

Magisterarbeit

Unternehmenskommunikation und ihre Auswirkungen auf Reputationskonstitution und Vertrauensvergabe

Entwicklung eines Vertrauensmodells der Unternehmenskommunikation und dessen
Anwendung auf die Kommunikationssituation überregionaler Unternehmen mit
lokalen Repräsentanten

Eingereicht von

Thomas Leitner, Bakk. M.A.

Zur Erreichung des akademischen Grades

Magister der Philosophie (Mag. Phil.)

Wien im Juni 2011

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A 066 841

Studienrichtung lt. Studienblatt: Publizistik und Kommunikationswissenschaft

Betreuer: Dr. Peter Szyszka

Dank und einleitende Gedanken

Es ist an dieser Stelle üblich, denjenigen Menschen einen Dank auszusprechen, ohne die man eine Arbeit wie diese nicht schaffen hätte können. Ich stelle diese Danksagung an die erste Stelle in meiner Arbeit, schreibe sie aber als letztes. Und nun, nachdem die vielen Seiten meiner Arbeit mit theoretischen und praxisrelevanten Gedanken, Überlegungen und Analysen gefüllt sind, fühlt sich diese Danksagung auch sehr richtig an. Sie bildet sozusagen den belohnenden und zum Teil auch versöhnlichen Abschluss eines Jahres, in dem ich mich intensiv mit Vertrauen, Reputation und Unternehmenskommunikation auseinandergesetzt habe.

Im Laufe dieses Jahres habe ich viel Zeit in dieser Thematik verbracht – sei es nun auf Bibliotheken, vor Computerbildschirmen und hinter Büchern, oder in Gedanken und Überlegungen über knifflige Fragestellungen, die sich immer wieder einschlichen. Zuerst möchte ich mich also bei jenen Menschen bedanken, die in dieser Zeit für mich da waren, mich unterstützt haben und die mich manchmal auch zum richtigen Zeitpunkt aus meiner Thematik heraus geholt haben. Dir, meine liebe Marion, mein größtes Dankeschön für die Geduld, die Unterstützung und das Verständnis. Auch meinen Eltern möchte ich meinen Dank aussprechen, für ihr Interesse an meiner Arbeit und ihr Einsehen, dass so etwas länger dauern kann als gedacht, wenn es etwas Sinnvolles werden soll. Zu guter Letzt auch ein Dank an Freunde und Kollegen – oft habt ihr umdisponieren müssen, Danke für eure Mühen.

Ein so komplexes, allumfassendes und gleichzeitig so spannendes Thema wie Vertrauen und Reputation umfassend zu erforschen ist eine Aufgabe, bei der man Gefahr läuft, sich in Details und Einzelphänomene zu verlaufen. Ich möchte mich an dieser Stelle auch bei jenen Menschen bedanken, die mir auf dem Weg hierher geholfen haben, mein Thema besser zu verstehen, und die mich oftmals wieder auf den richtigen Weg gebracht haben. Allen voran möchte ich hier meinen Dank an Prof. Dr. Peter Szyszka aussprechen, der mir als Betreuer viele spannende Impulse in Form theoretischer Argumentationen und konkreter Literatur lieferte und meine Arbeit insgesamt zu der werden ließ, die sie jetzt ist. Ein Dank auch an Prof. Dr. Thomas Bauer, der mir im vorbereitenden Magisterseminar ebenfalls wichtige Grundlagen des Themas vermittelte. Nicht zuletzt möchte ich mich bei meinem guten Freund Lev bedanken für die spannenden Gespräche und Diskussionen über das Thema und insbesondere für die Hilfe beim abschließenden Korrekturlesen.

Ich hoffe, dass meine Arbeit einen Beitrag dazu leisten kann, Vertrauen, Reputation und auch Kommunikation wieder zu Basiskonzepten für ein gesundes, zwischenmenschlich und gesellschaftlich sinnvolles Handeln von Unternehmen, Organisationen und Institutionen zu machen. Ich wünsche Ihnen, dass die Lektüre dieser Arbeit auch für Sie als Leser spannend ist – Ich für meinen Teil hoffe es, und Sie müssen mir an dieser Stelle einfach noch vertrauen.

<u>A) THEORETISCHE ERFORSCHUNG VON VERTRAUEN UND UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION</u>	<u>12</u>
<u>1. EINLEITUNG UND ERKENNTNISINTERESSE</u>	<u>13</u>
1.1. DIE KOMMUNIKATIONSSITUATION ÜBERREGIONALER UNTERNEHMEN MIT LOKALEN REPRÄSENTANTEN	14
1.2. UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION ALS FORSCHUNGSPERSPEKTIVE	15
1.2.1. DEFINITION VON UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION	15
1.2.2. KLASSISCHE ZIELE DER UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION	18
1.2.4. KRITISCHE BELEUCHTUNG KLASSISCHER ZIELSYSTEME	21
1.2.5. ARBEITSDEFINITION: UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION	22
1.3. GRUNDLEGENDE KONZEPTE – EINE VORLÄUFIGE DEFINITION DES ANALYSERAHMENS	22
1.3.1. VERTRAUEN UND REPUTATION ALS GRUNDLAGE FÜR HANDLUNGSSPIELRAUM	23
1.3.2. DIE MARKE ALS VERSPRECHEN AN DIALOG- UND ANSPRUCHSGRUPPEN	24
1.3.3. AUTHENTIZITÄT ALS BEWERTUNG DER VERSPRECHEN	27
1.3.4. FAZIT: ANALYSERAHMEN	27
1.4. FORSCHUNGSLEITENDE FRAGESTELLUNG UND ZIEL DER ARBEIT	28
1.5. AUFBAU DER ARBEIT	30
<u>2. VERTRAUEN UND REPUTATION – ZUR KLÄRUNG ZWEIER SCHWIERIGER BEGRIFFE</u>	<u>31</u>
2.1. BEGRIFFSKLÄRUNG REPUTATION	31
2.1.1. PRESTIGE	31
2.1.2. REPUTATION	32
2.1.3. IMAGE	32
2.1.4. ZUSAMMENFASSUNG: REPUTATION	34
2.2. VERTRAUEN	34
2.3. VERTRAUEN UND REPUTATION	39
2.4. REPUTATION ALS FORM DER RATIONALEN BEWERTUNG: SOZIALE, FUNKTIONALE UND EXPRESSIVE REPUTATION	40
2.4.1. DIE OBJEKTIVE WELT DES WAHREN: FUNKTIONALE REPUTATION	41

2.4.2. DIE SOZIALE WELT DES NORMATIV RICHTIGEN: SOZIALE REPUTATION	41
2.4.3. DIE SUBJEKTIVE WELT DES WAHRHAFTIGEN UND ÄSTHETISCHEN: EXPRESSIVE REPUTATION	42
2.4.4. FAZIT: FUNKTIONALE, SOZIALE UND EXPRESSIVE REPUTATION	42
2.5. HANDLUNGSRELEVANTE TYPEN VON REPUTATION	43
2.5.1. SEDIMENTIERTE UND FLÜCHTIGE REPUTATION	43
2.5.2. PRIMÄRE UND SEKUNDÄR ABGELEITETE REPUTATION	46
2.5.3. PERSONALE UND ORGANISATIONAL-INSTITUTIONELLE REPUTATION	47
2.6. FUNKTIONEN VON REPUTATION UND VERTRAUEN IM HINBLICK AUF ORGANISATIONEN	48
2.7. REPUTATION, VERTRAUEN UND ÖFFENTLICHE KOMMUNIKATION	49
2.7.1. REPUTATION IM HINBLICK AUF DAS KONZEPT DER MEINUNGSMÄRKTE	49
2.7.2. ÖFFENTLICHES VERTRAUEN UND DIE BEDEUTUNG DER KOMMUNIKATION	52
2.8. VERTRAUEN, ÖFFENTLICHES VERTRAUEN, IMAGE UND REPUTATION	54
2.9. FAZIT: VERTRAUEN UND REPUTATION	55
<u>3. MARKE UND MARKENKOMMUNIKATION</u>	<u>57</u>
3.1. DIE MARKE ZWISCHEN KOMMUNIKATOR UND REZIPIENT	59
3.2. DIE UNTERNEHMENSMARKE	64
3.3. DIE MARKE ALS MITTEL ZUR SELBSTDARSTELLUNG IN EINER MEDIALISIERTEN GESELLSCHAFT	66
3.4. FAZIT: MARKE, REPUTATION UND VERTRAUEN	70
<u>4. AUTHENTIZITÄT</u>	<u>73</u>
4.1. ETYMOLOGIE DES AUTHENTIZITÄTS-BEGRIFFS	73
4.2. BEZUGSOBJEKTE DER AUTHENTIZITÄT	74
4.2.1. OBJEKTE ALS AUTHENTIZITÄTSTRÄGER	74
4.2.2. SUBJEKTE ALS AUTHENTIZITÄTSTRÄGER	76
4.3. AUTHENTIZITÄT UND IDENTITÄT	79
4.4. FAZIT: AUTHENTIZITÄT ZWISCHEN IDENTITÄT, INSZENIERUNG UND MARKE	83

