

# COMMUNICATION AGENDA

Informationsservice für Kommunikations- und Reputationsmanagement

## Next Generation Leadership – Anforderungen an die Kommunikation von Führungskräften

Moderne Unternehmen sehen sich einem zunehmenden Veränderungsdruck ausgeliefert. Die Kommunikation der Führungskräfte wird hierbei zum essenziellen Faktor. Gescheiterte Veränderungsprojekte werden daher oft auf die mangelnde Kommunikationsfähigkeit von Führungskräften zurückgeführt. Leidtragende – aber eben auch zunehmend „Schuldige“ für die aus der Bahn geratenen Veränderungsprozesse – sind insbesondere die mittleren Manager,

Fortsetzung auf Seite 2

**Autor:**

Ralf Langen, Managing Partner und European Head Change & Transformation, Pleon

## INHALT

### Reputation Management

- Auswirkungen der Wirtschaftskrise: Wie können Unternehmen Vertrauen gewinnen?

Seite 04

### Change & Transformation

- Nachwuchsführungskräfte: Young Executives' Study 2009

Seite 05

### Crisis Management

- Greenwashing erkennen und vorbeugen: Leitlinien für Unternehmen

Seite 06

### Corporate Social Responsibility

- CSR in der Praxis: Umfrage zum Zusammenhang von Kaufverhalten und CSR-Maßnahmen
- Online Sustainability Reporting: Trend-Studie 2009

Seite 06

Seite 07

### Marketing & Consulting

- Mobile Zukunft: Automobilmarken von morgen
- Lebensmittelkennzeichnung: Ampel steht für Marken auf Rot
- Unternehmenskommunikation: Den guten Ruf professionell managen

Seite 07

Seite 08

Seite 08

### Event & Sponsoring

- Jahrbuch Sponsoring 2009: Marktzahlen und Best Practices

Seite 09

### Publishing & Multimedia

- New Social Media: Was wissen Führungskräfte über das Web 2.0?
- Moderne Mediennutzung: Realität und Mythos
- Fernsehen 2012: Strategische Zukunftsperspektiven

Seite 10

Seite 10

Seite 11

### Research

- G+J Trendanalyse: LOHAS – Gesundheit und Nachhaltigkeit
- Junges Kaufverhalten: KidsVerbraucherAnalyse 2009

Seite 11

Seite 12

oft als „Lehmschicht“ oder im Amerikanischen als „Dead Wood“ gescholten. Damit wird man der komplexen Rolle des mittleren Managements im Unternehmen allerdings keinesfalls gerecht. Einer der wenigen, die sich vorurteilsfrei mit der Perspektive der mittleren Manager auseinandergesetzt haben, ist der Professor für Human Resources and Management an der MIT Sloan School of Management in Cambridge/USA, Paul Osterman. In seinem aktuellen Buch „The Truth About Middle Managers: Who They Are, How They Work, How They Matter“ untersucht er die Rolle des mittleren Managements<sup>1</sup>. Dabei reiht er sich in eine Liste berühmter Autoren wie Henry Mintzberg, John P. Kotter sowie in Deutschland Niklas Luhmann und Dirk Baecker<sup>2</sup> ein. Sie alle setzen sich mit den Aufgabenfeldern von Führungskräften auseinander – und benennen exakt die Ansprüche an effiziente und moderne Kommunikationsarbeit in Organisationen.

Will man ein besseres Verständnis der Anforderungen an die Kommunikationsfähigkeit von Führungskräften aus der Perspektive der Organisationskommunikation gewinnen, lohnt ein Blick auf die aktuelle Verfassung der modernen Arbeitswelt.

**Feststellung 1:** Die Unternehmenswelt ist flach – moderne Unternehmen sind weniger hierarchisch und hochgradig vernetzt. Führungskräfte sind Teil der kollektiven Intelligenz im Unternehmen.

Auf dem Vormarsch sind heute Organisationstypen, die den Prinzipien der Selbstorganisation folgen. Sie entfernen sich also sukzessive von feststehenden Organisationsstrukturen und starken Hierarchien. Allerdings ist die Frontstellung „Netzwerk vs. Hierarchie“ unter Gesichtspunkten von Führung eine falsche Opposition; vielmehr muss „Führung in einer Kultur der Vernetzung in der Lage sein, flexibel zwischen den unterschiedlichen Anforderungsspektren von Selbstorganisation und Steuerung zu wechseln“<sup>3</sup>. Stichworte sind das Durchbrechen hierarchischer Organisationsmuster sowie die Förderung von Eigendynamik und Beteiligung, die Zunahme von „Collaboration“ und der Zwang, innovative Formen zu finden, um kollektive Intelligenz im Unternehmen optimal nutzbar zu machen.

**Feststellung 2:** Führung ist Kommunikation, Kommunikation ist „to manage and to shape meaning“. Das bedeutet: Stop Talking in „Points“ – Start Making Sense. Der Vertrag zwischen Mitarbeiter und Unternehmen wird täglich neu ausgehandelt.

Die Denkschule des „Transformational Leadership“ besagt, dass Führung ein Prozess des Aushandelns und der kontinuierlichen Interpretation der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, zwischen Team und Teammitgliedern, zwischen Team und Gesamtorganisation etc. ist. In diesem Sinne ist Führung ganz wesentlich „Managing Meaning“ durch aktives „Framing“ (also: durch Symbolisierung, durch das Vermitteln einer übergeordneten Vision und Idee). Zugleich ist Führung „Shaping Meaning“, also persuasive Kommunikation, um mentale Modelle und Kernwerte sowie die Interpretationen der Unternehmens- und Marktrealität intern durchzusetzen.

