfolgen, und bemühe sich um Geheimhaltung, z. B. über Produkte, Forschungsprojekte oder auch Kooperationen, so die Befragten. „Während in einer idealen Welt alle gemeinsam auf eine ideale Lösung hinarbeiten, ist diese Welt sehr stark von Wettbewerbsdruck und einer großen Angst, dass relevantes Wissen verloren geht, geprägt“ (A_5). Introvertiertheit und Verschwiegenheit sind nach Ansicht der Experten weitere Herausforderungen des BtB-Beziehungs- und Kommunikationsmanagements.

Nicht zuletzt werden von den Befragten insbesondere aus Agenturen auch zahlreiche Herausforderungen hinsichtlich der Ausgestaltung von BtB-Kommunikation genannt wie z. B. komplexe Unternehmenspositionierungen auf Grund komplexer Produkte oder eine häufige Beschränkung auf traditionelle Instrumente wie beispielsweise Messen oder Fachpressearbeit. Die BtB-Kommunikation wird ihrer Ansicht nach zudem schwieriger, da Informationen und Medien in den Märkten zunehmen, Kommunikationsprozesse schneller werden und Kommunikationsräume, z. B. im Internet, unübersichtlicher.

Angesichts der genannten Herausforderungen braucht es Verbesserungen, so insbesondere Vertreter des unmittelbaren Modells. Sie erwarten von den Kommunikationsverantwortlichen eine strategischere, stärker integrierte und ganzheitliche Ausrichtung, die Anspruchsgruppen aus dem Marktumfeld explizit einbezieht und auch hier das „Boundary Spanning“ übernimmt. „Der Grad der Vernetzung, der Koordination und der Zusammenarbeit muss noch viel höher werden“, so ein Unternehmensvertreter (U_1A). Von anderen Unternehmensfunktionen und insbesondere der Leitungsebene erwarten sie, dass Kommunikationsmanagement auch mit Blick auf das Marktumfeld als Wettbewerbsinstrument wahrgenommen,

aktiv eingebunden und geschätzt wird. Nicht zuletzt wünschen sich die Befragten, dass die Kommunikation zwischen Geschäftspartnern enger abgestimmt und häufiger gemeinsam kommuniziert wird, z. B. gegenüber der Fach-„Community“, aber auch der breiten Öffentlichkeit.

Den Status quo in Unternehmen beurteilen sie dementsprechend durchaus kritisch und ambivalent. Es gibt wenige Vorreiterbranchen, vor allem aus dem Dienstleistungsbereich und Märkten mit hohem Internationalisierungsgrad, und Vorreiterunternehmen, vor allem Großunternehmen, so die Agenturvertreter und Unternehmensvertreter des unmittelbaren Modells. Darüber hinaus sehen sie weiteres Optimierungspotenzial. Die Vertreter des mittelbaren Modells nehmen demgegenüber in geringerem Maße eine Notwendigkeit zu Veränderungen wahr.

Dass sich die Vernetzung von Unternehmen, z. B. wegen einer sich weiter verstärkenden Verflechtung bei Produkten oder sich ausgleichenden Kompetenzen in der Lieferkette, fortsetzen wird, darüber besteht unter den Befragten weitgehend Einigkeit. Mit Blick auf introvertiertere „Traditionsbranchen“ wie z. B. Maschinenbau oder Elektrotechnik vermerkt ein Befragter (U_5), dass auch diese sich zukünftig öffnen werden müssen, z. B. indem Zulieferer stärker in die Produktionsprozesse eingebunden werden. Auch die Meinung, dass strategische Kommunikation vor diesem Hintergrund weiter an Bedeutung gewinnen wird, findet mehrheitlich Zustimmung. Welche Rolle das Kommunikationsmanagement als Unternehmensfunktion und Einheit dabei aber künftig spielt, darüber sind sie sich uneins.

Zusammenfassend betonen die Kommunikationsverantwortlichen mehrheitlich die Bedeutung von Kommunikation, wenn es um den Austausch mit anderen Unternehmen geht. Vor allem bei kooperativen BtB-Beziehungen, die sie als idealtypisch und stark geschäftsrelevant ansehen, wird ihr ein hoher Stellenwert im Vergleich zu transaktionaler ausgerichteter Austausch zugestanden. Die Zuständigkeit für BtB-Kommunikation als zielorientierte, planvolle Interaktion und Teil von Beziehungsmanagement wird jedoch von den meisten Befragten an andere Unternehmensfunktionen und -einheiten abgegeben. Während eine Minderheit eine Beteiligung der Kommunikationsabteilung ablehnt, verweisen die meisten der Experten auf eine mittelbare, indirekte Rolle, d. h. auf die Vorgabe eines „Kommunikationsrahmens“ sowie die Unterstützung von z. B. Vertrieb oder Einkauf. Einige wenige Befragte nehmen hingegen eine unmittelbare Rolle und Verantwortung des Kommunikationsmanagements an. Angesichts dieser unterschiedlichen Ansichten und der Position des Untersuchungsgegenstandes an der Schnittstelle zahlreicher Unternehmensfunktionen und -einheiten wird eine Erweiterung der Studie notwendig.

2.3 Erkenntnisse und Folgerungen: Unternehmenskommunikation als neue Perspektive auf Business-to-Business-Kommunikation

Ziel der Studie ist, den Untersuchungsgegenstand – die Kommunikation mit anderen Unternehmen im Marktumfeld und die Rolle des Kommunikationsmanagements – zu definieren und zu strukturieren. Da das Marktumfeld von Verbindungen zwischen Unternehmen geprägt ist, sind Geschäftsbeziehungen das zweite Grundkonzept, das betrachtet wird. Insbesondere Kooperationsbeziehungen stehen vor dem Hintergrund der zentralen These der Arbeit im Blickpunkt, dass diese mit einer anderen, neuen Rolle von Kommunikation einhergehen. Die befragten Kommunikationsexperten äußern sich sowohl zu Geschäftsbeziehungen als auch zu BtB-Kommunikation.

Die Ergebnisse der Studie bilden ab, wie die befragten Kommunikationsverantwortlichen zum Zeitpunkt der Befragung ihre Rolle mit Blick auf den Untersuchungsgegenstand verstehen, welche Strukturen, Prozesse und Rahmenbedingungen sie in der Unternehmenspraxis wahrnehmen und wie sie vorgehen. Ausgangspunkt ist die Frage, welche Rolle die Experten der Kommunikation – sowohl generell als auch in der engen Definition als Kommunikationsmanagement – bei Aufbau und Pflege von Geschäftsbeziehungen, d. h. von Beziehungen zu anderen Unternehmen aus dem Marktumfeld, zuschreiben. Wie lassen sich ihre Aussagen hinsichtlich der Zielsetzung und Ausrichtung der Studie bewerten? Welche Aussagekraft haben die Erkenntnisse? Vor allem die ursprüngliche Perspektive des Kommunikationsmanagement ist dabei kritisch zu betrachten. Denn eines zeigt die Studie deutlich: Ein Handlungsfeld der BtB-PR ist nicht so einfach auszumachen, geschweige denn zu definieren oder zu beschreiben.