<u>5. ZUSAMMENFÜHRUNG DES ANALYSERAHMENS: VERTRAUEN UND REPUTATION – MARKE – AUTHENTIZITÄT</u>	85
5.1. AUTHENTIZITÄT, VERTRAUEN UND GLAUBWÜRDIGKEIT	85
5.1.1. AUTHENTIZITÄT UND GLAUBWÜRDIGKEIT	85
5.1.2. AUTHENTIZITÄT UND VERTRAUEN	87
5.1.3. ZWISCHENFAZIT: AUTHENTIZITÄT, GLAUBWÜRDIGKEIT UND VERTRAUEN	90
5.2. IDENTITÄT, SELBSTDARSTELLUNG UND AUTHENTIZITÄT	90
5.2.1. DIE MARKE ALS FORM DER SELBSTBESCHREIBUNG UND SELBSTBINDUNG	92
5.2.2. ZWISCHENFAZIT: AUTHENTIZITÄT, IDENTITÄT UND MARKE	94
5.3. ZUSAMMENFÜHRUNG DES BEZUGSRAHMENS UND THEORETISCHE EINBETTUNG	94
5.3.1. ÜBERBLICK ÜBER DIE BISHERIGEN BEGRIFFLICHKEITEN	95
5.3.2. EINBETTUNG DES BEZUGSRAHMENS IN EINEN THEORETISCHEN KONTEXT: RATIONALISIERUNG DES VERTRAUENSBEGRIFFS IM 3-WELTEN-KONZEPT	97
5.3.3. ZWISCHENFAZIT: DIE RATIONALISIERUNG DES VERTRAUENS	104
5.3.4. EINFLUSSFAKTOREN AUF DIE ERWARTUNGSBILDUNG: IDENTITÄT, SELBSTDARSTELLUNG UND INTERAKTION	105
5.3.5. IMPLIKATIONEN FÜR DIE UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION: DIE MARKE ALS ZENTRALER VERTRAUENSFAKTOR	113
5.4. FAZIT UND SCHLUSSBEMERKUNGEN ZUM THEORETISCHEN TEIL	116
5.4.1. VERGABE UND ENTZUG VON VERTRAUEN ALS RATIONAL BEGRÜNDETER PROZESS	116
5.4.2. INTERAKTION, IDENTITÄT UND MARKE IM VERTRAUENSPROZESS	118
5.4.3. BESONDERE ANFORDERUNGEN AN UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION UND MARKENMANAGEMENT	119
5.4.4. IMPLIKATIONEN FÜR DAS VERTRAUENSOBJEKT – NUTZENPERSPEKTIVE EINES GESTEUERTEN VERTRAUENSPROZESSES	120
5.4.5. AUSBLICK – 7 THESEN ZUR PRAKTISCHEN ANWENDUNG DES VERTRAUENSPROZESSMODELLS	122
<u>B) ANALYSE VON VERTRAUEN UND REPUTATION IN EINER SPEZIFISCHEN KOMMUNIKATIONSSITUATION</u>	123
<u>1. LOKALE UND ÜBERREGIONALE KOMMUNIKATION – ANALYSE EINER SPEZIFISCHEN KOMMUNIKATIONSSITUATION</u>	123

1.1. ZUSAMMENWIRKEN VON LOKAL UND ÜBERREGIONAL: ORGANISATIONSSYSTEME IM ÜBERBLICK	123
1.1.1. UNTERNEHMENSBEZOGENE SYSTEME	124
1.1.2. VERTRAGSBEZOGENE VERBUNDFORMEN – FRANCHISING	125
1.1.3. FAZIT: ORGANISATIONSSYSTEME MIT LOKALEN REPRÄSENTANTEN	127
1.2. GRUNDLAGEN: BESCHREIBUNG DER KOMMUNIKATIONSSITUATION	128
1.2.1. RETAIL-KOMMUNIKATION IN DER PRAXIS – ERHEBUNG DES DERZEITIGEN BILDES IN DER LITERATUR	128
1.2.2. BESONDERHEITEN, GEFAHREN UND RISIKEN IN FRANCHISE-SYSTEMEN	132
1.2.4. LOKALE UND ÜBERREGIONALE KOMMUNIKATOREN ALS FLEXIBLE EXPERTENSYSTEME	136
1.3. FAZIT: ANALYSE DER KOMMUNIKATIONSSITUATION	140
2. VERTRAUEN IN DER SPEZIFISCHEN KOMMUNIKATIONSSITUATION	142
2.1. PROBLEMATIKEN UND HERAUSFORDERUNGEN	142
2.1.1. GERINGERE KOMMUNIKATIONSINTENSITÄT UND KOMMUNIKATIONSDYNAMIK	143
2.1.2. ÜBERREGIONALE ERWARTUNGEN UND LOKALE ERWARTUNGSERFÜLLUNG	144
2.1.3. ERHÖHTER ORGANISATIONSAUFWAND UND POTENTIELLER KONTROLLVERLUST	145
2.1.4. GERINGE FLEXIBILITÄT UND SCHWIERIGE LOKALE VERANKERUNG	146
2.2. TYPOLOGIEN VON REPUTATIONSKONSTITUTIONEN UND VERTRAUENSBEZIEHUNGEN IN DER LITERATUR	147
2.2.1. VERTRAUENSVERMITTLER IM LOKALEN KONTEXT – DAS MODELL VON COLEMAN	148
2.2.2. PERSONENGEBUNDENES VERTRAUEN ALS VERMITTLER VON ORGANISATIONSVERTRAUEN	150
2.2.3. OPINION LEADER ALS REPUTATIONS-UNTERSTÜTZER	151
2.2.4. PRIMÄRE UND SEKUNDÄR ABGELEITETE REPUTATION IM LOKALEN KONTEXT	153
2.2.5. LOKALE REPRÄSENTANTEN ALS GEGENPOL ZU NEGATIVEN EFFEKTEN DER MEDIENGESELLSCHAFT	154
2.2.6. SOZIALE INTERAKTION UND SITUATIONSDEFINITION	156
2.2.7. FAZIT: TYPOLOGIEN LOKALER UND ÜBERREGIONALER REPUTATIONS- UND VERTRAUENSBEZIEHUNGEN	157
2.3. LOKALE REPRÄSENTANTEN ALS VERSTÄRKER AUTHENTISCHER IDENTITÄT	159
2.3.1. KONTINUITÄT UND IDENTITÄTSBILDUNG IM LOKALEN KONTEXT	160
2.3.2. AUTHENTISCHE IDENTITÄTSVERMITTLUNG IM LOKALEN KONTEXT	162

2.3.3. FLEXIBLE EXPERTENSYSTEME ZUR „IDENTITÄTSÜBERSETZUNG“	164
2.3.4. FAZIT: LOKALE REPRÄSENTANTEN ALS VERSTÄRKER AUTHENTISCHER IDENTITÄT	166
2.4. LOKALE REPRÄSENTANTEN ALS AUTHENTISCHE ERFAHRUNGSPUNKTE	167
2.5. GEFAHREN, RISIKEN UND NACHTEILE DER SPEZIFISCHEN KOMMUNIKATIONSSITUATION	169
2.5.1. PERSONALISIERUNG UND GENERALISIERUNG PERSONENBEZOGENEN VERTRAUENS	170
2.5.2. AUSBRUCH AUS UNTERNEHMENSIDENTITÄT UND MARKENAUFTRITT	171
2.6. FAZIT: VERTRAUEN IN DER SPEZIFISCHEN KOMMUNIKATIONSSITUATION	177
<u>3. ZWISCHEN FREIRAUM UND HANDLUNGSRAHMEN</u>	<u>179</u>
3.1. GRUNDLAGEN FÜR DIE HANDLUNGSFÄHIGKEIT LOKALER REPRÄSENTANTEN	180
3.2. DIE DOPPELROLLE UND IHRE IMPLIKATIONEN	181
3.2.1. LOKALE REPRÄSENTANTEN ALS WAHRGENOMMENER TEIL DES UNTERNEHMENSSYSTEMS	181
3.2.2. LOKALE REPRÄSENTANTEN ALS WAHRGENOMMENER TEIL DES LOKALEN SYSTEMS	184
3.3. KONTINUITÄT UND IHRE IMPLIKATIONEN	186
3.3.1. INHALTLICHE KONTINUITÄT	186
3.3.2. PERSONELLE KONTINUITÄT	187
3.3.3. ZEITLICHE KONTINUITÄT	189
3.4. AUTHENTISCHE ROLLENWAHRNEHMUNG UND IHRE IMPLIKATIONEN	189
3.4.1. WISSEN UND FREIRAUM FÜR EINE STIMMIGE GESAMT-IDENTITÄT	190
3.4.2. EIGENVERANTWORTLICHKEIT ZUR BILDUNG AUTHENTISCHER ERFAHRUNGSPUNKTE	192
3.5. FAZIT: ZWISCHEN BEGRENZUNG UND FREIRÄUMEN	193
<u>4. HANDLUNGSSPIELRÄUME AUF LOKALER UND ÜBERREGIONALER EBENE</u>	<u>199</u>
4.1. HANDLUNGSBESCHRÄNKUNG UND RESSOURCENAUFWAND	199
4.2. HANDLUNGSSPIELRÄUME AUF LOKALER UND ÜBERREGIONALER EBENE	200
4.3. FAZIT: HANDLUNGSSPIELRÄUME AUF OPERATIVER UND STRATEGISCHER EBENE	203
<u>C) FAZIT UND ABSCHLIEßENDE GEDANKEN</u>	<u>205</u>

D) ANHANG	209
1. LITERATUR	209
2. ABSTRACT	214

„Man muss was sein, wenn man was scheinen will.“

Ludwig van Beethoven (1770-1827)

A) Theoretische Erforschung von Vertrauen und Unternehmenskommunikation

1. Einleitung und Erkenntnisinteresse

Vertrauen nimmt in unserer heutigen Gesellschaft einen sehr hohen Stellenwert ein. Täglich werden wir mit Informations- und Kommunikationsangeboten konfrontiert, die wir zu bewerten haben. Zu jeder Zeit haben wir mit hochkomplexen Situationen zu tun, bei denen für rationale Situationsdefinitionen kaum Zeit bleibt. Vertrauen ist in unserer komplexen und dynamischen Gesellschaft wichtiger denn je. Vertrauen macht uns als Individuen genauso wie Unternehmen, Organisationen und Institutionen als soziale Systeme überlebensfähig.