1 Osterman, Paul (2009) – The Truth About Middle Managers: Who They Are, How They Work, How They Matter. Harvard Business School Press.  
 2 Mintzberg, Henry (1990) – The Manager’s Job – Folklore and Fact. Harvard Business Review. Kotter, John P. (1999) – What effective General Managers really do. Harvard Business Review.  
 3 Peter Kruse in: „Geschichten über die Zukunft des Lernens 02“, <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/de>, S. 55. Für Kruse ist der Trend zur Netzwerkorganisation eine Notwendigkeit, ebenso wie das Aufbrechen der Hierarchien. Denn: die „Renaissance unternehmenskultureller Ansätze der Partizipation ist vielmehr die logische Reaktion auf ein immer offensichtlicher werdendes Dilemma der Entscheidungsträger“, deren Kompetenz als einzelne Akteure nicht mehr ausreicht. So ist die Förderung von Eigendynamik und Beteiligung der einzige Ausweg angesichts der sich weiter verschärfenden Überforderung – und Netzwerkbildung.

**Feststellung 3:** Teamwork erfordert emotionale und kommunikative Anstrengung. Hohe LMX-Werte erfordern ein Höchstmaß an kommunikativer Kompetenz.

Gemäß der von George Graen konzipierten und in zahlreichen empirischen Untersuchungen weiterentwickelten Leader-Member-Exchange-Theorie (LMX-Theorie) haben Führungskräfte nur begrenzte persönliche und organisationale Ressourcen an Untergebene beziehungsweise Teammitglieder zu vergeben (nämlich Zeit, Energie, Rollenfunktionen, Aufmerksamkeit, Positionsmacht). Sie tun dies selektiv. In Unternehmen, die mehr und mehr auf selbstorganisierte Teams setzen und bei denen Führungskräfte Team-Leader-Rollen übernehmen, entstehen so Teams mit unterschiedlichen Austauschgraden und Niveaus. Teams mit hohem LMX-Level unterscheiden sich von Teams mit niedrigem LMX-Level sehr grundsätzlich und in vier Hinsichten:

**Qualität der Kommunikation:** Bei hohen LMX-Levels sind Führungskräfte aktiv, die mehr Zeit und Energie für informelle und kontextvermittelnde Kommunikation aufwenden, die offen sprechen und in hoher Frequenz interagieren und das in einem Klima von höflicher Überzeugungsarbeit und Argumentation, mit Akzeptanz von Kontroverse und Dissens – und aktivem Zuhören und konkretem Feedback.

**Einflussnahme:** Bei hohen LMX-Levels haben die Teammitglieder größere Möglichkeiten der Einflussnahme auf Entscheidungen. Sie werden von den Teamleitern befragt und in Entscheidungsfindungen aktiv eingebunden.

**Unterstützung:** Bei hohen LMX-Levels erhalten die Teammitglieder mehr Unterstützung durch die Führungskraft – und die Aufgaben und Projekte, die an das Team übertragen werden, sind anspruchsvoller und herausfordernder, das Team ist unabhängiger und letztlich produktiver.

**Zufriedenheit:** Bei hohen LMX-Levels sind die Teammitglieder zufriedener, vor allem, wenn auch der Leader wiederum eine sogenannte „Ingroup“-Beziehung mit seinen Vorgesetzten hat.

Auf Basis dieser Überlegungen sollte moderne Führungskräftekommunikation folgende drei Kernelemente enthalten:

- Die in „flachen“ Unternehmen entstehenden neuen Herausforderungen machen zusätzliche Kommunikationsformen notwendig. In einer zunehmend auf Dialog, Konversation und Sinnbildung beruhenden Welt sind vor allem pädagogische Fertigkeiten gefragt. Sie sorgen nicht nur für reine Informationsvermittlung oder Weitergabe von Kernbotschaften, sondern sind Auslöser für etwas viel Wichtigeres: nämlich Lernprozesse im Unternehmen.
- Nicht nur der Umgang mit den Mitarbeitern erfordert neue Werkzeuge. Auch der Umgang der mittleren Manager untereinander muss neu gestaltet werden. Um effizient arbeiten zu können, braucht es eine neue Form der Kommunikation mit hohem Vernetzungspotenzial. Ein bloßes Nebeneinanderherarbeiten ist nicht mehr möglich<sup>4</sup>. Der Einsatz von Social Media-Instrumenten wird im Bereich der internen Kommunikation zunehmend wichtiger.
- Die Idee, neue Formen und (soziale) Medien zu verwenden, lässt sich auch auf die Kommunikation zwischen dem mittleren und oberen Management anwenden. Gerade für große Unternehmen ist zum Beispiel die Many-to-One-Kommunikation über Plattformen wie „direkt zu“ ein guter Lösungsansatz. Ursprünglich für den Dialog im politischen Raum konzipiert, sind moderne Unternehmen gut beraten, dieses Medium für ihre eigenen Zwecke zu nutzen<sup>5</sup>.

4 Stecher, Sabine (2008) – Why Engagement Matters – From Command and Control to Collective Learning via Social Software. In: Klewes, Joachim & Langen, Ralf (Hg.) – Change 2.0. Springer Verlag.  
5 Vgl. [www.direktzurkanzlerin.de/](http://www.direktzurkanzlerin.de/); Pleon Communication Agenda 2/2009.