Das Kapitel 2.3.1 thematisiert im Folgenden zunächst, welche Aussagekraft die Studie hat. In Kapitel 2.3.2 wird anschließend beschrieben, warum und inwiefern die explorative Studie erweitert wird. Kapitel 2.3.3 fasst schlussendlich den Ertrag der Studie für die Arbeit zusammen und reflektiert ihn.

2.3.1 Aussagekraft der empirischen Exploration

Will man Ergebnisse empirischer Studien beurteilen, so bietet sich an, einen Blick auf ihre Anlage und Methodik – inklusive ihrer Durchführung und Auswertung – sowie ihren theoretischen Ausgangspunkt und die zu Grunde liegende Perspektive zu werfen.

Reflexion von Design und Anlage der Studie

Im Hinblick auf das Ziel und die Verortung innerhalb der vorliegenden Arbeit ist die qualitative *Anlage* der Studie geeignet. Denn mit ihrem Fokus auf tiefgehende, detaillierte Erkenntnisse entspricht sie der Absicht, den Untersuchungsgegenstand zu explorieren und zu strukturieren. Die dabei gewählte *Methode* der Leitfadenin-

interviews mit Experten eignet sich in der vorliegenden Arbeit, um professionelle Einschätzungen und insbesondere neue Einsichten zum Untersuchungsgegenstand zu erhalten, der in der Literatur bisher vernachlässigt wurde.

Die Auswahl der Experten basiert auf Kriterien, die aus der Fragestellung und der ursprünglichen Perspektive der Arbeit abgeleitet sind. Vor allem durch die verantwortliche Position der Befragten, ihre Herkunft aus etablierten Einheiten der Unternehmenskommunikation und Kommunikationsberatungen mit starkem BtB-Bezug sowie die Auswahl von Unternehmen unterschiedlicher Industriegüter-Branchen werden relevante Erkenntnisse möglich, die auch branchenübergreifende Rückschlüsse zulassen. Bis auf zwei angefragte Experten sagten alle Kommunikationsverantwortlichen ihre Teilnahme an der Befragung unmittelbar zu. Die daraus ableitbare hohe Motivation und ein Interesse an der Thematik lassen ebenfalls positive Rückschlüsse auf die Qualität der Erkenntnisse zu.

Um situative Einflüsse bei der Durchführung der Interviews möglichst gering zu halten, wurden die Interviews in der gewohnten Arbeitsumgebung der Befragten oder telefonisch in einer für sie günstigen Situation geführt. Die bewusste Auseinandersetzung mit der Befragungsmethode als reaktives Verfahren und die Erfahrung des Interviewers mit der Methode unterstützen dabei, mögliche Antwortverzerrungen durch Interviewereffekte zu reduzieren (vgl. Kromrey 2009: 344f.; Tietel 2000: o. S.; Friedrichs 1990: 215). Ziel war es, möglichst neutral detailierte, eigenständige, vollständige und spezifische Antworten zu stimulieren.

Der Pretest mit einem Experten deutete daraufhin, dass Verzerrungen durch die Fragestellung und das Leitfadendesign ausgeschlossen werden können. Auch bei der Auswertung der Interviews, bei der auf mögliche Verzerrungen geachtet wurde, wurden keine Auffälligkeiten sichtbar. Zwar unterscheiden sich die Interviews in ihrem Informationsgehalt. Es ist jedoch eine gute Vergleichbarkeit der Expertenaussagen insbesondere durch ihren ähnlichen professionellen Status gegeben.

Bei der Auswertung der Interviews ermöglichte das angewandte zyklische Verfahren, sowohl die gewählte theoretische Perspektive als auch die Daten im Blick zu behalten. Dabei war Sensibilität erforderlich „gegenüber Anomalien in den Daten ebenso wie die Fähigkeit, vorab existierende theoretische Bedeutungsmuster loszulassen, um nach neuen theoretischen Erkenntnissen Ausschau zu halten“ (Andersen/Kragh 2010: 53, eigene Übersetzung). Insbesondere Letztere erweist sich bei der vorliegenden Studie als zentral. Denn die Aussagen der Befragten legen eine Erweiterung und Reflexion der gewählten theoretischen Perspektive nahe.

Reflexion der Perspektive der Studie und Arbeit

Von den Experten wird auf der einen Seite eine hohe Bedeutung von Kommunikation generell und ihrer planvollen, zielorientierten Ausprägung angesprochen, vor allem in Bezug auf kooperative BtB-Beziehungen. Auf der anderen Seite verweisen sie mehrheitlich auf eine – wenn überhaupt – indirekte Rolle der Funktion und

Einheit Kommunikation im BtB-Umfeld, während andere Funktionen und Abteilungen als unmittelbare „Owner“ angesehen werden. Wie das Kapitel drei theoretisch aufzeigen wird, bietet es sich hiermit bereits im Zuge der explorativen Studie an, zwischen einem engeren Begriff der PR bzw. des Kommunikationsmanagements und einem breiteren Begriff der Unternehmenskommunikation zu unterscheiden. Zwar firmiert in den ausgewählten Unternehmen die entsprechende Einheit unter Unternehmenskommunikation bzw. „Corporate Communications“ und die Befragten betonen ein ganzheitliches PR-Verständnis. Die Aussagen der Experten zeigen aber mehrheitlich, dass sie sowohl in ihrem Selbstverständnis als auch in ihrer Arbeit diesen Begriff bei BtB-Kommunikation nur zum Teil ausfüllen. Es wird nur ein Teil der Kommunikationsprozesse eines Unternehmens erfasst, d. h. nach der in der Arbeit gewählten Definition nur ein Teil der Unternehmenskommunikation.