Vertrauen zu erwerben, zu erhalten und auszubauen wird daher zu Recht als eines der zentralen Ziele einer modernen Kommunikationsarbeit betrachtet – nicht ohne in differenzierten Betrachtungen auch darauf hinzuweisen, dass man sich als Unternehmen, Organisation oder Institution dieses Vertrauen auch verdienen muss. Nicht umsonst stützen sich also zahlreiche PR-Definitionen zentral auf das Konzept Vertrauen.

Diesen Definitionen fehlt jedoch zumeist eine fundierte Auseinandersetzung mit dem Phänomen des Vertrauens, seinen Einflussfaktoren und den Begriffen, die dieses Phänomen aus einer kommunikations- und gesellschaftswissenschaftlichen Betrachtungsweise heraus begleiten. Das erste Ziel dieser Arbeit ist daher, das Verhältnis von Unternehmen, Organisationen und Institutionen als Träger von Vertrauen zu ihren Ziel- und Anspruchsgruppen als Vertrauensgebern zu analysieren. Im Zentrum steht die Frage, welche Funktionsweisen und Prozesse hinter Vergabe, Erhalt und Entzug von Vertrauen stehen. Es soll versucht werden, diese Fragen in einer eigenen Einschätzung der Zusammenhänge und Wechselwirkungen zwischen wichtigen Konzepten aus dem Umfeld von Vertrauen, zentraler Unternehmenspolitik und Unternehmenskommunikation zu klären. Diese einzelnen Konzepte sollen in einem Analyserahmen logisch verknüpft und zu einem idealtypischen Modell geformt werden, das versucht, Zusammenhänge und Wechselwirkungen auf unternehmenspolitischer, kommunikationswissenschaftlicher und gesellschaftswissenschaftlicher Ebene übersichtlich darzustellen.

Zum anderen stellt sich bei solch allgemeinen und theoretischen Modellierungen stets die Frage nach deren Anwendbarkeit. Hier eröffnet sich ein zweites Interessensfeld, das der Frage nach der Konstitution von Vertrauen einen weiteren Erkenntnisfaktor hinzufügen soll: Die Kommunikationssituation großer überregionaler Unternehmen mit lokalen Repräsentanten, also etwa Franchise-Nehmern, selbstständigen Kaufleuten oder eigenständigen

Geschäftsführern. In diesem Spannungsfeld wird Vertrauen auf unterschiedlichen Ebenen bearbeitet, was aus der Frage nach der praktischen Anwendbarkeit heraus eine zusätzliche Erkenntnis für die Frage nach Vergabe und Entzug von Vertrauen bringen kann.

1.1. Die Kommunikationssituation überregionaler Unternehmen mit lokalen Repräsentanten

Die Literatur zu Kommunikation, Public Relations, Marketing und anderen verwandten oder rivalisierenden Disziplinen einiges an Theorien, Erkenntnissen, handlungsleitenden Modellen und allgemeinem Wissen für große Unternehmen und Organisationen bereit. In den vergangenen Jahren haben sich diese Forschungsbereiche aus unterschiedlichen Perspektiven langsam auch der Situation vom Kleinen und Mittleren Unternehmen (KMU) angenähert.

Zwischen beiden Herangehensweisen tut sich jedoch eine weitere Lücke auf: Jene der selbstständigen oder teil-selbstständigen lokalen Repräsentanten großer Organisationen. So fallen etwa Franchise-Nehmer, selbstständige Kaufleute, lokale Außenstellen von Institutionen und Behörden oder relativ frei agierende Geschäftsführer von Filialen größerer Ketten oder auch Banken und Versicherungsinstituten in genau jenen Bereich, der zwar in einigen wirtschafts- und marketingwissenschaftlichen Auseinandersetzungen behandelt wird, sich bis dato aber einer kommunikationswissenschaftlichen Auseinandersetzung zum größten Teil entzogen hat.

Dabei eröffnet sich gerade hier ein spannendes Forschungsfeld, wenn man nämlich bedenkt, dass diese lokalen Repräsentanten auf Mechanismen aus beiden Forschungsfeldern angewiesen sind, sowie gleichsam Effekte und Auswirkungen beider Kommunikations- und Handlungsdimensionen erfahren. Denn die lokalen Repräsentanten sind jene, die die Handlungsweisen und Kommunikationsversprechen der Dachorganisationen mitzutragen und schlussendlich vor den Dialog- und Anspruchsgruppen und auch vor sich selbst zu verantworten haben – zum größten Teil ohne steuernd und lenkend darauf Einfluss nehmen zu können, bleiben doch die Kommunikationsmöglichkeiten lokaler Repräsentanten meist auf Einzelaktivitäten beschränkt.

Dass sich aus diesem Spannungsfeld durchaus reelle und alltägliche Effekte ableiten zeigt sich etwa am Beispiel eines unzufriedenen Kunden, dessen Zorn über Verhalten, Produkte oder Kommunikation der Dachorganisation sich an der Verkaufsstelle und dem lokalen Verkäufer entlädt.

Auf der anderen Seite sind aber nicht nur dysfunktionale Effekte dieses Spannungsfeldes aus lokaler und überregionaler Kommunikation denkbar. Im Gegenteil müssen im Sinne einer

Erweiterung des Verständnisses von Unternehmenskommunikation auch mögliche positive Effekte in den Blickwinkel wissenschaftlicher Betrachtung gerückt werden. Besonders im Hinblick auf Vergabe und Erhalt von Vertrauen kann dieses Spannungsfeld – so eine erste vortheorietische Einschätzung – interessante Situationen und Wirkungen hervorbringen.

Generell sind aber nicht nur die funktionalen und dysfunktionalen Effekte einer solchen Kommunikationssituation im Hinblick auf Vergabe und Entzug von Vertrauen von Interesse. Die vorliegende Arbeit soll diese spezifische Kommunikationssituation auch ganzheitlich analysieren und beschreibbar machen.

Um diese ganzheitlichen Zielsetzungen der Arbeit verfolgen zu können, müssen zunächst die Eckpunkte der Auseinandersetzung mit dem Konzept der Unternehmenskommunikation geklärt werden. Dazu wird zunächst kurz auf das hier vorliegende Verständnis von Unternehmenskommunikation eingegangen, um danach den notwendigen Rahmen für die Analyse von Vergabe, Erhalt und Entzug von Vertrauen aufzuspannen.

1.2. Unternehmenskommunikation als Forschungsperspektive

In der vorliegenden Arbeit sollen die Vertrauens- und Reputationspotentiale innerhalb einer spezifischen Kommunikationssituation – nämlich der Situation lokaler Repräsentanten großer Unternehmen, Institutionen oder Organisationen – aus der Perspektive der Unternehmenskommunikation analysiert werden. Die Arbeit geht dabei sowohl auf die Sichtweise der lokalen Repräsentanten, als auch auf die Sichtweise der überregionalen Dachorganisation ein.

Um die Unternehmenskommunikation für die vorliegende Arbeit einordnen zu können und sie als Forschungsobjekt behandelbar zu machen, muss zunächst eine kurze Analyse von Unternehmenskommunikation vorangestellt werden. Den Ausgangspunkt bildet dabei eine grobe Übersicht über bestehende Definitionen von Unternehmenskommunikation. Danach wird eingehender auf die Zielsetzungen von Unternehmenskommunikation eingegangen, um schlussendlich zu einer Arbeitsdefinition von Unternehmenskommunikation zu gelangen.