**Auswirkungen der Wirtschaftskrise:  
Wie können Unternehmen Vertrauen gewinnen?**

Die Wirtschafts- und Finanzkrise hat viele Unternehmen nicht nur Kapital, sondern auch Vertrauen und öffentliches Ansehen gekostet. Der im Springer Wissenschaftsverlag erschienene und von den renommierten Kommunikationsexperten Joachim Klewes und Robert Wreschniok herausgegebene Ratgeber „Reputation Capital: Building and Maintaining Trust in the 21st Century“ erläutert, wie Unternehmen ihre Reputation wieder aufbauen und einen erfolgreichen Neustart nach der Krise schaffen können. Ein Team internationaler Autoren nimmt konventionelle Ansätze kritisch unter die Lupe und zeigt neue Wege für das Reputationsmanagement im 21. Jahrhundert auf. Begleitend zur Buchveröffentlichung veranstaltet das European Centre for Reputation Studies (ECRS) das diesjährige Jahressymposium am 13. November 2009 in München – ein Großteil der Autoren steht hier für Diskussionen und kritische Nachfragen bereit.

**Ergebnisse:**

- Laut Kernthese der Herausgeber folgt der Aufbau von Reputationskapital in der Praxis ähnlichen Regeln wie der Aufbau von Finanzkapital an der Börse. In Analogie zu klassischen Investmentstrategien entwickeln die Kommunikationsexperten vier Investmentstrategien für den Gewinn von Reputationskapital. Die einzelnen Ansätze unterscheiden sich nach Höhe der potenziellen Reputationsrenditen sowie der potenziellen Reputationsrisiken.
- Basierend auf einer seit 2005 durchgeführten umfangreichen Stakeholderbefragung weisen Experten vom Institut für Marktorientierte Unternehmensführung der LMU München unter Leitung von Manfred Schwaiger den positiven Einfluss einer intakten Reputation auf das finanzielle Abschneiden eines Unternehmens an der Börse nach. In der Studie werden mehr als 60 Blue-Chip-Unternehmen hinsichtlich ihrer Reputation sowie ihrer Performance an der Börse verglichen. Das Ergebnis ist eindeutig: Die 25 Unternehmen mit der besten Reputation übertreffen Vergleichsunternehmen mit einer schlechteren Reputation bei Weitem. Auch im Vergleich zur generellen Entwicklung des DAX 30 schneiden die Top 25 bei geringem Risiko besser ab.
- Matthias Vonwil und Robert Wreschniok zeigen in ihrem Beitrag, dass die üblichen CSR-Maßnahmen nicht geeignet sind, um die Reputation eines Unternehmens zu schützen. Demnach sind die Erwartungen der Stakeholder bei der Beurteilung einer intakten Unternehmensreputation zu 70 bis 90 Prozent im Wirtschafts- und nicht im Sozialbereich anzusiedeln. Der Effekt von CSR-Maßnahmen auf die Unternehmensreputation sei deshalb sehr viel geringer als landläufig angenommen. Im Gegenteil: Die aktive Bewirtschaftung von CSR in den Medien führt den Autoren zufolge zu zusätzlichen Reputationsrisiken. Denn sobald kommunikative Maßnahmen zugunsten der Sozialreputation als reine Marketing-Aktionen entlarvt würden, verlören sie ihre Glaubwürdigkeit – und die Organisation damit ihre Authentizität.
- Gary Davies und Rosa Chun von der University of Manchester zeigen, dass Führungskräfte eine bisher unterschätzte Rolle im Reputationsmanagement spielen. Vor allem CEOs prägen die Unternehmenskultur und damit auch die Wahrnehmung des Unternehmens durch interne und externe Stakeholder. Der Fokus auf den CEO ist jedoch nicht unproblematisch: Beispielsweise kann ein Fauxpas des Chefs den Ruf eines ganzen Unternehmens schädigen.

**Herausgeber:**

Pleon und European Centre  
for Reputation Studies

[www.reputation-centre.org](http://www.reputation-centre.org)

## Nachwuchsführungskräfte: Young Executives' Study 2009

Mit der „Young Executives' Study – Yes“ gelang es PricewaterhouseCoopers im Sommer 2007 erstmals, die Vorstellungen der nächsten Generation von Denkern und Lenkern in deutschen Unternehmen gebündelt darzulegen. Nun veröffentlichte die Unternehmensberatung Teil zwei der Studie. Hierfür bat PricewaterhouseCoopers 302 karriereorientierte Führungskräfte unter 40 Jahren, die zukünftige Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft einzuschätzen.