Für die explorative Studie und die Arbeit bedeutete dies eine Rejustierung ihrer ursprünglichen Ausrichtung. Zunächst wurde hierzu die empirische Studie erweitert. Sie wurde ergänzt um Experteninterviews mit Verantwortlichen aus den Einheiten und Funktionen, die die Kommunikationsexperten mehrheitlich als unmittelbar zuständig ansehen, z. B. Vertrieb, Einkauf, Forschung und Entwicklung, Partner-Management und nicht zuletzt die Unternehmensführung. Darüber hinaus ermöglichten die Erkenntnisse der ursprünglichen Studie vor allem auch eine Erweiterung des theoretischen Blickwinkels hin zur aktuell gewählten Ausrichtung der Arbeit:

- weg von einer engen Fokussierung auf das Handlungsfeld der BtB-PR hin zu einer umfassenden Betrachtung der Rolle von Kommunikation und Kommunikationsarbeit in und für den Austausch von Unternehmen mit anderen Unternehmen, d. h. im Marktumfeld und insbesondere mit Blick auf Kooperationsbeziehungen; und damit einhergehend
- weg von der Konzentration auf PR und Kommunikationsmanagement hin zu einer umfassenderen, integrativen Perspektive der Unternehmenskommunikation, wie sie in Kapitel eins bereits angerissen wurde, und – im weiteren Verlauf der Arbeit – ihrer kritischen Reflexion am Untersuchungsgegenstand der BtB-Kommunikation

Bei diesem Untersuchungsgegenstand, der an der Schnittstelle sowohl verschiedener Unternehmensfunktionen und -einheiten als auch Forschungsdisziplinen liegt, erscheint diese Ausrichtung besonders fruchtbar. Sie wird im Anschluss an die empirische Erweiterung, d. h. an die folgende Vorstellung von Erkenntnissen und Ertrag der erweiterten Studie, in theoretischer Hinsicht erörtert und begründet.

2.3.2 Erweiterung der empirischen Exploration

Die befragten Kommunikationsverantwortlichen benennen neben bzw. anstelle der Kommunikation zahlreiche weitere Unternehmensfunktionen und -einheiten, die für die Kommunikation mit anderen Unternehmen, d. h. dem BtB-Umfeld, zuständig sind. Vor diesem Hintergrund sowie der erweiterten theoretischen Perspektive der Arbeit wird die ursprüngliche Studienanlage ergänzt. Leitfadenterviews mit Verantwortlichen anderer Unternehmensfunktionen bzw. der Unternehmensführung vervollständigen die Gespräche mit den Kommunikationsexperten und ermöglichen einen umfassenden Blick auf die Kommunikation im Marktumfeld und in Geschäftsbeziehungen. Ziel ist, die engere Perspektive der PR aufzugeben und Unternehmenskommunikation im BtB-Umfeld ganzheitlich zu untersuchen und zu strukturieren.

Design und Anlage der erweiterten Studie

Die Auswahl der Experten erfolgte dabei nach vergleichbaren Kriterien wie bei den Kommunikationsverantwortlichen. Es wurden acht Experten mit Leitungspositionen ausgewählt, die jenen der Kommunikationsverantwortlichen entsprechen, d. h. auf der ersten oder zweiten Leitungsebene sind. Sie wurden in Einzelinterviews befragt. Die Experten kamen dabei aus dem Partnermanagement bzw. -marketing, Vertrieb, Einkauf, „Service“, der Forschung und Entwicklung, Logistik, Planung sowie Unternehmens- oder Bereichsführung. Jeweils ein Experte wurde befragt. Ihre Unternehmen sind wie bei den Kommunikationsverantwortlichen zu einem signifikanten Teil oder ausschließlich auf Industriegütermärkten tätig (Siemens AG, IBM Deutschland GmbH, Microsoft Deutschland GmbH, Mahle GmbH).²⁹

Die Experten stimmten mehrheitlich der Studienteilnahme bei der ersten Anfrage zu und nannten alle den Umgang mit Geschäftsbeziehungen als unmittelbare Zuständigkeit. Sie wurden ebenfalls vor Ort an ihrem Arbeitsplatz befragt. Hierfür wurde ein geringfügig angepasster Leitfaden verwendet, der eine größtmögliche Vergleichbarkeit zur Version für die Kommunikationsverantwortlichen aufwies. Auf größtmögliche Vergleichbarkeit wurde auch bei der Durchführung und Auswertung der Interviews geachtet. Ziel ist, die Ergebnisse der ursprünglichen und erweiterten Studie gegenüberzustellen. Die Erkenntnisse aus den ergänzenden Interviews werden daher im Folgenden ausschließlich im Vergleich zu den

²⁹ Fünf Experten (aus Vertrieb, Einkauf, Forschung und Entwicklung, Logistik, Planung) sind zum Zeitpunkt der Befragung Arbeitnehmer eines Unternehmens. Die fünf Experten wurden vom Verfasser der vorliegenden Arbeit im Rahmen einer anderen Studie zur Thematik der Arbeit befragt. Da weitere Interviews nicht möglich bzw. entsprechende Unternehmensfunktionen nicht vorhanden waren, wurden zusätzlich drei Experten aus anderen Unternehmen befragt. Sie ermöglichen, dass von den Kommunikationsverantwortlichen ebenfalls genannte Unternehmensfunktionen auch integriert werden konnten (Partnermanagement, „Service“, Unternehmensführung) und zugleich das Kriterium der Branchenheterogenität beibehalten wurde.

Aussagen der Kommunikationsexperten dargestellt und folgen derselben Analysestruktur. Nach den Konzepten Beziehung und Beziehungsmanagement wird Kommunikation sowie ihre Rolle und Gestaltung betrachtet.

Erkenntnisse zu Business-to-Business-Beziehungen und Beziehungsmanagement

Für alle Befragten sind die *Kernziele und -motive* für den Aufbau und die Pflege von Geschäftsbeziehungen noch deutlich stärker geschäftlicher Natur. Neben Wachstum und Innovation stehen Produktentwicklungen und -verbesserungen sowie Kostenüberlegungen und Qualitätssicherung, z. B. in der Lieferkette, im Mittelpunkt. Reputationsgewinne und eine gute Positionierung im Vergleich zum Wettbewerb werden nur vereinzelt genannt. Vor allem Kundenbeziehungen werden von allen Experten als direkte Geschäftsbasis und zentrale Ressource verstanden. Anschließend folgen auch hier Zulieferer und Projektpartner, vor allem aus anderen, angrenzenden Branchen, als *wichtigste und häufigste Geschäftspartner*.

Auf die Frage nach einer *Definition* von Geschäftsbeziehungen und ihren *Merkmale*n verweisen die Experten noch stärker als die Kommunikationsverantwortlichen auf eine Partnerschaft oder sogar einen „Ehebund“ (U_7B). Der Austauschcharakter zu wechselseitigem Nutzen wird ebenso als Merkmal genannt wie eine vertragliche Basis und zugleich die Notwendigkeit von Vertrauen. Ähnlich wie bei den Kommunikationsverantwortlichen betonen die Befragten eine mittel- bis langfristige Ausrichtung von Beziehungen, vor allem auf Industriegütermärkten. Deutlich stärker sehen sie Geschäftsbeziehungen aber als persönlichen Austausch, als „One-to-One“-Beziehung an. Dies gilt vor allem für die Beziehung zwischen Vertrieb und Kunden. Sie unterscheiden nicht zuletzt ebenfalls zwischen den zwei unterschiedlichen Ausprägungen von BtB-Austausch – transaktional versus kooperativ – und verweisen vor allem bei nicht-standardisierten, komplexen Produkten – im Gegensatz zum „Breitengeschäft“ (U_7B) – auf engen und intensiven Austausch im Sinne von Kooperationsbeziehungen.