1.2.1. Definition von Unternehmenskommunikation

Die Unternehmenskommunikation wird oft zunächst als betriebswirtschaftliches Konzept begriffen, das einen essenziellen Beitrag zur materiellen und immateriellen Wertschöpfung in Unternehmen leisten kann. Demzufolge ist es auch nicht verwunderlich, dass – um die Bedeutung der Unternehmenskommunikation zu unterstreichen – oft die milliardenschweren

Investitionen ganzer Wirtschaftssysteme in Unternehmenskommunikation zitiert werden (vgl. Zerfaß 2007: 21). Dabei wird oft kritisiert, dass die Unternehmenskommunikation nur als ein Bündel unterschiedlicher Kommunikationsmaßnahmen angesehen wird. Zerfaß (2007: 23) definiert daher Unternehmenskommunikation wie folgt:

Als Unternehmenskommunikation bezeichnet man alle Kommunikationsprozesse, mit denen ein Beitrag zur Aufgabendefinition und -erfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten geleistet wird und die insbesondere zur internen und externen Handlungskoordination sowie Interessensklärung zwischen Unternehmen und ihren Bezugsgruppen (Stakeholdern) beitragen.

Die zugrunde liegenden Kommunikationsaktivitäten sind symbolische Handlungen, die von Organisationsmitgliedern (Führungskräften, Kommunikationsverantwortlichen) oder ihren Beauftragten (Agenturen) initiiert werden und eine Verständigung sowie darauf aufbauend eine Beeinflussung bestimmter Rezipienten zum Ziel haben. Damit werden sowohl die laufende Leistungserstellung unterstützt (Erfolg) als auch immaterielle Werte (Erfolgspotenziale) geschaffen.

Der Begriff der Unternehmenskommunikation beschreibt dabei also das Management von Kommunikation, sowie deren tatsächliche Umsetzung innerhalb eines betriebswirtschaftlich geführten Unternehmens.

In eine ähnliche Richtung argumentiert Bruhn (1992:8; zit. nach Derieth 1995: 25). Er bezeichnet Unternehmenskommunikation als die *„Gesamtheit sämtlicher Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen eines Unternehmens, die eingesetzt werden, um das Unternehmen und seine Leistungen bei den relevanten Zielgruppen der Kommunikation darzustellen.“* Auch hier wird also die Unternehmenskommunikation aus einer betriebswirtschaftlichen Sicht betrachtet und aus einer marketingorientierten Perspektive definiert.

Diesen Ansatz erweitert Derieth (2005: 143) zu einer Definition, die die Unternehmenskommunikation vor allem als umfassendes, vereinendes und relationales Konzept der Unternehmensführung begreift:

Intentionale Unternehmenskommunikation verfolgt Eigeninteressen, deren Ziel sich u.a. im Aufbau eines fiktiven – und nicht im Widerspruch dazu stehenden – gleichzeitig *glaubwürdigen Images* kristallisiert. Via Imagepolitik für Marken, Dienstleistungen sowie für die Institution als Ganzes strebt Unternehmenskommunikation nach Einfluß auf gesellschaftliche und individuelle Wirkungskonstruktion. Sie ist dabei auf öffentliche Kommunikationsprozesse angewiesen, deren thematische Dynamik und Strukturierung durch Aufmerksamkeitskriterien Möglichkeiten und Grenzen intentionaler Kommunikation determinieren.

Herger (2005: 254) definiert Unternehmenskommunikation zunächst nach Theis schlicht als *„Kommunikation in und von Organisationen“*. In seiner darauf folgenden Analyse

unterscheidet er aber zwischen unterschiedlichen Theorie-Traditionen, die auch unterschiedliche Definitionen und Betrachtungsweisen von Unternehmenskommunikation hervorgebracht haben. Zunächst beschreibt Herger (2005: 256ff.) die marketingorientierten Ansätze, die Unternehmenskommunikation als Transaktionsmodell innerhalb des Marktes begreifen und entweder dem Marketing-Mix unterordnen oder als gesellschaftliches Marketing, beziehungsweise integrierter Unternehmenskommunikation in neue Konzepte fassen.

Die zweite Theorietradition, die Herger (2005: 259ff.) als Grundlage für die Entstehung von Definitionen der Unternehmenskommunikation beschreibt, ist die Kommunikationswissenschaft. Hier wird Unternehmenskommunikation vor allem identitäts- und themengesteuert in einer Legitimationsfunktion für das Unternehmen in der Öffentlichkeit. Herger (2005: 260f.) schließt in diesen Zusammenhang auch die Theorie der Unternehmenskommunikation nach Zerfaß mit ein. Zerfaß (1996: 288f.) definiert Unternehmenskommunikation ebenfalls als ein nach innen und außen gerichtetes Konzept. Jedoch versucht er vor allem mittels einer funktionalen Ausdifferenzierung die methodischen und fachlichen Grenzen zwischen unterschiedlichen Theorietraditionen, Forschungs- und instrumentellen Anwendungsbereichen zu trennen. Er unterteilt die Unternehmenskommunikation in die Felder Organisationskommunikation, Marktkommunikation und Public Relations, die jeweils unterschiedliche funktionale Aufgaben und Teilöffentlichkeiten – die Organisation selbst, die Marktöffentlichkeit und die politisch-administrative und soziokulturelle Öffentlichkeit – besitzen und das Unternehmen insgesamt in die gesellschaftspolitische Öffentlichkeit einbetten.

Herger (2005: 262f.) versucht schlussendlich in der dritten von ihm genannten Theorietradition, der systemtheoretischen Betrachtungsweise, eine Modellierung zu finden, die sowohl betriebswirtschaftliche, als auch kommunikationswissenschaftliche Ansätze vereint. Er fasst Unternehmenskommunikation als zum Systemerhalt notwendige Leistung des Organisationssystems und verbindet darin über strukturelle Koppelung die auf ökonomische Imperative ausgerichtete Marktkommunikation mit den auf Legitimation und Verantwortung ausgerichteten Public Relations.

Grundsätzlich hat Herger (ebd.) damit bereits die starre Begrifflichkeit der Unternehmenskommunikation als notwendige Leistung gewinnorientierter betriebswirtschaftlicher Wirtschaftseinheiten aufgelöst. In der systemtheoretischen Betrachtungsweise, die Herger verfolgt, stellen Organisationen Systeme dar, die in den Parametern Legalität und Legitimität ihre Grenzen finden und bei der Verfolgung ihrer Interessen in einem doppelten Wettbewerb mit anderen Organisationen stehen: Nämlich einerseits mit Organisationen, die Operatoren unterschiedlicher Funktionssysteme sind in

einem Wettbewerb unterschiedlicher Ziele und Werte; und andererseits mit Operatoren desselben funktionalen Subsystems in einem Wettbewerb um eine bessere Wettbewerbsposition gegenüber rivalisierenden Wettbewerbern (Szyzka 2009b: 137). Markt und Wettbewerb werden in dieser Sichtweise von Betriebswirtschaft und Gewinnorientierung abgekoppelt. Die Unternehmenskommunikation bleibt mithin nicht mehr nur auf gewinnorientierte Wirtschaftseinheiten begrenzt, sondern wird auf alle Organisationen ausgeweitet, da alle Organisationen in eine Art von Wettbewerb – um Werte, Ziele, Ansichten, Unterstützung oder Legitimation und Vertrauen – treten können. Nicht umsonst spricht auch Herger (2006: 50f.) bereits ein Jahr später schon von Organisationskommunikation anstelle der Unternehmenskommunikation. Auf der einen Seite beleuchtet dieser Begriff mehr als nur einen Teilbereich desselben funktionalen Subsystems einer Organisation – nämlich nicht nur die Kommunikation von Unternehmen, sondern die aller möglichen Organisationen – und ist somit auch aus kommunikationswissenschaftlicher Seite begrüßenswert. Auf der anderen Seite kann aber hier durch die Begriffswahl eine gewisse Verwechslungsgefahr mit der Organisationskommunikation als funktionalem Teilbereich der weit verbreiteten Theorie der Unternehmenskommunikation nach Zerfaß entstehen.

Der weiteren Auseinandersetzung liegt gedanklich das Konzept einer über gewinnorientierte Wirtschaftseinheiten hinausgehenden Organisationskommunikation zugrunde. Um allerdings die Verwechslungsgefahr mit der weit verbreiteten Theorie der Unternehmenskommunikation nach Zerfaß zu vermeiden, wird im weiteren Verlauf der Arbeit der gängigere Term der Unternehmenskommunikation verwendet.

1.2.2. Klassische Ziele der Unternehmenskommunikation

Die Zielsetzungen der Unternehmenskommunikation sind oft von der Perspektive abhängig, aus der die Unternehmenskommunikation betrachtet und instrumentalisiert wird. Aus einer Marketing-Sichtweise geht es vor allem um die Beeinflussung von Kunden, die sich in ein hierarchisches Zielsystem einfügen. Der allgemeinen Unternehmenszielsetzung sind dabei Marketingziele, sowie Ziele für andere Funktionsbereiche des Unternehmens untergeordnet. Dabei wirken die Marketingziele auch auf die Ziele in anderen Funktionsbereichen ein (vgl. Derieth 1995; 36). Daraus lassen sich zwei generelle Zielkategorien ableiten: ökonomische und kommunikative Ziele (ebd.).

Derieth (1995: 37) definiert als wichtigstes Kennzeichen der ökonomischen Ziele die mengen- und wertmäßige Operationalisierbarkeit, während kommunikative Ziele vor allem der Positionierung des Unternehmens im Markt dienen.