### Ergebnisse:

- Die Sensibilität der Nachwuchsmanager für soziale Probleme ist gestiegen. So bewerten mittlerweile 87 Prozent der Befragten das „Auseinanderdriften von Arm und Reich“ als wichtiges oder sehr wichtiges Problem (2007 waren es 70 Prozent). Auch der „Zerfall der Gesellschaft in Teilgruppen“ macht den Befragten größere Sorgen (71 Prozent) als noch vor zwei Jahren (66 Prozent).
- Die „Folgen von Arbeitsplatzverlagerungen“ dagegen werden deutlich weniger problematisch eingeschätzt als noch 2007 (58 Prozent gegenüber 73 Prozent). Auch die „Auswirkungen des globalen Terrorismus“ (ebenfalls 58 Prozent gegenüber 73 Prozent) bewerten die kommenden Führungskräfte weniger kritisch.
- PricewaterhouseCoopers unterteilte auf Basis der Studienergebnisse die Befragten in fünf verschiedene Gruppen. Der relativ größte Teil gehört der Gruppe der „krisenresistenten Macher“ (29 Prozent) an. Vereinende Kriterien: Sie betrachten nicht nur die eigene Laufbahn, sondern auch die wirtschaftliche Gesamtentwicklung mit bemerkenswertem Optimismus. So glauben 90 Prozent von ihnen, dass die Wirtschaft nach einer gewissen Zeit „weiterläuft wie bisher“.
- Von den kommenden Spitzenkräften sind keine revolutionären Veränderungen zu erwarten. 70 Prozent der Befragten glauben zwar, dass die Verfolgung nachhaltiger Unternehmensziele an Bedeutung gewinnt, und immerhin 64 Prozent erwarten eine stärker an langfristigen Zielvorgaben orientierte Managervergütung. Jedoch sind nur 27 Prozent der Ansicht, dass sich dies in einer stärkeren Betonung des „Stakeholder Value“ niederschlagen wird.
- Auch die im Zusammenhang mit der Finanzkrise häufig kritisierte Ausrichtung der Unternehmenspolitik am „Shareholder Value“ stellt nur eine Minderheit der Befragten infrage. So glauben 28 Prozent, dass die Orientierung daran an Einfluss verliert, während immerhin 51 Prozent von einer gleichbleibenden und sogar 17 Prozent von einer steigenden Bedeutung ausgehen.
- Die Wirtschafts- und Finanzkrise hat nicht zuletzt den Blickwinkel der Nachwuchsmanager auf potenzielle Arbeitgeber stark verändert. Hoch im Kurs stehen derzeit Unternehmen, die eine nachhaltige Karriereentwicklung bieten. Vor allem den Personalabteilungen der sogenannten „stillen Champions“ und etablierten Mittelständler eröffnet dies neue Rekrutierungsoptionen.

Herausgeber:

PwC PricewaterhouseCoopers

[www.pwc.de](http://www.pwc.de)

**CRISIS MANAGEMENT**

**Greenwashing erkennen und vorbeugen:  
Leitlinien für Unternehmen**

Mit dem wachsenden Umweltbewusstsein im Handel und unter Konsumenten nimmt auch die Bedeutung von „Greenwashing“ zu. Das Phänomen bezeichnet PR-Maßnahmen, die Unternehmen in der Öffentlichkeit ein umweltfreundliches und verantwortungsvolles Image verleihen – ohne Zertifizierung unabhängiger Umweltschutzorganisationen. Der Report „Understanding and Preventing Greenwash: A Business Guide“ des Business for Social Responsibility (BSR) Network, eines der größten internationalen Netzwerke zur Verbreitung von CSR-Aktivitäten, und Futerra Sustainability Communications definiert Indikatoren für Greenwashing und nennt Lösungsansätze für eine gelungene „grüne“ Unternehmenskommunikation.

**Ergebnisse:**

- Um Greenwashing vermeiden und Umweltthemen zielführend kommunizieren zu können, muss das kommunizierte Produkt einen tatsächlich positiven Einfluss auf die Umwelt haben. Unternehmen, die mehr Geld in die Bewerbung eines Produkts investieren als für dessen umweltgerechte Entwicklung selber ausgeben, betreiben Greenwashing.
- Firmen sollten sich den umweltspezifischen Nutzen von Produkten vor deren öffentlicher Bekanntmachung durch unabhängige Dritte zertifizieren lassen.
- Unternehmen sollten klar, transparent, nachvollziehbar und ohne Übertreibungen kommunizieren.

**Herausgeber:**

BSR Business for Social Responsibility; Futerra Sustainability Communications  
[www.bsr.org](http://www.bsr.org)

**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY**

**CSR in der Praxis: Umfrage zum Zusammenhang von Kaufverhalten und CSR-Maßnahmen**

Die Marktforschungsgesellschaft Toluna QuickSurveys hat Anfang August 2009 im Auftrag der Kommunikationsagentur Faktenkontor eine repräsentative Online-Panelstudie zum Zusammenhang von Kaufverhalten und CSR-Maßnahmen durchgeführt. Für die Studie wurden insgesamt 1.000 Bundesbürger befragt.

**Ergebnisse:**

- Nur für etwa jeden zehnten Bundesbürger spielt das Thema CSR beim Einkauf eine Rolle. Hauptkaufargument bleibt für vier von fünf Kunden der Preis.
- Anders ist das Verbraucherverhalten bei Unternehmensskandalen. Negative Schlagzeilen haben massiven Einfluss auf den Umsatz.
- Im Falle eines Skandals wirken vorherige CSR-Maßnahmen weder vorbeugend noch abmildernd. Denn werden Missstände öffentlich, sind die guten Taten bei Kunden rasch vergessen.
- Bevor ein Unternehmen in CSR-Kommunikationsmaßnahmen investiert, sollte daher zunächst der Bereich Krisenmanagement auf den Prüfstand gestellt werden. Denn eine ungeschickte Krisenkommunikation kann einen langfristigen CSR-Imageaufbau schnell zunichtemachen.