Das Merkmal eines engen Austauschs findet sich wie bei den Kommunikationsexperten bei der Beschreibung einer *idealen Geschäftsbeziehung*. Sie ist nach Ansicht der Führungskräfte zudem von Vertrauen, Offenheit und Ehrlichkeit, Respekt sowie Zuverlässigkeit und einer langfristigen sowie wechselseitigen Orientierung geprägt. Die Befragten wünschen sich darüber hinaus, dass sich beide Seiten in einer idealen Beziehung an gemeinsamen Zielen orientieren, diese gemeinsam angehen und sich bei der Zielerreichung gegenseitig unterstützen – „in guten wie in schlechten Zeiten“ (U_7B). Zwei Experten betonen dabei, dass andere Unternehmen, zu denen sie Beziehungen haben, für sie wichtige Gesprächs- und Kommunikationspartner sind, z. B. im Hinblick auf neue Informationen in der Branche oder zum Austausch von Meinungen. Dass zwei Unternehmen in einer Beziehung jedoch nicht immer auf Augenhöhe sind, darauf verweisen demgegenüber zwei weitere Befragte. Sie gehen davon aus, dass Geschäftsbeziehungen immer Abhängigkeitsbeziehungen sind, wenn auch in unterschiedlichen Ausmaßen. Insgesamt betrachten die Befragten BtB-Beziehungen dennoch wesentlich positiver als die

Kommunikationsverantwortlichen. Sie verknüpfen sie stärker und unmittelbarer mit dem Geschäftsinteresse.

Diese Meinung zeigt sich auch bei der *Bedeutung*, die einem BtB-Beziehungsmanagement zugesprochen wird. Am wichtigsten ist für die Befragten, dass ein systematischer Umgang mit Beziehungen zum Erfolg des Unternehmens und zur Differenzierung von der Konkurrenz beiträgt. Klassische *Ziele* wie ein verstärkter „Umsatz, Profit und Marktanteil“ (U_8) werden von den Führungskräften deutlich stärker betont. „Als Entscheider gibt es eigentlich nur den Begriff Wachstum. Das ist das alles überragende Thema“, so ein Befragter (U_8). Ein Experte verweist auf „lukrative Partnerschaften“ (U_6), die zudem effizient und effektiv entwickelt und gestaltet werden sollen. So werden als zentrale *Aufgaben* eines Beziehungsmanagements die gezielte Attraktion geeigneter Partner, eine systematische Beziehungsauswahl sowie die Entwicklung von Beziehungen entsprechend ihres Potenzials und ihrer Anforderungen genannt. Das heißt, jede Beziehung soll möglichst individuell und entsprechend ihrer Art und ihres erwarteten Nutzens gestaltet und gefördert werden. So unterscheidet ein Befragter z. B. zwischen wenigen Kunden, die 80 Prozent des Umsatzes erbringen, und 20.000 Geschäftsbeziehungen, die 20 Prozent beitragen. Letztere würden dabei anders aufgebaut und gepflegt als erstere.

Dass die *Beziehungsgestaltung* insgesamt jedoch gezielt, planvoll und professionell geschieht und ein institutionalisiertes Beziehungsmanagement im engen Sinne vorhanden ist, betonen im Unterschied zu den Kommunikationsexperten alle befragten Verantwortlichen. Beziehungen werden „gemessen, gepflegt, kontrolliert, incentiviert“ (U_8). Dies gilt vor allem für die Beziehungen zu Kunden. Denn nahezu alle Befragten verstehen sich als Produzenten und Zulieferer von Leistungen, die an einen Kunden gehen. Der *Kontakt* ist dabei nach Ansicht aller Befragten vor allem persönlicher Natur. Im Vergleich mit den Kommunikationsverantwortlichen geht es – wie oben beschrieben – nahezu ausschließlich um „One-to-One-Kontakte“ – zumindest bei den als zentral angesehenen Beziehungen. Auf technisch unterstützte Managementsysteme wird vor allem im Hinblick auf das „Breitengeschäft“ (U_7B) verwiesen. Zwei Führungskräfte betonen darüber hinaus, dass alle Kontaktpunkte eines Unternehmens nach außen, z. B. auch Empfang und Call-Center, Relevanz für das Beziehungsmanagement besitzen und entsprechend eingebunden werden müssen. Dennoch: Wie die Kommunikationsverantwortlichen verweisen auch die Führungskräfte auf feste Zuständigkeiten. Neben dem Vertrieb für Kunden, dem Einkauf für Zulieferer und zum Teil eigenen Partnereinheiten wird vor allem auch die Geschäfts- bzw. Bereichsleitung eines Unternehmens als unmittelbar verantwortlich angesehen. Alle Experten sehen sich selbst unmittelbar involviert. Die *Organisation* erfolgt dabei oftmals dezentral, vor allem in Großunternehmen aber mit Unterstützung durch eine Zentralabteilung, so die Mehrheit der Befragten. Eine Führungskraft betont, dass je nach Art der Beziehung auch die Organisation ausfallen sollte. Mittelständische oder kleine Betriebe wünschen sich ihrer Ansicht nach eher dezentrale Ansprechpartner vor Ort, d. h. Vertriebsexperten in den dezentralen Einheiten, während Großunternehmen oft

ein entsprechendes Pendant auf zentraler Ebene oder höherer Hierarchiestufe erwarten. Diskrepanzen im Beziehungsmanagement und Verbesserungspotenziale merken die befragten Führungskräfte im Gegensatz zu den Kommunikationsverantwortlichen kaum an.

Erkenntnisse zu Business-to-Business-Kommunikation und ihrer Rolle

Im Hinblick auf die *Bedeutung* von Kommunikation im weiten Sinne stimmen die beiden Befragtengruppen weitgehend überein. Wie die Kommunikationsexperten schätzen auch alle Führungskräfte Kommunikation als „einen der fundamentalen Bausteine“ (U_6) und Grundvoraussetzung von Geschäftsbeziehungen ein. Mehr als die Hälfte betont ihren unmittelbaren Einfluss auf den Geschäftserfolg und ihre Relevanz, was das Lösen von Konflikten und Krisen, aber auch gemeinsames Wachstum anbelangt. Auch hier stehen der Beitrag zum Geschäftserfolg und das Erreichen der vereinbarten Ziele deutlich stärker im Mittelpunkt. Nicht zuletzt hängt Kommunikation für zwei Befragte direkt mit der Vertrauensbildung in Beziehungen zusammen. Neben den geschäftlichen *Zielen* sind stabile, langfristige Beziehungen ein weiteres wichtiges Ziel. Für alle Führungskräfte geht es im Unterschied zu den Kommunikationsverantwortlichen dabei ausschließlich um interpersonale „One-to-One“-Kommunikation, die direkt und verbal erfolgt und sowohl formelle als auch informelle Wege umfasst. Sie denken dabei nicht wie die Kommunikationsexperten an informationstechnische Übertragungen, institutionalisierte Formen oder systematisches Kommunikationsmanagement, sondern an unmittelbaren Austausch. Ihre *Ansprechpartner* sind die Personen, die ihnen in Funktion, Rolle und Hierarchieebene beim anderen Unternehmen entsprechen, z. B. im Management, Service oder auch der Produktion.