Dieser Sichtweise entspricht zum Teil auch die Konzeption der Unternehmenskommunikation von Herger (2006: 52f.), die die Unternehmenskommunikation (hier: Organisationskommunikation) in die Bereiche Marktkommunikation und Public Relations aufteilt, die sich auf die Marktöffentlichkeit, respektive auf die Gesamtöffentlichkeit oder spezifische Teil-Öffentlichkeiten konzentrieren (vgl. Herger 2006: 168). Diese Bereiche erfahren wiederum eine Unterteilung in die Angebots- und Organisationsebene, funktionieren also auf Product- und Corporate-Level. Daraus ergibt sich eine Vierfelder-Matrix als System der Organisationskommunikation:

	Zielgruppen	PR Publika
Angebote (product level)	Feld I Angebots- Marktkommunikation	Feld III Angebots- Public Relations
Organisation (corporate level)	Feld II Organisations- Marktkommunikation	Feld IV Organisations- Public Relations

Abbildung 1, System der Organisationskommunikation nach Herger (2006: 52).

Während die Marktkommunikation in ihrer Mitteilung auf die Transaktion zwischen Unternehmen und Zielgruppe abstellt, zielen die Public Relations auf Legitimation des Unternehmens ab. Dabei positionieren beide Subsysteme der Organisationskommunikation Ereignisse in der jeweiligen Öffentlichkeit oder Zielgruppe. Die Ereignisse bleiben allerdings nicht isoliert in einem der Subsysteme, sondern stellen zugleich auch Ereignisse des jeweils anderen Subsystems dar. Diese Ereignisse werden aber nach unterschiedlichen Codierungsmechanismen – also über Transaktion oder Legitimation – bearbeitet und behandelt (Herger 2006: 169). Mit diesen unterschiedlichen und je spezifischen Programmen bilden Marktkommunikation und Public Relations gemeinsam ein Image auf Corporate Level (Firmenimage) und Product Level (Angebotsimage) und erfahren dadurch eine strukturelle Kopplung, ohne dabei ihre funktionale Autonomie zu verlieren (Herger 2006: 169).

Die Konstruktion von Images wird hier also als eine zentrale Perspektive der Unternehmenskommunikation definiert. Daher muss das Konzept des Images auch im weiteren Zusammenhang in der Analyse der Situation zwischen Vertrauensobjekten und Vertrauensgebern jeweils mitgedacht und beleuchtet werden.

Aus der Sicht der Public Relations soll Unternehmenskommunikation vor allem integrativ und strategisch geführt werden und an den gesellschaftlich definierten Aufgaben der Unternehmensführung ausgerichtet sein. So soll Kommunikation dem Unternehmen vor allem Handlungsspielräume in und abseits des Wettbewerbs sichern und eröffnen; aber auch helfen, die soziale Verantwortung des Unternehmens wahr zu nehmen (vgl. Zerfaß 1996: 324).

Ein umfassenderes Bild der Unternehmenskommunikation legt das Unternehmen als soziale Organisation mit spezifischen und allgemeinen Organisationsinteressen und einem bestimmten Organisationszweck zugrunde (vgl. Szyszka 2008: 310). Organisationskommunikation ist in diesem Sinne einerseits als verbindende, das System konstituierende und stabilisierende Binnenkommunikation innerhalb der Organisation zu verstehen. Andererseits ist Organisationskommunikation auch als Interessensvertretung in den öffentlichen Beziehungen eines Unternehmens zu fassen (vgl. Szyszka 2008: 315f., 318). Die Organisationskommunikation dient also der Förderung und Durchsetzung der Organisationsinteressen.

Damit steht diese Definition auch in einer Linie mit der Definition der Unternehmenskommunikation nach Zerfaß (2007: 23). Da wie dort werden der Unternehmenskommunikation das Ziel der Definition und Erfüllung von Aufgaben in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten zugrundegelegt und dabei die Handlungskoordination und Interessensklärung zwischen Unternehmen und Stakeholdern ins Zentrum gerückt.

Auch Zerfaß (ebd.) definiert als Ziele der Unternehmenskommunikation die Verständigung und darauf aufbauend eine Beeinflussung bestimmter Zielgruppen, um einerseits die Leistungserstellung und damit den Erfolg zu unterstützen und andererseits, um Erfolgspotentiale zu schaffen.

Es geht bei der Unternehmenskommunikation also einerseits um interne strukturierende und koordinierende Kommunikation, andererseits um die Unterstützung der Unternehmensinteressen im öffentlichen Beziehungsnetzwerk eines Unternehmens mit seinen Stakeholdern. In diesem Verständnis wird der reine Marketing-Ansatz erweitert. Es geht nicht mehr nur um die Unterordnung der Marketing-Ziele unter die Unternehmensziele bei reiner Ausrichtung an ökonomischem Erfolg durch Beeinflussung der Zielgruppen – Es geht auch um die Förderung und Bereitstellung von Erfolgspotentialen, die sich oftmals durch gänzlich andere Mechanismen als die Persuasion erreichen lassen.

1.2.4. Kritische Beleuchtung klassischer Zielsysteme

Insgesamt ist Unternehmenskommunikation als interessensgeleitete Kommunikation zu fassen, die zum Erreichen von Organisationszielen direkt oder indirekt beiträgt. Ganz abstrakt ist sie im Sinne der Systemtheorie ein Mittel zur Stabilisierung und Erhaltung des funktionalen Systems Unternehmen. In einer kommunikationswissenschaftlich orientierten Auseinandersetzung mit dem Begriff muss die Kommunikation jedoch auch und vor allem als ein für sich allein stehendes Konzept betrachtet und unter dieser Prämisse analysiert werden. Kommunikation soll hier aber ausschließlich als das betrachtet werden, was sie ist, nämlich jenes Konzept, das es dem Unternehmen erlaubt, mit seiner Umwelt in Kontakt zu treten, mit ihr zu interagieren und dadurch seinen Platz in der Gesellschaft einzunehmen.

Eine reine Unterordnung der Unternehmenskommunikation unter die betriebswirtschaftlich definierten Ziele greift demnach deutlich zu kurz. Sie vernachlässigt den Sinn der Kommunikation in sich selbst, die Verankerung des Unternehmens in seiner Umwelt, die Stabilisierung des Systems Unternehmen nach innen und außen, das Potential zur Motivation, zum Mitteilen von Inhalten und Teilen von Emotionen, sowie die Eigenschaft von Kommunikation, Situationen zu definieren und angenehmen zu machen. All diese Bereiche – die nur einen Teil der komplexen Eigenschaften von Kommunikation zu beschreiben versuchen – lassen sich natürlich betriebswirtschaftlich instrumentalisieren. Motivation steigert die Arbeitsleistung und den Profit, Emotionalisierung ist ein Instrument, um Kunden zum Kauf zu überreden und die Interaktion mit der direkten Umwelt ist ein „notwendiges Übel“, das in Kauf genommen werden muss, um die reibungslose Arbeit des Unternehmens zu erhalten oder neue Kaufpotentiale zu realisieren. Überspitzt ausgedrückt, lässt sich die Kommunikation als undeutliches, unscharfes und schwer zu erfassendes Konzept gerne von der Betriebswirtschaft einnehmen, um sich so innerhalb von definierten und leicht verständlichen Grenzen bewegen zu können.

In der vorliegenden Arbeit soll allerdings diese betriebswirtschaftliche Komponente der Kommunikation eines Unternehmens bewusst ausgeblendet werden. Kommunikation muss sich nicht Einzelzielen unterordnen. Es genügt, wenn man aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht die Unternehmenskommunikation als ein Konzept definiert, das das Unternehmen stabilisiert und gleichzeitig neue Handlungsspielräume eröffnet. In diesem Sinne richtet sich die Definition der Unternehmenskommunikation auch nach dem Ziel der Arbeit, nämlich eine möglichst ganzheitliche Analyse von Vertrauen und Reputation in der Interaktion mit relevanten Anspruchsgruppen, sowie die eingehende Untersuchung einer spezifischen Kommunikationssituation zu erreichen. Dazu sollte die Kommunikation nicht in ein „betriebswirtschaftliches Korsett“ gezwängt werden.

Auch genügt es, die Unternehmenskommunikation als ein Konzept zu definieren, das den Unternehmen und Organisationen bestimmte Handlungsspielräume eröffnet. Zu welchen Zielen diese Handlungsspielräume eingesetzt werden, bestimmt in welche Richtung, beziehungsweise auf welche Art und Weise die Kommunikation eingesetzt werden muss. Das heißt die übergeordneten Ziele bestimmen die Gestaltung der Handlungsspielräume. Bereits vorab zu bestimmen, welche Ziele das sein müssen, ist nicht Aufgabe der Kommunikationswissenschaft. Die Handlungsspielräume können für betriebswirtschaftliche Ziele wie Gewinnmaximierung ebenso eingesetzt werden wie für gesellschaftliche Ziele, politische Ziele oder das eigene Wohlbefinden und die Selbstverwirklichung des Unternehmers. Zusammenfassend kann man festhalten, dass die durch die Unternehmenskommunikation generierten Handlungsspielräume zur Durchsetzung von Organisationsinteressen genutzt werden können. Dabei ist die Interessensdurchsetzung aus Sicht der Systemtheorie zu betrachten. In diesem Sinne besteht kein System ohne einen Systemzweck, ein Systeminteresse. Die Durchsetzung von Organisationsinteressen ist daher durchaus als natürliches und nicht als rein egoistisches und persuasives Ziel zu fassen.