**Herausgeber:**

Faktenkontor  
[www.faktenkontor.de/presse](http://www.faktenkontor.de/presse)

- Zusätzlich ist genau zu prüfen, ob die geplanten CSR-Aktivitäten glaubwürdig zum Unternehmen passen und auf die Unternehmensziele einzahlen.

## Online Sustainability Reporting: Trend-Studie 2009

In einer gemeinsamen Studie untersuchten die Global Reporting Initiative (GRI) sowie die Unternehmensberatung Radley Yeldar die Auswirkungen digitaler Technologien auf die Form moderner Nachhaltigkeitsberichterstattung. Dabei wurde das Online Sustainability Reporting von insgesamt 40 internationalen Konzernen analysiert. Die Studie gibt einen Überblick über aktuelle Trends, wobei auf eine qualitative Bewertung der untersuchten Beispiele verzichtet wird.

### Ergebnisse:

- Rund 60 Prozent der untersuchten Unternehmen publizieren ihre Online-Nachhaltigkeitsberichterstattung nicht gebündelt, sondern verteilen sie auf verschiedene Bereiche ihres Internetauftritts. Als Folge ist die Online-Nachhaltigkeitsberichterstattung bei der überwiegenden Anzahl der Unternehmen nur sehr schwer zu finden. Interaktive Online-Kommunikationsmöglichkeiten zum bereitgestellten CSR-Material bieten nur 40 Prozent der geprüften Firmen an.
- Alle untersuchten Unternehmen besitzen eine Microsite zum Thema Nachhaltigkeit. Jedoch werden neueste technologische Möglichkeiten hier in weitaus geringerem Maß verwendet als bei anderen Kommunikationsfeldern des Unternehmens.
- Keine der untersuchten Firmen bietet den Lesern Web 2.0-Technologien an. Kommen neueste Techniken zum Einsatz, dienen sie vor allem Design-Aspekten. Funktionalitätskriterien stehen dahinter zurück.

## MARKETING & CONSULTING

### Mobile Zukunft: Automobilmarken von morgen

Die Markenstrategieberatung Brand:Trust untersuchte die Zukunftsfähigkeit der deutschen Automobilbranche. In der repräsentativen und jährlich durchgeführten Erhebung interviewte Brand:Trust 1.013 Männer und Frauen ab 14 Jahren. Gefragt wurde nach den Markengewinnern und -verlierern in Zeiten der Krise. Im Fokus standen darüber hinaus die Einflüsse von Abwrackprämie, verändertem Werbeverhalten, Übernahmemeldungen und Insolvenzspekulationen auf die Weiterempfehlungs- und Attraktivitätswerte der Automobilmarken.

### Ergebnisse:

- Audi hat laut der aktuellen Erhebung die höchsten Werte. Es folgen VW, BMW und Mercedes-Benz. Audi lag bereits 2008 an erster Stelle.
- VW blieb auf ähnlichem Attraktivitätsniveau wie im Vorjahr und konnte nur die Markenbekanntheit leicht steigern. Die Ursachen hierfür dürften laut Studie in der Neumodell-Einführung beim Markenzugpferd Golf sowie in der immensen Medienpräsenz im Zuge der Porsche-Übernahme liegen.
- BMW und Mercedes-Benz mussten der Erhebung zufolge bei der Weiterempfehlungsqualität Verluste hinnehmen. Auch Peugeot und Renault verzeichnen

### Herausgeber:

GRI Global Reporting Initiative;  
Radley Yeldar  
[www.sustainabilityreportingonline.com/overview](http://www.sustainabilityreportingonline.com/overview)

### Herausgeber:

Brand:Trust.  
[www.brand-trust.de](http://www.brand-trust.de)

hier eine deutliche Abwärtsbewegung. Schlusslicht in diesem Bereich bleibt wie schon 2008 die Marke Citroën.

- Zwar stieg bei Porsche 2009 die Bekanntheit erheblich, doch ging dies einher mit einem drastischen Absturz bei der Weiterempfehlungsqualität. Ein wahrscheinlicher Grund dafür ist die gescheiterte VW-Übernahme.
- Laut Erhebung kann von den asiatischen Automobilanbietern hierzulande keine Marke mit der Bekanntheit und Attraktivität der deutschen „Star Brands“ konkurrieren. Auch Toyota ist demnach trotz des Erfolgs mit dem Hybrid-Fahrzeug Prius ein Transfer von der Produkt- zur Dachmarke offensichtlich noch nicht gelungen.

## **Lebensmittelkennzeichnung: Ampel steht für Marken auf Rot**

Als erster deutscher Hersteller führte Tiefkühlspezialist Frosta für seine Produkte freiwillig die Lebensmittel-Ampel ein. Die vorliegende Untersuchung der Concept M Research + Consulting GmbH befasst sich mit den Marketingauswirkungen der Kennzeichnung. Sie entstand auf Basis von 40 tiefenpsychologischen Intensivinterviews mit haushaltsführenden Personen. Ziel der Studie war es herauszufinden, wie die Verbraucher Verpackungskennzeichnungen aufnehmen und welche Änderungen sich daraus für ihr Einkaufsverhalten ergeben.