Als wichtigste *Aufgaben* von Kommunikation verstehen die Befragten vor diesem Hintergrund zum einen den Dialog, der als ernsthaftes und respektvolles Zuhören und wechselseitiger Austausch auf Augenhöhe verstanden wird. Darüber hinaus sei die Verständigung über Ziele, Entscheidungen, Aufgaben und Rahmenbedingungen in einer Beziehung eine zentrale Aufgabe, so die Führungskräfte. Die Befragten halten Kommunikation nicht zuletzt für entscheidend beim Vermeiden und Lösen von Konflikten und in der Weiterentwicklung des eigenen Wissens.

Auch in den Aussagen der Experten wird wie bei den Kommunikationsverantwortlichen erkennbar, dass dies nicht für alle Geschäftsbeziehungen gilt. So merkt ein Experte an, dass Kommunikation bei „großen Geschäften“ (U_8) und langfristiger Zusammenarbeit besonders wichtig ist und funktionieren muss. Sie müsse auch beim „Massengeschäft“ und einmaligen Transaktionen funktionieren. Das sei jedoch dann eine andere „Dimension“ (U_8). Auch bei den Führungskräften zeigt sich somit wie bei den Kommunikationsexperten, dass nach einer zunächst allgemeinen hohen Einschätzung die Bedeutung von Kommunikation differenzierter betrachtet und je nach Geschäftsmodell und Beziehungstyp unterschiedlich bewertet wird.

Zwei Befragte verweisen darüber hinaus darauf, dass die Bedeutung von Kommunikation auch von der jeweiligen Situation abhängig ist. Vor allem in kritischen und konfliktreichen Konstellationen, „in denen man nicht einen Tag lang diskutieren kann“ (U_8), sei sie besonders wichtig. Für denselben Experten ist auch die Phase einer Beziehung ein wichtiger *Einflussfaktor* von Bedeutung und Aufgabe von Kommunikation. Seiner Meinung nach ist sie besonders relevant bei der Anbahnung von Beziehungen und im Anschluss an die „Honey Moon-Phase“ (U_8), wenn über Erwartungen, Regeln und Werte diskutiert wird. Als weitere Einflussfaktoren sehen die Befragten die Unternehmenswerte und -kultur sowie die Situation in der Branche an, z. B. im Hinblick auf Wettbewerbsdruck oder das Ausmaß der Globalisierung.

Gerade die Kultur eines Unternehmens ist für eine Führungskraft dabei eine wesentliche *Herausforderung*, wenn es um Kommunikation generell im Unternehmen, aber vor allem auch mit Blick auf Geschäftsbeziehungen geht. Wie die Kommunikationsverantwortlichen hält er das Verständnis von Kommunikation und die „Awareness“ für ihre Leistungen und Potenziale für mangelhaft. Dies gilt nach Meinung eines zweiten Befragten oftmals auch für das jeweilige Partner-Unternehmen, dessen Bereitschaft zu kommunizieren seiner Meinung nach ebenfalls häufig gering ausgeprägt ist. Wie die Kommunikationsexperten begründen auch sie diese Beobachtung mit Angst, Misstrauen und Geheimhaltung der Unternehmen.

Die Führungskräfte beziehen sich in ihren Aussagen zu den Einflussfaktoren und Herausforderungen auf die Kommunikation im Vorfeld von und in Geschäftsbeziehungen, die ihrer Meinung nach vor allem interpersonal stattfindet. Daher sind sie nur eingeschränkt mit den Aussagen der Kommunikationsverantwortlichen vergleichbar, die sich auf ein planvolles und institutionalisiertes Verständnis von Kommunikation beziehen. Was die Führungskräfte hingegen von PR und Kommunikationsmanagement verstehen und wie sie ihre Rolle mit Blick auf BtB-Kommunikation bewerten, lässt sich unmittelbar mit den Aussagen der Kommunikationsexperten vergleichen.

Die *Bedeutung* der Einheit und Funktion Kommunikation im BtB-Beziehungsmanagement wird von den Führungskräften eindeutig eingeschätzt. Wie die Mehrheit der Kommunikationsverantwortlichen sehen sie keine unmittelbare Hoheit und keinen direkten Einfluss. Sie geht mit ihrem interpersonalen Kommunikationsverständnis im Umgang mit anderen Unternehmen nicht zusammen. Denn alle Führungskräfte bis auf einen Befragten verstehen PR im traditionellen Sinne als Presse- und Medienarbeit, zum Teil auch in Kombination mit interner Kommunikation. Dieser einzelne Experte sieht sie als Teil der Marketingkommunikation, d. h. als auf Verkauf und Produkte ausgerichtete Einflussnahme insbesondere auf die Medienberichterstattung. Journalisten, auch von Fachmedien, und das allgemeine gesellschaftspolitische Umfeld werden von der Mehrheit als *Zielgruppen* der Kommunikationsabteilung angesehen. Für Kunden ist ihrer Ansicht nach der Vertrieb zuständig. Weitere Verantwortlichkeiten werden z. B. dem Außendienst bzw. „Service“, der Geschäftsführung, operativen Unternehmensbereichen, einer eige-

nen Partnereinheit oder dem Einkauf bei Zulieferern zugewiesen. Entsprechend fallen die *Aufgaben* aus, die dem Kommunikationsmanagement im Hinblick auf BtB-Beziehungen und -Kommunikation zugeschrieben werden.

Wie bei den Kommunikationsverantwortlichen erfüllt sie nach Ansicht der Führungskräfte vor allem eine Serviceaufgabe, d. h. sie unterstützt die unmittelbar zuständigen Funktionen und Einheiten operativ, z. B. mit Kommunikationsmaterialien. Darüber hinaus setzt sie für die Befragten den Rahmen für die Kommunikation, z. B. durch Guidelines wie „Codes of Conduct“. Nach außen ist sie für die Positionierung des Unternehmens zuständig, so die Führungskräfte. Sie bilde einen übergreifenden „Schirm, der unterstützt“ (U_7B). Dies gilt nach Ansicht der Befragten vor allem in Bezug auf das gesellschaftspolitische Umfeld. Zwei Experten benennen aber auch eine Differenzierungsaufgabe in Richtung Wettbewerb und Markt. Nicht zuletzt sehen zwei Drittel der Befragten das Kommunikationsmanagement in der generellen Verantwortung, für Themen und deren Platzierung im Unternehmensumfeld zu sorgen. Sie „setzt Themen, über die man in einer Beziehung spricht, d. h. den ‚Trigger Point‘. Sie macht die Grundsatzkommunikation, die das Feld ebnet“ (U_8). Dabei verweist ein Experte darauf, dass die Kommunikationseinheit auch über Beziehungen, Kooperationen und Partnerschaften kommuniziert. Diese werden zum Thema der Kommunikation. Vom Vertreter der Geschäftsleitung wird zudem eine interne Informations- und Beratungsaufgabe betont. Der Experte, der PR als Marketingkommunikation versteht, verweist demgegenüber zusätzlich auf die Pflicht zu verkaufen und zu „netzwerken“.