1.2.5. Arbeitsdefinition: Unternehmenskommunikation

Für den weiteren Verlauf soll die folgende Arbeitsdefinition von Unternehmenskommunikation zugrunde gelegt werden:

Als Unternehmenskommunikation wird jenes funktionale Subsystem interessensgeleiteter Organisationen (Unternehmen, Institutionen, Organisationen und Personen) definiert, das den Systemerhalt der Organisation innerhalb eines doppelten Wettbewerbs um Interessen, Werte und Ziele einerseits und eine bessere Wettbewerbsposition andererseits garantieren soll. Die Unternehmenskommunikation legitimiert die Organisation in der Öffentlichkeit und generiert innerhalb der Wettbewerbssituation Handlungsspielräume, die zur Interessensdurchsetzung der Organisation genutzt werden können.

1.3. Grundlegende Konzepte – eine vorläufige Definition des Analyserahmens

Um die Unternehmenskommunikation als Mittel zur Eröffnung von Handlungsspielräumen und der Durchsetzung von Interessen analysierbar zu machen, müssen zunächst die grundlegenden Konzepte gefunden werden, die Handlungsspielräume eröffnen, erhalten oder ausweiten können. Anhand dieser grundlegenden Konzepte soll die spezifische Kommunikationssituation lokaler Repräsentanten überregionaler Unternehmen, Institutionen und Organisationen analysiert werden.

1.3.1. Vertrauen und Reputation als Grundlage für Handlungsspielraum

Ziel dieser Arbeit ist wie gesagt eine generelle und ganzheitliche Analyse und Modellierung von Vertrauen und Reputation zu finden und die daraus gewonnenen Erkenntnisse auf eine spezifische Kommunikationssituation umzulegen. Dafür ist es notwendig, die Voraussetzungen für die Schaffung der generellen Handlungsspielräume durch die Unternehmenskommunikation zu finden. Vorab wird daher die These aufgestellt, dass Vertrauen und Reputation notwendige Voraussetzungen sind, um Handlungsspielräume eines Unternehmens oder einer Organisation zu eröffnen, zu erhalten und auszubauen und dass diese beiden Konzepte eng mit der Unternehmenskommunikation zusammenhängen.

Vorab soll ein kleiner Einstieg in die Begriffsklärung zum besseren Verständnis beitragen. Die beiden Begriffe Vertrauen und Reputation werden oft identisch gebraucht. Bei genauerer Betrachtung erschließen sich aber einige Unterschiede, die später noch genauer erläutert werden sollen. An dieser Stelle genügt es darauf hinzuweisen, dass Reputation als über die Grenzen des eigenen Kontaktnetzwerkes hinaus vermitteltes Vertrauen gefasst werden kann und sowohl Vertrauen, als auch Reputation sich selbst und sich untereinander wechselseitig bedingen (vgl. Eisenegger 2005: 22). Beide können nur aus Kommunikation heraus entstehen, sind dabei aber eng mit dem eigentlichen Handeln der Vertrauensnehmer, beziehungsweise Reputationsinhaber verknüpft¹.

Als hier vorherrschendes Hauptziel der Unternehmenskommunikation wurde die Sicherung und Generierung von Handlungsspielraum definiert. Vertrauen und Reputation können dazu beitragen, diesen Handlungsspielraum zu vergrößern, beziehungsweise zu erhalten, indem sie einen Vertrauensvorschuss gewähren, *„denn nur wer bereits über Reputation verfügt, kann unerwartet handeln, ohne seine Reputation einzubüßen“* (Eisenegger 2005: 38f.). Diese Chance liegt im Wesen von Vertrauen und Reputation verankert. Beide stellen nämlich ein soziales Kapital dar, das *„mehr Möglichkeit zu weiterreichendem Handeln eröffnet“* (Luhmann 1968: 84). In diesem Sinne erlauben Vertrauen und Reputation, innerhalb eines bestimmten Spielraums zu handeln – je höher dabei das Vertrauen, je größer die Reputation, desto größer dieser Spielraum.

Vertrauen kann also Handlungsspielräume in begrenztem Umfang generieren. Reputation kann durch die Verbreitung der eigenen Vertrauenswürdigkeit über die Grenzen des eigenen Kontaktnetzwerkes hinweg diese Handlungsspielräume vergrößern.

¹ Vergleiche dazu die Ausführungen Luhmanns (1968) zum persönlichen Vertrauen, sowie Eiseneggers (2005) zur Konstitution von Reputation in der Mediengesellschaft.

Die Kommunikation ist für beide Konzepte eine notwendige Komponente. Sie spielt im Aufbau und im Erhalt, aber auch im Rückgang oder Zusammenbrechen von Vertrauen und Reputation eine große Rolle. Vor allem die PR rücken daher Aufbau und Pflege von Vertrauen mit relevanten Öffentlichkeiten ins Zentrum ihres Faches.

1.3.2. Die Marke als Versprechen an Dialog- und Anspruchsgruppen

Das Konzept der Marke, entstammt zum Teil kommunikationswissenschaftlichen, zum Teil psychologischen und zum Teil wirtschaftswissenschaftlichen Ansätzen, letztere insbesondere aus dem Feld des Marketing. Die Marke kann dabei aus unterschiedlichen Perspektiven – historisch, rechtlich, technisch, psychologisch, etc. – betrachtet werden. Im Rahmen dieser Arbeit soll aber vor allem ein ganzheitlicher Ansatz verfolgt werden, der die Marke als ein Produkt eines Interaktionsprozesses zwischen Unternehmen, Organisation oder Institution und ihren Dialog- und Anspruchsgruppen begreift (vgl. Hoepfner 2009: 56f.).

Eine solche Perspektive verbindet dabei die rezipientenorientierte Sichtweise, nach der die Marke ein Konglomerat von Assoziationen, Erfahrungswerten, Informationen und Handlungsweisen beim Kunden darstellt und als Vorstellungsbild von einem Produkt oder Unternehmen im Kopf des Kunden verortet wird (vgl. Esch 2008: 22); mit der absenderorientierten Sichtweise, die die Marke als stetige und kontinuierliche Markierungs-, Inszenierungs- und Kommunikationsleistung seitens des Unternehmens, der Organisation oder Institution betrachtet (vgl. Szyszka 2009b: 21).

Hoepfner (2009: 57) sieht dabei einen Zweischritt aus (1) der Markierung der Markenleistung durch das Unternehmen, die Organisation oder Institution und (2) der Ausstattung der markierten Leistung mit Bedeutung. Diese Bedeutungen werden dabei *„im gesellschaftlichen Interaktionsprozess ausgehandelt und sind von den materiellen Gegebenheiten der Leistung wie auch von den Interpretationsleistungen der Konsumenten gleichermaßen abhängig“* (Hoepfner 2009: 57).

Die Marke ist also insgesamt eine Kombination aus dem, was der Absender mitteilen will und dem, was die Rezipienten in ihre Realität übertragen, mit eigenen Erwartungen und Vorstellungen verknüpfen und als „ihre eigene Marke“ betrachten. Die Basis jeder Marke liegt damit zentral im Kommunikationsprozess als solchem.

Besonders in einem Umfeld immer knapper werdender Aufmerksamkeit, müssen vor allem überregional agierende Unternehmen, Organisationen und Institutionen ihre Kommunikation auf die wesentlichsten Kernbotschaften und -werte reduzieren, um die Möglichkeit zu haben, Vertrauen und Reputation erreichen und verbreiten zu können (vgl. Szyszka 2009b: 20). Mit

anderen Worten: Um Vertrauen und Reputation aufzubauen, ist es für ein Unternehmen, eine Organisation oder Institution notwendig, einen bestimmten Bekanntheitsgrad zu erreichen und darüber hinaus bei einem Großteil der relevanten Dialog- und Anspruchsgruppen ähnliche Assoziationen, Zuordnungen und Emotionen auszulösen. Die Unternehmung muss ein einheitliches Bild und ähnliche Wertvorstellungen auslösen, um in ihrem Handeln und in ihrer weiteren Interaktion und Kommunikation auch Vertrauen und Reputation aufbauen zu können. Ein Unternehmen, eine Organisation oder Institution muss klar für etwas stehen, etwas *sein*, sie muss einen Rahmen des Erwartbaren schaffen, in dem sie sich selbst bewegt und in dem sich auch ihre Rezipienten bewegen können. Mit anderen Worten, eine Unternehmung muss idealerweise zur Marke werden und als Marke Akzeptanz erlangen, um die notwendige Basis für weitere Anschlusskommunikation, weiteres Handeln, weitere Interaktion zu legen (vgl. Szyszka 2009b: 20f.). Darauf können dann Vertrauen und Reputation aufgebaut werden.

Was bedeutet das in der Praxis der beschriebenen spezifischen Kommunikationssituation? Wie bereits erwähnt, versucht die vorliegende Arbeit, die Eigenheiten und Funktionsweisen der spezifischen Kommunikationssituation aus beiden Perspektiven – nämlich der der übergeordneten Dachorganisation und der der lokalen Repräsentanten – zu analysieren und anhand dessen eine für die Vergabe und den Erhalt von Vertrauen idealtypische Modellierung zu finden. Die Marke als anzustrebender Zustand im Sinne von „eine Marke sein“, bietet für beide Perspektiven logische Anknüpfungspunkte.