### **Ergebnisse:**

- Laut Untersuchung kommen Kennzeichnungen dem aktuellen Verbrauchertrend nach bewusster Ernährung entgegen. Gesetzlich vorgeschriebene Ampel-Kennzeichnungen können hierfür ein wirkungsvolles Orientierungsinstrument sein.
- Produkte wie der aufgrund seines hohen Zuckergehalts mit einem roten Ampelsignal gekennzeichnete Wellness-Joghurt stellen Konsumenten vor erhebliche Herausforderungen. Nach den Studienergebnissen gerät der Verbraucher bei seiner Kaufentscheidung in eine Konfliktsituation, da die emotionale Aufladung des Produkts durch die Ampelkennzeichnung entlarvt wird.
- Die Studie schätzt das Störpotenzial für viele Marken als „gravierend“ ein, da die Ampel sowohl sinnliche Genussversprechen wie auch Gesundheitsbotschaften massiv konterkariert. Selbst Bioprodukte stehen vor einer Nagelprobe. Wird beispielsweise einem ökologisch produzierten Nahrungsmittel viel (Bio-)Zucker beigemischt, stellt sich die Frage, ob der Verbraucher den Nutzen des kontrollierten Anbaus höher bewertet als das schädliche Potenzial des hohen Zuckergehalts.

## **Unternehmenskommunikation: Den guten Ruf professionell managen**

Öffentliches Image und Reputation von Firmen nehmen im Krisenfall schnell Schaden. Professionelle Unternehmenskommunikation bedeutet, auf Krisen vorbereitet zu sein. Die Zeitschrift Harvard Business Manager untersuchte in einer Studie, wie strategisch Unternehmen ihre Kommunikationsarbeit managen. Grundlage der Erhebung war die onlinebasierte Befragung der Unternehmenskommunikationsleiter der 400 umsatzstärksten Konzerne Deutschlands, Österreichs und der Schweiz. Wissenschaftlich begleitet wurde die Studie, an der rund 15 Prozent der angeschriebenen Personen teilnahmen, von der Universität Zürich.

### **Herausgeber:**

Concept M Research +  
Consulting GmbH  
[www.conceptm.eu](http://www.conceptm.eu)

### **Herausgeber:**

Harvard Business Manager;  
Universität Zürich  
[www.harvardbusinessmanager.de](http://www.harvardbusinessmanager.de)

## Ergebnisse:

- Einig sind sich die befragten Kommunikationsverantwortlichen darin, dass eine gute Reputation elementar für den nachhaltigen Unternehmenserfolg ist. So glauben 88 Prozent, dass die Unternehmenskommunikation den Ruf ihres Hauses stark oder sehr stark beeinflusst. 68 Prozent schreiben der Kommunikationsarbeit darüber hinaus hohe bis sehr hohe Auswirkungen auf den Wert ihres Unternehmens zu.
- Ein guter Ruf ist bares Geld wert: Zu den fünf wichtigsten immateriellen Vermögensgegenständen eines Unternehmens zählen nach Ansicht der Experten Kundenzufriedenheit, Reputation, Marke, Mitarbeiterzufriedenheit und Unternehmenskultur – weit vor Patenten und Lizenzen.
- Jedoch haben nur 49 Prozent der Unternehmen überhaupt eine Kommunikationsstrategie definiert. Und weniger als die Hälfte von ihnen – gerade mal 20 Prozent – verwendet spezielle Modelle oder Tools, um deren Erfolg zu messen.
- Obwohl Unternehmen ihren Werbeinvestitionen nur eine nachrangige Bedeutung für den Kommunikationserfolg zumessen (47 Prozent der Unternehmen halten sie für weniger wichtig oder unwichtig), arbeiten 85 Prozent regelmäßig mit Werbe- oder PR-Agenturen zusammen. Die Mehrheit der Befragten holt sich darüber hinaus externe Unterstützung für Web-Auftritt, Corporate Design und Corporate Identity.
- Deutlich seltener beauftragen Unternehmen dagegen Fachleute für strategische Kommunikationsberatung (32 Prozent), Kommunikationscontrolling (31 Prozent) oder Wahrnehmungsanalysen (22 Prozent). Dabei liegt genau hier der Schlüssel zu einem effektiven Reputationsmanagement.

## EVENT & SPONSORING

### Jahrbuch Sponsoring 2009: Marktzahlen und Best Practices

Das Jahrbuch Sponsoring präsentiert in Kooperation mit dem Fachverband für Sponsoring FASPO aktuelle Best Practice-Fallstudien, Marktzahlen und Fachbeiträge aus allen Sponsoring-Disziplinen. Außerdem werden Tools zur Planung und Wirkungskontrolle von Sponsoring-Engagements vorgestellt. Hinzu kommen Erläuterungen zur Verbindung von Sportsponsoring und Corporate Social Responsibility sowie zum Nutzen von Kulturereignissen zur Standortstärkung. Das Jahrbuch beleuchtet darüber hinaus den europäischen Sportmarkt und befasst sich mit rechtlichen Fragen bei Hospitality-Aktivitäten sowie mit der Effizienz von Sportevent-Sponsoring.

## Ergebnisse:

- Die weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise schlägt sich auch im Sponsoring-Sektor nieder. Die Etats werden überall deutlich zurückgefahren oder sogar komplett gestrichen. Vor allem der Finanzbereich streicht Sponsoringengagements.
- Anlass hierfür sind aufgrund der Wirtschaftskrise fehlende Geldmittel. Grundsätzliche Zweifel an der Wirksamkeit von Sponsoring bestehen dagegen nicht. Die Attraktivität von Sponsoring-Engagements ist nach wie vor hoch.
- Im Zuge des sich verändernden Marktumfelds haben die Mandatnehmer einen Review-Prozess eingeleitet. Ziel ist es, sich auf die neuen Gegebenheiten einzustellen.