Im Vergleich zu den Kommunikationsexperten fällt auf, dass nicht nur eine Mehrheit, sondern alle Führungskräfte einen höchstens indirekten Einfluss der Funktion und Einheit Kommunikation auf BtB-Beziehungen und das wirtschaftliche Umfeld von Unternehmen sehen. Während ein Experte ein *separiertes Modell* verfolgt, nehmen die übrigen Befragten sie in einer *mittelbaren Rolle* wahr. Bei einem Verantwortlichen lässt sich zwar eine Annäherung an das unmittelbare Modell erkennen, indem er auf Kontakte der Kommunikationsabteilung zu jener der Geschäftspartner verweist. Dabei steht jedoch die Kommunikation über Geschäftsbeziehungen und deren Abstimmung im Vordergrund, z. B. in Form gemeinsamer Messeauftritte oder Pressearbeit. Die Kommunikation, die sich auf Geschäftsbeziehungen, d. h. deren Aufbau und Gestaltung bezieht, bleibt außen vor.

Der Vertreter der Geschäftsführung betont hingegen stark die internen *Leistungspotenziale* von PR. Sie helfe ihm, Verhalten in Beziehungen oder Planungen für neue Beziehungen zu reflektieren, und gebe ihm Impulse für die Kommunikation mit Kunden oder Zulieferern. Angesichts dieser Wertschätzung scheint sich an dieser Stelle die Nähe von Geschäftsführung und ihrer Stabsstelle PR auszuzahlen. Bei den übrigen Führungskräften stehen wie bei den Kommunikationsexperten, die das mittelbare Modell vertreten, Begriffe wie Aufmerksamkeit, Image und Reputation im Vordergrund. Ein Befragter (U_8) fasst dies zusammen, indem er unterschiedliche Aufgaben definiert: Die Kommunikationsfunktion in Unternehmen sei zuständig für die Gesellschaft, das Marketing für Produkte und andere

Funktionen wie Vertrieb, Einkauf oder Service für die jeweiligen „One-to-One“-Beziehungen.

Vergleicht man diese Aussagen mit jenen der Kommunikationsverantwortlichen, so wird deutlich, dass insbesondere deren Vertreter des unmittelbaren Modells eine der zentralen Herausforderungen der BtB-Kommunikation richtig eingeschätzt haben. Die Führungskräfte in anderen Unternehmensfunktionen und -einheiten zeigen als zentralen Unterschied ein *anderes Kommunikations- und Zuständigkeitsverständnis* als die Kommunikationsexperten. Für sie stehen „One-to-One“-Beziehungen zu anderen Unternehmen und die persönliche Kommunikation im Mittelpunkt, insbesondere wenn es um kooperative, langfristige Beziehungen geht. Je nach Beziehungstyp und -bedeutung findet sich ein anderer Umgang mit Beziehungen und Kommunikation: von institutionalisierten Managementsystemen, z. B. über Call-Center, bis hin zu interpersonalem Austausch. Die Funktion und Einheit Kommunikation spielt nach Ansicht der Befragten dabei höchstens eine indirekte Rolle, indem sie z. B. übergreifende Themen platziert oder Richtlinien – auch für Kommunikationsaktivitäten gemeinsam mit BtB-Partnern – entwickelt. Ihren Schwerpunkt sehen die meisten Führungskräfte im Kontakt zum gesellschaftspolitischen Umfeld, vor allem zu Journalisten. Für den Kontakt zum Marktumfeld sind ihrer Meinung nach andere Funktionen und Einheiten wie z. B. Vertrieb, Geschäftsführung oder Service zuständig. Diese Einschätzung wiederum teilt die Mehrheit der Kommunikationsexperten. Das gilt auch für die wahrgenommene hohe Bedeutung von Kommunikation vor allem bei nicht ausschließlich transaktionalem Austausch.

Auf langfristigen Geschäftsbeziehungen, die über eine Transaktion hinausgehen und beiden Seiten Nutzen bringen, liegt bei allen Befragten beider Gruppen das Augenmerk. Sie werden als Idealtyp von Geschäftsbeziehungen charakterisiert. Bei ihnen verweisen Führungskräfte und Kommunikationsverantwortliche auf eine besondere Rolle von Kommunikation, sowohl im Hinblick auf ihre Bedeutung als auch auf ihre Aufgaben. Trotz des *vergleichbaren Beziehungsverständnisses* betonen die Führungskräfte bei Geschäftsbeziehungen deutlich stärker ihren geschäftlichen Hintergrund, d. h. ihre Relevanz für Umsatz, Wachstum und Innovationen und ihren Nutzen für alle Beteiligten. Die transaktionale Basis gehört zu ihrem Beziehungsverständnis dazu. Es verwundert wenig, dass sie darüber hinaus von einer stärkeren Steuerbarkeit von Beziehungen und Kommunikation ausgehen.

Nimmt man nun die Ergebnisse der ursprünglichen Studie und ihrer Erweiterung zur eigenständigen Studie zusammen, so wird deutlich, dass die ursprüngliche Perspektive der Arbeit und ihre Konzentration auf ein Handlungsfeld der BtB-PR nicht nur auf empirischer Ebene erweitert werden musste. Die Aussagen von Kommunikationsexperten und Führungskräften zeigen, dass die ursprüngliche Konzentration auf PR und Kommunikationsmanagement als Unternehmens-einheit und -funktion für die Betrachtung des Untersuchungsgegenstandes nicht ausreicht. Im Folgenden wird dieser Gedankengang anhand der zentralen Erkenntnisse der Studie entwickelt und begründet.

2.3.3 Ertrag der erweiterten empirischen Exploration

Die qualitative Studie hat das Ziel, die Kommunikation von Unternehmen mit anderen Unternehmen angesichts des bislang geringen Forschungsstandes zu explorieren und zu strukturieren. Die Perspektive, mit der der Untersuchungsgegenstand zunächst betrachtet werden sollte, war die der PR im Sinne des kommunikatororientierten Kommunikationsmanagements. Dass dieser Blickwinkel zu eng ist, zeigen die Ergebnisse der Studie.