An dieser Stelle soll nochmals eine vortheoretische Einschätzung vorgenommen werden: Die übergeordnete Dachorganisation benötigt die Marken-Position, um ein einheitliches Bild der Gesamtunternehmung nach innen und außen gewährleisten zu können. Jeder der mit der Dachorganisation oder ihren lokalen Repräsentanten in Kontakt kommt, muss aus Sicht der Dachorganisation eine klare Vorstellung der Werte und Eigenschaften der Gesamtorganisation haben. Diese Vorstellung sollte idealerweise bei den meisten Dialog- und Anspruchsgruppen ähnlich ausgeprägt sein. Ohne dieses Vorstellungsbild, ohne eine Marke zu sein, haben untergeordnete lokale Repräsentationen keinen Sinn, die Dachorganisation kommt dann an den Kontaktpunkten mit den Dialog- und Anspruchsgruppen nicht mehr vor oder wird nur noch verzerrt oder begrenzt wiedergegeben.

Ebenso benötigen die lokalen Repräsentanten eine Gesamtmarke, unter die sie sich unterordnen können. Nur so können sie die notwendige Aufmerksamkeit erreichen, können sich an bereits geleisteten Wertversprechen orientieren und darauf aufbauen und müssen sich nicht von Grund auf eine eigene Vorstellungswelt in den Köpfen der Dialog- und Anspruchsgruppen schaffen.

Nun muss noch ein weiteres wichtiges Kriterium eingeführt werden: Eine Unternehmung kann es entweder schaffen zur Marke zu werden, oder nicht. Eine Marke zu sein bezeichnet, wie oben kurz angerissen, einen Zustand, bei dem eine Unternehmung in einem gesellschaftlichen Interaktionsprozess eine relativ bestimmbare und für viele sehr ähnliche Bedeutung erlangt hat. Eine Unternehmung ist als Marke ein Bedeutungsträger, der für den Großteil ihrer Dialog- und Anspruchsgruppen überlappend ist und der auch dem Großteil der Bedeutungsträger ein ähnliches Versprechen leistet (vgl. Esch 2008: 22f.; Hoepfner 2009: 57). Die Bewertung, ob ein Unternehmen, eine Organisation oder Institution als Marke gelten kann oder nicht ist daher nicht die Frage der Markierung, sondern die Frage der Bedeutungskonstruktion im Interaktionsprozess. Je stärker diese Bedeutungskonstruktion bei unterschiedlichsten Menschen und Gruppen von Menschen ähnlich oder gleich ist, desto stärker ist auch die Marke.

Damit ist eine starke Marke ein Zustand, den ein Unternehmen, eine Organisation oder Institution anstreben kann. Die Marke definiert nach innen und außen ein klares Selbstbild. Gleichzeitig leistet sie ein Versprechen an die Dialog- und Anspruchsgruppen, an dem sich sowohl die Dachorganisation, als auch ihre lokalen Repräsentanten orientieren können und müssen. Die Marke schafft somit Anknüpfungspunkte für die Dialog- und Anspruchsgruppen, sie schafft Orientierung (vgl. Herger 2006: 133f.). Die Marke steht aber auch in engem Zusammenhang mit dem Vertrauen. *„Vertrauen bezieht sich ohne Rücksicht auf den jeweiligen Sachzusammenhang stets auf einen Gegenstand“* Herger 2006: 47). Marken sind im Sinne eines geteilten Sinnzusammenhangs ein solcher Gegenstand, zu dem man Vertrauen haben kann. Sie erzielen Aufmerksamkeit, andererseits schaffen sie durch ihre Kontinuität und Konsistenz eine Vertrautheit, die die Grundlage für Vertrauen darstellt (Herger 2006: 47). *„Mit zunehmender Komplexität der Umwelt verringern sich die Möglichkeiten an Vertrautem Anzuknüpfen. Marken stellen denn als Symbolkomplexe Informationen bereit“* (Herger 2006: 48).

Zusätzlich ist die Marke in ihrem Wesen ein Versprechen, während Vertrauen und Reputation eher als Einstellung beziehungsweise Zuschreibung zu fassen sind. Mit anderen Worten: Erreicht ein Unternehmen, eine Organisation oder Institution den Zustand einer starken Marke, dann entsteht in einem gesellschaftlichen Interaktionsprozess aus dem Zusammentreffen der Kommunikationsimpulse (Selbstbild) und den Assoziationen und Interpretationen der Rezipienten (Fremdbild) eine Übereinkunft über das Bild der Unternehmung. Dieses Bild leistet ein Versprechen auf mehreren Ebenen – der Leistungsebene, der Bedeutungsebene, der emotionalen Ebene, etc. (vgl. Bentele/Hoepfner 2004: 1542; zit. nach Szyszka 2009b: 57f.). Dieses Versprechen muss das Unternehmen wiederum halten. Die Marke konkretisiert also das generell notwendige Vertrauen und macht es für die Unternehmung, aber auch und vor allem für ihre Dialog- und Anspruchsgruppen in

zum Teil messbar und bewertbar. Vertrauen hängt damit auch an der Erfüllung oder Nicht-Erfüllung ganz konkreter Markenversprechen und ist nicht mehr nur ein diffuses und für jeden Rezipienten unterschiedliches Gefühl.

Damit eröffnet die Marke der Unternehmung Handlungsspielräume, begrenzt diese aber auch. Durch die konkreten Versprechen, die die Marke nicht mehr nur an einzelne Menschen, sondern an eine Gesamtheit von Dialog- und Anspruchsgruppen richtet, setzt sich eine Unternehmung klare Richtlinien und Maßstäbe an denen sie bewertet werden kann. Sie begrenzt also ihren Handlungsspielraum. Gleichzeitig erweitert sie ihren Handlungsspielraum aber innerhalb dieser Grenzen, indem sie das Vertrauen an bearbeitbaren und bestimmbar Kriterien festmacht und so das Spektrum der Bewertung ihrer Vertrauenswürdigkeit auf kontrollierbare und vor allem selbstbestimmte Faktoren eingrenzt. So kann eine Unternehmung ihre Vertrauenswürdigkeit in einem begrenzten Umfang „kontrollierter“ an einen weiteren Rezipientenkreis vermitteln.

1.3.3. Authentizität als Bewertung der Versprechen

Die bewusst gesetzten Kommunikationsaktivitäten eines Unternehmens setzen wie bereits dargelegt ein kommunikatives Versprechen bei den Dialog- und Anspruchsgruppen. Ausgehend davon zeigt es sich, ob das Unternehmen durch sein wirtschaftliches, soziales und nicht zuletzt erneut durch sein kommunikatives Handeln auch Vertrauen und weiterführend Reputation aufbauen kann. Vertrauen und Reputation werden als Kapital eingesetzt, um mit Dialog- und Anspruchsgruppen in eine langfristige und möglichst für beide Seiten vorteilhafte Beziehung einzutreten (vgl. Eisenegger 2007: 19f.).

Ob das Vertrauen in das kommunikative Versprechen und die dahinterliegende Organisation schlussendlich aber gewährt wird, hängt unter anderem von der Authentizität der Organisation ab. Die Authentizität als Bewertung und Evaluation der Wahrhaftigkeit des Unternehmens, als Gegenüberstellung von Behauptung und tatsächlicher Handlung, als Vergleich von erwarteten oder auch nur erhofften Mustern und tatsächlicher Verwirklichung macht Vertrauen – so die erste vorwissenschaftliche These an dieser Stelle – überhaupt erst möglich (vgl. Burmann/Schallehn 2008: 25).

1.3.4. Fazit: Analyserahmen

Mit diesem Rahmen ist also einmal grob der Spielraum begrenzt, in dem sich der kombinierte Ansatz aus lokaler und überregionaler Kommunikation bewegt und auf dessen Eckpunkte diese Form der Kommunikation in ihrer Struktur und ihren Inhalten einwirken soll.

An dieser Stelle soll dieser durchaus komplexe Rahmen in aller Kürze nochmals zusammengefasst werden: Vertrauen und Reputation zu erlangen, gilt als eines der zentralen Ziele der Kommunikationsarbeit. Vertrauen und Reputation generieren Handlungsspielräume für Unternehmen, Organisationen und Institutionen. Diese Handlungsspielräume muss jede dieser Unternehmungen in Richtung ihrer eigenen Ziele und Vorstellungen gestalten und nutzen.

Um aber von einzelnen individuellen Vertrauensbeziehungen zu einem gesellschaftlich übergreifenden öffentlichen Vertrauen zu gelangen, muss das Vertrauensobjekt definieren, in welchen Bereichen es auf welche Art und Weise vertrauenswürdig sein möchte. Dazu generiert es in einem gesellschaftlichen Interaktionsprozess eine Marke, die – indem sie ein eigenständiges gesellschaftliches Bild bei den Dialog- und Anspruchsgruppen, aber auch beim Vertrauensobjekt selbst schafft – konkrete Versprechen leistet. Das Unternehmen, die Organisation oder Institution kann die Marke aufgrund ihrer besonderen Eigenschaften, ihrer Reduktion auf Kernbotschaften und ihres Aufmerksamkeit generierenden Charakters leichter in überregionalen Settings kommunizieren. So werden gleichzeitig auch die konkreten Versprechen an einen größeren Rezipientenkreis kommuniziert, was die Frage nach öffentlicher Vertrauenswürdigkeit auf bestimmbare Kriterien reduzierbar macht.