## Herausgeber:

New Business Verlag; Fachverband für Sponsoring e.V. (FASPO)  
[www.jahrbuch-sponsoring.de](http://www.jahrbuch-sponsoring.de)

### New Social Media: Was wissen Führungskräfte über das Web 2.0?

Studenten der Cologne Business School analysierten in der ersten Jahreshälfte 2009 das Wissen von Führungskräften über die neuen Web 2.0-Kommunikationsmittel. Dabei wurden leitende Angestellte, Vorstände, Geschäftsführer oder Firmeninhaber von insgesamt 350 Unternehmen in einer empirischen Erhebung zur Nutzung des Web 2.0 befragt. Die Auswertung übernahm die Kölner Unternehmensberatung Brain Injection.

#### Ergebnisse:

- 70 Prozent der leitenden Angestellten, Vorstände, Geschäftsführer und Firmeninhaber erklärten, zu wenig über die Handhabung, den Nutzen und die Möglichkeiten von Web 2.0 und Social Media zu wissen. Ihre Unwissenheit rechtfertigten sie mit dem Hinweis, dass der Bereich Social Media eher der Zuständigkeit von Marketing- und Public Relations-Mitarbeitern unterliege.
- Mehr als 20 Prozent der Führungskräfte von Unternehmen wissen nicht, was der Begriff Web 2.0 bedeutet. Zwölf Prozent der Befragten gaben zudem an, nicht zu wissen, was ein Blog ist.
- Wenn Führungskräfte Web 2.0-Formate benutzen, handelt es sich meistens um die Business-Plattform Xing. Sie wird von 34 Prozent aller Befragten regelmäßig aufgerufen, unter anderem für Business Networking, Personensuche oder Bewerberanalysen.

### Moderne Mediennutzung: Realität und Mythos

Die internationale Kommunikationsberatung Ketchum hat in Kooperation mit der University of Southern California Annenberg 2009 zum dritten Mal das Medienverhalten in den USA analysiert. Dabei wurde in einer Studie die Mediennutzung von 1.000 erwachsenen Amerikanern einschließlich 200 Meinungsbildnern durchleuchtet. Zudem wurden 500 Experten der Kommunikationsbranche befragt.

#### Ergebnisse:

- Inhalte werden nicht länger nur einzelnen Medien zugeschrieben. Grund ist die Verschmelzung klassischer und digitaler Informationskanäle. Diese Veränderung führt zu einer extrem dynamischen und fragmentierten Medienlandschaft. Gewinner sind sogenannte „soziale Medien“ wie Social Communitys, Shopping-Portale oder Blogs.
- Kaufentscheidungen basieren auf Informationsaustausch mit Gleichgesinnten. Verglichen mit 2006, dem ersten Beobachtungsjahr der Studie, fällt dabei in erster Linie die wachsende Bedeutung von Shopping-Portalen auf. Die Nutzung von Shopping-Portalen hat sich in den USA laut Studie von ehemals 17 Prozent auf heute 35 Prozent mehr als verdoppelt. Durch die zunehmende Integration von Web 2.0-Tools entwickeln sich die Portale darüber hinaus zusehends weg von reinen Verkaufsseiten und hin zu Plattformen für Informations- und Meinungsaustausch zwischen Konsumenten.
- Klassische Massenmedien verlieren zunehmend an Einfluss. Der Studie zufolge nutzen nur noch 65 Prozent der Konsumenten in den USA die Nachrichtensendungen der großen Fernsehkanäle als Informationsquelle (2006 waren dies noch 71 Prozent). Die Bedeutung lokaler Fernsehstationen verringerte

Herausgeber:  
Brain Injection Ltd., Köln;  
Cologne Business School  
[www.brain-injection.com](http://www.brain-injection.com)

Herausgeber:  
Ketchum  
[www.ketchum.de](http://www.ketchum.de)

sich sogar um zwölf Punkte auf 62 Prozent. Damit ist das Fernsehen in den USA zwar weiterhin das einflussreichste Werbeinstrument – jedoch könnte diese Rolle schon bald dem Internet vorbehalten sein.

- Amerikanische Verbraucher nutzen eine immer größere Bandbreite unterschiedlicher Kanäle. Während 2006 nur rund 17 Prozent der Befragten angaben, in Web 2.0-Social Networks wie etwa Facebook aktiv zu sein, waren es 2008 bereits 26 Prozent. Die Zahl der Blogger hat sich von 13 auf 24 Prozent sogar fast verdoppelt. Dabei macht sich insbesondere die Gruppe Meinungsbildner Blogs zunutze: 75 Prozent von ihnen gaben an, Blogs zu lesen – im Vergleich zu 24 Prozent der US-Bevölkerung im Allgemeinen.

## Fernsehen 2012: Strategische Zukunftsperspektiven

Die Agentur Mediarise führte 2009 eine Analyse zur Zukunft des Fernsehens durch. In Form einer sogenannten Delphi-Studie wurden hierzu 120 Tiefeninterviews mit Entscheidern aus den Bereichen Content-Produktion, Sender, Portale, Programm-Empfehlung, Werbung, Netzbetreiber und Endgerätehersteller durchgeführt. Die 190-seitige Studie bietet einen umfassenden Blick auf die gesamte Wertschöpfungskette „Fernsehen“ sowie eine Beschreibung der Interdependenzen zwischen den einzelnen Akteuren.