Notwendigkeit eines beziehungsorientierten, situativen Blickwinkels auf Business-to-Business-Kommunikation

Die Studie zeigt, dass es in den Augen der Befragten unterschiedliche Arten oder Typen von Beziehungen zwischen Unternehmen gibt, die z. B. vom Geschäftsmodell, dem Partnerverständnis oder der Geschäftsrelevanz der Beziehung beeinflusst werden. Die Experten unterscheiden zwischen den beiden Extremen eines transaktionalen und kooperativen Austauschs. Je nach Typ der Beziehung variiert für die Experten die Rolle von Kommunikation, sowohl im Verständnis als wechselseitiger Prozess als auch in ihrer planvollen, ziel- und kommunikatororientierten Ausprägung als PR oder Kommunikationsmanagement. Sie hat bei transaktionalem Austausch eine andere Bedeutung und andere Aufgaben als bei kooperativen Beziehungen – und ein anderes Aussehen. Beispielsweise steht bei transaktionaler Interaktion nach Ansicht der Befragten die nahezu mechanische Informationsübertragung im Mittelpunkt, z. B. über Informationssysteme. Bei kooperativem Austausch gewinnt demgegenüber Kommunikation im Sinne von Interessen- und Erwartungsabstimmung für die Befragten an Bedeutung.

Bei kooperativen Beziehungen wird Kommunikation eine deutlich höhere Bedeutung zugesprochen als bei transaktionalen. Je kooperativer eine Beziehung ist, d. h. je „näher“ sich beide Unternehmen sind, je langfristiger und bedeutender die Partnerschaft, desto wichtiger ist Kommunikation für die Befragten. Zugleich warten hier jedoch besondere Herausforderungen. Beispielsweise verweisen die Experten darauf, dass man Informationen preisgeben muss, dies aus Angst vor dem Verlust von Geschäftsgeheimnissen aber einzuschränken versucht. Zudem wolle oder müsse man häufig gemeinsam kommunizieren, aber zugleich die eigene Reputation, Marken oder Images stärken. Darüber hinaus müsse man intern verschiedene Abteilungen und Funktionen zusammenbringen und koordinieren. Es wächst somit nach Ansicht der Experten nicht nur die Bedeutung von Kommunikation, sondern auch ihre Herausforderungen nehmen zu.

Die Aussagen der Befragten zeigen jedoch nicht nur, dass die Rolle von Kommunikation – generell und in ihrer ziel- und kommunikatororientierten Form als Kommunikationsarbeit – eng mit dem Beziehungstyp verbunden ist, der wiederum von Faktoren wie z. B. dem Geschäftsmodell oder der Bedeutung der Beziehung beeinflusst wird. Ihre Bedeutung und Aufgaben hängen nach Ansicht der Experten auch von unterschiedlichen Phasen und Situationen einer Beziehung ab.

Das heißt, auch in kooperativen Beziehungen variiert die Rolle von BtB-Kommunikation, z. B. zu Beginn eines Austauschs im Vergleich zu langjährigem, etabliertem Kontakt oder in Krisen im Vergleich zu Routinesituationen. Dies gilt nach Meinung der Befragten sowohl für Kommunikation als auch Kommunikationsarbeit, die z. B. – so ein Experte – beim Aufbau von Beziehungen unterstützt, indem sie beispielsweise die Reputation des Unternehmens im Blick hat. Gerade die Rolle der Kommunikationsfunktion und -einheit in Unternehmen wird von den Befragten jedoch ambivalent eingeschätzt.

*Notwendigkeit einer integrativen Perspektive auf
Business-to-Business-Kommunikation*

Die Experten zeigen unterschiedliche Modelle auf, wer für die Kommunikation mit anderen Unternehmen zuständig ist und mit den genannten Herausforderungen umgehen soll. Neben der situativen Perspektive auf BtB-Kommunikation braucht es, so die Ergebnisse der Studie, daher auch eine integrative Betrachtung. Generell sind nach Meinung der Mehrheit der Befragten vor allem Unternehmensfunktionen und -einheiten wie Vertrieb, Service und Marketing für Kunden, Einkauf für Zulieferer, Forschung und Entwicklung für Forschungspartner oder eigene Einheiten sowie die Unternehmensführung bei wichtigen Kontakten zuständig. Damit verbinden die Befragten immer auch die Verantwortung für die Kommunikation. Die Funktion und Einheit der Kommunikation ist nach Ansicht der Experten dabei manchmal überhaupt nicht, häufig indirekt und selten direkt beteiligt. Ihre Bezeichnung als Unternehmenskommunikation ist daher zum Teil irreführend, wenn man die umfassende Definition der Arbeit, die alle Kommunikationsprozesse im Unternehmen einbezieht, zu Grunde legt. Denn sowohl die Führungskräfte als auch die Mehrheit der Kommunikationsexperten sehen – trotz eines oftmals geschilderten ganzheitlichen Kommunikationsverständnisses – keine unmittelbare Verantwortung für das Marktumfeld von Unternehmen. Sie beschränkt sich im Falle der Kommunikationsexperten bzw. wird beschränkt – im Falle der Führungskräfte – auf klassische Anspruchsgruppen wie z. B. Journalisten und Mitarbeiter. Ihre Verantwortung liegt nach Ansicht der Experten im gesellschaftlichen Umfeld einschließlich der Medien. Im BtB-Feld konzentriert sie sich ihrer Meinung nach auf Serviceaufgaben wie z. B. die Unterstützung des Vertriebs und übergreifende Leitgrößen wie z. B. Reputation oder Aufmerksamkeit.

Das bedeutet aber auch, dass sich die Kommunikation zwischen Unternehmen selbst aus einer funktionalen Kommunikationsperspektive nicht als Handlungsfeld der BtB-PR fassen lässt. Die Betrachtung des Untersuchungsgegenstandes gelingt mit der engen Perspektive des Kommunikationsmanagements nur eingeschränkt – denn eigentlich wird es in einem engen Verständnis als nicht zuständig angesehen. Die Bedeutung, die die Befragten Kommunikation im BtB-Kontext zuweisen, deutet hingegen auf ein relevantes Feld für die Forschung zu Unternehmenskommunikation und PR hin – allerdings unter einer anderen, umfassenderen Perspektive.

Um den Gegenstand der BtB-Kommunikation umfassend analysieren zu können, wird daher ein breiterer Blickwinkel, d. h. eine höhere Analyseebene gewählt. Ausgangspunkt ist das Konzept der Unternehmenskommunikation, mit dem alle zielorientierten kommunikativen Handlungen zwischen Unternehmen in den Blick genommen werden. Die Kommunikatorperspektive der funktionalen Forschung zu Unternehmenskommunikation und PR wird zudem um eine wechselseitige Perspektive ergänzt. Nicht zuletzt wird die Frage nach der Rolle von Kommunikation im BtB-Umfeld zunächst unabhängig davon betrachtet, welche Einheiten wie daran beteiligt sind. Dieser erweiterte Blick auf BtB-Kommunikation wird im Folgenden theoretisch begründet. Das nachfolgende Kapitel legt dazu den gewählten Blickwinkel der Unternehmenskommunikation offen. Es beschreibt und begründet die theoretische Annäherung an den Untersuchungsgegenstand, die der Arbeit – wie in Kapitel eins beschrieben – zu Grunde liegt.