### Ergebnisse:

- Laut Studie wird die Werbeindustrie bis 2012 etwa fünf Prozent der TV-Budgets auf targetierte Web-Video-Formate verschieben. Grund hierfür ist unter anderem die von Coca-Cola eingeleitete, stärkere Effizienzorientierung.
- Der Markt für Web-Video-Werbung steigt demzufolge um das Zwanzigfache auf etwa 200 Millionen Euro. Die benötigten Werbepplätze stehen in den Mediatheken der TV-Sender sowie auf Video-Portalen ausreichend zur Verfügung.
- Weil die Umsatzpotenziale aus Mediatheken, Pay-TV und neuen Werbeformen zur kurzfristigen Margenkompensation nicht ausreichen, wird der Spardruck im TV-Bereich laut Studie steigen. Kürzungspositionen sind vor allem die Programminhalte.
- Dies wird nach Einschätzung der Studienautoren mittelfristig sowohl zu einer Konsolidierung in der Produktionslandschaft als auch zu einer fühlbaren Veränderung der Programminhalte führen. Diese Veränderung wird – verbunden mit dem Kundenärger über die kommende Grundverschlüsselung – die Zuschauer zu neuen Nutzungsformen wie Pay-TV oder VoD (Video-on-Demand) motivieren.
- Die für VoD erforderliche internetfähige TV-Ausstattung (Set-Top-Box oder hybrides TV-Gerät) wird bis Ende 2012 in 31 Prozent aller Haushalte verfügbar sein. IPTV wird von hybriden Geräten verdrängt.

## RESEARCH

### G+J Trendanalyse: LOHAS – Gesundheit und Nachhaltigkeit

Die Gruppe der „Lifestyle of Health and Sustainability“-orientierten Verbraucher (LOHAS) wächst immer weiter an. Die im August 2009 durchgeführte Trendanalyse von Gruner + Jahr Media Sales gibt Einblick in das LOHAS-Konsumverhalten und nennt neue Trends.

Herausgeber:  
Mediarise GmbH  
[www.media-rise.de](http://www.media-rise.de)

Herausgeber:  
G+J Media GmbH  
[www.gujmedia.de](http://www.gujmedia.de)

## Ergebnisse:

- LOHAS sind längst keine Nischen-Konsumentengruppe mehr. Das Interesse an ökologisch bewusstem Konsum, an Nachhaltigkeit und sozialer Verantwortung ist mit den „Neo-Ökos“ endgültig in der Mitte der Gesellschaft angekommen.
- Naturkosmetik und Green Fashion sind stark im Kommen. Zum Beispiel wuchs der weltweite Umsatz mit Bekleidung und Heimtextilien aus Biobaumwolle 2008 um 36 Prozent gegenüber dem Vorjahr.
- Auch im Automobilmarkt verschieben sich die Bedürfnisprofile der Kunden. Nachhaltigkeit, Verzicht auf Statussymbolik und Effizienz treten zunehmend in den Vordergrund.

## Junges Kaufverhalten: KidsVerbraucherAnalyse 2009

Die jährliche KidsVerbraucherAnalyse (KidsVA) von Egmont Ehapa Media hat sich als wichtigste Studie zum Medien- und Konsumverhalten der 6- bis 13-Jährigen etabliert. Die KidsVA steht mit über 1.600 Interviews repräsentativ für 5,7 Millionen deutsche Kinder im Alter von 6 bis 13 Jahren. Sie wird für die Marketing- und Werbeplanung junger Zielgruppen genutzt. In den vergangenen Jahren hat sich das Augenmerk besonders auf die Nutzung elektronischer Medien wie Handy, Computer und Internet gerichtet.

## Ergebnisse:

- Zwei Drittel aller deutschen Kinder und Jugendlichen nutzen in ihrer Freizeit den Computer. Das Internet spielt dabei eine zunehmend wichtige Rolle.
- Trotz steigender Internetnutzung liest die überwiegende Mehrheit der Befragten weiterhin Zeitschriften (90 Prozent) und Bücher (82 Prozent). Bemerkenswert: Diese Werte sind im Vergleich zum Vorjahreszeitraum sogar gestiegen.
- Dass sich traditionelles und modernes Spielzeug nicht ausschließen müssen, zeigt sich an weiteren Beispielen: Insgesamt 3,9 Millionen Kinder (68 Prozent) besitzen Spielkonsolen oder Handspielgeräte. Brett- und Kartenspiele (80 Prozent), Puzzles (69 Prozent) oder Plüschtiere (60 Prozent) sind dennoch weiterhin nicht aus den Kinderzimmern wegzudenken.
- Das Vermögen der Kids beläuft sich 2009 auf 2,5 Milliarden Euro. Ausgegeben wird es zunehmend für Markenartikel. In den meisten Produktkategorien ist ein steigendes Markenbewusstsein feststellbar. Die Bereitschaft der Eltern, Markenwünsche zu erfüllen, ist ebenfalls gestiegen.

## Herausgeber:

Egmont Ehapa Media GmbH  
[www.ehapa-media.de](http://www.ehapa-media.de)

## IMPRESSUM

### Herausgeber

Pleon GmbH  
Kaiserstraße 33, 53113 Bonn  
Tel. (02 28) 9 15 14-128  
Fax (02 28) 9 15 14-233  
[www.pleon.de](http://www.pleon.de)  
[communication-agenda@pleon.com](mailto:communication-agenda@pleon.com)