Zusammenfassend hat die Studie mit den vorliegenden Ergebnissen ihr Ziel und ihre Aufgabe erfüllt, den Untersuchungsgegenstand für die Arbeit genauer zu fassen und zu strukturieren. Sie hat auf die gestellten Forschungsfragen nach Bedeutung und Aufgaben sowie Einflussfaktoren und Herausforderungen der BtB-Kommunikation Antworten gefunden, die die weitere Arbeit leiten. Ihre Methodik und Anlage erweisen sich für das Ziel und die Aufgabe nicht nur als geeignet. Sie trug mit ihren Erkenntnissen vor allem dazu bei, die Perspektive der Arbeit auf den Untersuchungsgegenstand der BtB-Kommunikation auszurichten. Dies wurde vor allem auch durch die gewählte Verbindung von deduktiver und induktiver Herangehensweise erreicht, die sowohl zu einer empirischen als auch theoretischen Erweiterung führte.

In empirischer Hinsicht wird der anfangs enge Blickwinkel der Arbeit durch die Gespräche mit Führungskräften erweitert. Ihre Sichtweisen, die sich von den Kommunikationsverantwortlichen zum Teil deutlich unterscheiden, helfen dabei, den Untersuchungsgegenstand noch tiefergehend zu erfassen. Die Aussagekraft und Reichweite der Aussagen nehmen damit nochmals zu. Sie sind durch die größere Anzahl an Befragten, die über genannten Richtlinien für Leitfadeninterviews liegt, sowie deren verantwortliche Position und Zugehörigkeit zu unterschiedlichen Branchen und Unternehmen bereits auf einem guten Niveau. Die oben genannten Gütekriterien werden eingehalten und stützen die Qualität der Daten.

Die Grenzen qualitativer Experteninterviews gelten dennoch auch hier wie z. B. die bewusste Auswahl der Befragten sowie mögliche Einflüsse des Interviewers und der Interviewsituation (vgl. Kap. 7.2 für eine kritische Reflexion). So sind ihre Erkenntnisse nicht per se verallgemeinerbar. Sie beziehen sich auf den gewählten Untersuchungsgegenstand der Arbeit und die von den Befragten repräsentierten Perspektiven. Da diese jedoch bereits bei den Kommunikationsexperten breit angelegt sind, z. B. durch unterschiedliche Branchen und Unternehmen und die Befragung von Agenturexperten mit Einblicken in zahlreiche Konstellationen, und durch die Führungskräfte weiter erweitert werden, kann von einer angemessenen Aussagekraft der Studie für die Arbeit ausgegangen werden.

2.4 Erkenntnisse im Überblick

Die wichtigsten Erkenntnisse des vorliegenden Kapitels lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- *Kommunikationsmanagement als anfängliche Perspektive der Arbeit*

Die Arbeit folgte ursprünglich dem funktionalistischen Managementansatz der PR-Forschung. Sie will diese zunächst um den Anwendungsbereich und Handlungsfeld der BtB-PR erweitern, d. h. sie nach Anwendungs- und Organisationsbezug ausdifferenzieren.

- *Notwendige Erweiterung der Studie und Arbeit*

Die Exploration zeigt, dass diese Perspektive und Zielsetzung angesichts des Untersuchungsgegenstandes, der sich an Schnittstellen wie z. B. zwischen PR und Unternehmensführung bewegt, zu kurz greifen und erweitert werden müssen. Die Studie wird ebenso wie die theoretische Perspektive der Arbeit erweitert und erhält dadurch noch größere Aussagekraft.

- *Zentrale Erkenntnisse der explorativen Studie*

Qualitative Leitfadeninterviews mit Kommunikationsexperten aus Unternehmen und Kommunikationsberatungen sowie Führungskräften aus beteiligten Funktionen, z. B. Vertrieb, Einkauf oder Service, zeigen:

1. Die wichtigsten Beziehungen unterhalten Unternehmen zu Kunden, Zulieferern und Projektpartnern;

2. Die Befragten unterscheiden zwischen eher transaktionalem und eher kooperativem BtB-Austausch, wobei Letzterer mehrheitlich als Idealtyp gesehen wird. Auch Kooperationsbeziehungen haben eine geschäftliche Grundlage und Zielsetzung, gehen aber über eine diskrete Transaktion hinaus;

3. Je kooperativer eine Beziehung, desto bedeutender ist für die Befragten die Rolle von Kommunikation, sowohl in ihrer grundlegenden Definition als Verständigungsprozess als auch als zielorientierte Kommunikationsarbeit. Neben einer „puren“ Unterstützung des Ressourcenaustauschs durch Informationen reicht sie bis hin zur Diskussion über Ziele und Werte einer Beziehung. Allerdings nehmen die Herausforderungen für sie auch zu. Ihre Bedeutung und Aufgaben variieren je nach Beziehungsphase und -situation;

4. Das Management von Geschäftsbeziehungen sehen die Befragten mehrheitlich in der Verantwortung von Vertrieb und Service (Kunden), Einkauf (Zulieferer), Forschung und Entwicklung (Forschungsk Kooperationen) und Unternehmensleitung. Dies gilt auch für den Kontakt und die Kommunikation mit anderen Unternehmen;

5. Der Funktion PR bzw. ihrer organisatorischen Ausprägung – als Einheit oft „Unternehmenskommunikation“ genannt – wird größtenteils nur eine indirekte Rolle – als „Kommunikationsrahmen“ und zur operativen Unterstützung – zugestanden. Nur wenige Befragte verweisen auf eine direkte Verantwortung und Beteiligung und füllen damit das häufig angeführte ganzheitliche Kommunikationsverständnis mit Leben;

6. Die Experten sehen vor allem im Geschäftsmodell und in den Selbstverständnissen aller Beteiligten zentrale Einflussfaktoren und Herausforderungen der BtB-Kommunikation jeder Art.

- *Hohe Aussagekraft der Studie*

Die empirische Exploration erfüllt ihre Gütekriterien und hat insbesondere mit ihrer Erweiterung eine hohe Aussagekraft für die Arbeit und die Analyse des Untersuchungsgegenstands.

Unternehmenskommunikation in Geschäftsbeziehungen
Business-to-Business-Kommunikation als Teil der
funktionalen PR-Forschung

Stehle, H.

2015, XVIII, 471 S. 56 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-07293-3