Um nun aber die in der Marke an die Dialog- und Anspruchsgruppen geleisteten Versprechen einzulösen, muss die Unternehmung den Versprechen entsprechend handeln und diese Handlungen auch kommunizieren. Die Unternehmung muss also insgesamt authentisch sein und als authentisch bewertet werden.

Schon in diesem kurzen Überblick wird deutlich, dass eine Abgrenzung der Begrifflichkeiten ohne eingehende Auseinandersetzung schwierig ist. Daher soll im weiteren Verlauf dieser Arbeit dieser Rahmen eingehend untersucht werden, die einzelnen Konzepte für sich und in ihren Zusammenhängen analysiert, wo nötig durch weitere zentrale Begrifflichkeiten ergänzt werden und schlussendlich in einem theoretisch fundierten Modell einzubetten. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse sollen auf eine konkrete spezifische Kommunikationssituation übertragen werden und dort auf ihre Funktionsweisen, Wechselwirkungen und ihre Auswirkungen auf die Eröffnung von Handlungsspielräumen untersucht werden.

1.4. Forschungsleitende Fragestellung und Ziel der Arbeit

Im Mittelpunkt der Auseinandersetzung steht die Analyse des Vertrauens, das sich zwischen Organisationen, Unternehmen oder Institutionen und Individuen, beziehungsweise der Öffentlichkeit bildet. Von besonderem Interesse sind die Einflussfaktoren auf Vergabe, Erhalt und Entzug von Vertrauen. Des Weiteren steht die spezifische Kommunikationssituation

zwischen lokalen Repräsentanten und überregionalen Unternehmen, Organisationen oder Institutionen im Zentrum der Untersuchungen. Diese Kommunikationssituation soll aufbauend auf den zuvor skizzierten Rahmen und im Hinblick auf die Möglichkeiten für Vertrauensaufbau analysiert werden; sowie auf ihre Potentiale und Möglichkeiten zur Generierung spezifischer Handlungsspielräume untersucht werden.

Der Arbeit wird daher folgende Fragestellung zugrunde gelegt:

Wie entsteht Vertrauen zwischen Unternehmen, Organisationen und Institutionen als Vertrauensobjekten und ihren Ziel- und Anspruchsgruppen als Vertrauensgebern und wie kann sich dieser Prozess in einer kombinierten Kommunikationssituation aus lokaler und überregionaler Unternehmenskommunikation manifestieren?

Aufbauend auf diese generelle Fragestellung sollen folgende spezifische Fragen untersucht werden:

- Welche Rolle spielen Reputation, Identität, Image, Marke und Authentizität bei Erwerb und Erhaltung von Vertrauen und in welcher Beziehung stehen sie zueinander?
- Welche spezifischen Handlungsspielräume kann öffentliches Vertrauen für Unternehmen, Organisationen und Institutionen bringen?
- Welche Rolle kann die Marke als Vertrauensfaktor und gleichzeitig als Instrument der Unternehmenspolitik für das Vertrauensobjekt spielen?
- Welchen Besonderheiten und Wechselwirkungen sind diese Konzepte in einer spezifischen Kommunikationssituation aus lokaler und überregionaler Unternehmenskommunikation unterworfen und welche Freiräume und Beschränkungen sind für die Realisierung von Vertrauens- und Reputationspotentialen auf lokaler Ebene notwendig?
- Auf welchen unterschiedlichen Niveaus (lokal, regional, überregional) lassen sich durch diesen kombinierten Kommunikationsansatz Handlungsspielräume realisieren oder erweitern und dadurch für die Interessensdurchsetzung der Organisation nutzbar machen und gibt es spezifische Unterschiede zwischen den Handlungsspielräumen, die lokal und überregional geschaffen werden können?
- Gibt es auch negative (dysfunktionale) Folgen eines kombinierten Kommunikationsansatzes aus lokaler und überregionaler Kommunikation?

Im Rahmen der bereits skizzierten Betrachtungen zeichnen sich damit vor allem drei große Fragendimensionen ab: Zunächst ergibt sich die Frage nach den grundlegenden Einflussfaktoren auf Vergabe, Erhalt und Entzug von Vertrauen. Dabei werden sowohl kommunikationswissenschaftliche, als auch betriebs-, sozial- und

gesellschaftswissenschaftliche Ansätze kombiniert, um zu einem umfassenden Modellentwurf zu gelangen.

Zweitens ist die Frage nach einer praktischen Anwendbarkeit des hier entworfenen Modells in einer besonderen Kommunikationssituation von Interesse. Hier wird versucht, die Erkenntnisse aus der allgemeinen theoretischen Modellierung in einen spezifischen Kontext zu übertragen und so das Verständnis von den Funktionsweisen und Wirkungszusammenhängen, die die Konstitution von Vertrauen ausmachen, zu vertiefen.

Schließlich stellt sich die Frage nach der Nutzendimension für Unternehmen, Organisationen und Institutionen. Auch diese Frage soll anhand der praktischen Kommunikationssituation analysiert werden. Die besonderen Handlungsspielräume, die sich aus Aufbau und Erhalt von Vertrauen für die Vertrauensobjekte ergeben, sollen genauer betrachtet und auf die jeweilige Möglichkeit zur speziellen Bearbeitung mittels Unternehmenskommunikation untersucht werden.

1.5. Aufbau der Arbeit

Die Arbeit gliedert sich in einen theoretischen und einen analytischen Teil. Im theoretischen Teil sollen vor allem die Einflussfaktoren auf Vertrauenskonstitution untersucht und in einem theoretisch fundierten Modellentwurf zusammengeführt werden.

Der analytische Teil beschäftigt sich mit der kommunikativen Situation von überregionalen Unternehmen, Organisationen und Institutionen mit regionalen Repräsentanten und den Möglichkeiten der Übertragung des Vertrauensmodells in diese spezifische Kommunikationssituation.

2. Vertrauen und Reputation – zur Klärung zweier schwieriger Begriffe

Die Begriffe Vertrauen und Reputation befinden sich alleine aus einer semantischen Betrachtungsweise heraus auf sehr ähnlichen Ebenen. Daher wurden und werden beide Begriffe auch immer wieder synonym benutzt. Erst in den letzten Jahren konnten hier klare Abgrenzungen und Definitionen vorgenommen werden.

2.1. Begriffsklärung Reputation

Um den Begriff der Reputation herum, hat sich im Kommunikations-Alltag ein semantisches Netzwerk aufgebaut, das unter anderem aus den Begriffen Prestige und Image besteht. Diese Begriffe sind aber nicht nur im Sprachgebrauch eng mit der Reputation selbst verbunden. Um Reputation zu definieren, müssen daher zunächst auch diese Begriffe definiert, beziehungsweise in ihrem Verhältnis zur Reputation positioniert werden.

2.1.1. Prestige

Voswinkel (2001: 45; zit. nach Eisenegger 2007: 19f.) nähert sich daher zunächst dem Prestige an, das er als das „soziale Gut [bezeichnet], *das aus der Wertschätzung von Akteuren für ihren spezifischen Beitrag zur Realisierung kollektiv geteilter Ziele und Werte resultiert.*“ Das bedeutet, dass Prestige eine Form der Wertschätzung ist, die als soziales Gut einen gewissen Wert besitzt, der sich allerdings erst aus der Schnittmenge kollektiv geteilter Ziele und Wertvorstellungen erschließt. Dabei leitet sich das Prestige in kleineren Gruppen von persönlichen Wertzuschreibungen ab, in größeren Gruppen bemisst sich der Wert von Prestige anhand übergeordneter, allgemeiner und gesellschaftlich anerkannter Bewertungsmaßstäbe. Vor allem aber leitet sich Prestige einerseits von überdurchschnittlichen und daher besonderen Leistungen, andererseits vom Besitz knapper Ressourcen ab (Eisenegger 2007: 20). Prestige ist demnach eine Art symbolischen Kapitals – eine Perspektive, die auch im Sinne Paul Bourdieus schlüssig ist. Bourdieu (1993 und 1998; zit. nach Eisenegger 2007: 20) definiert Prestige als „*die wahrgenommene und als legitim anerkannte Form ökonomischen, kulturellen und sozialen Kapitals.*“

Damit ermöglicht Prestige eine sozio-kulturelle Schichtung und legitimiert bestehende Unterschiede in den Machtverhältnissen der modernen Gesellschaft. Prestige ist also insgesamt „*ein Begriff der Differenz*“ (Eisenegger 2007: 20) und stellt damit eine Form der Zuweisung von Anerkennung dar, die auf die gesamte Gesellschaft und ihre Mitglieder zutrifft.

Entscheidend dabei ist, dass Prestige als individuelle Gering- oder Wertschätzung auf jeden zutrifft und damit auch auf der Ebene persönlicher Beziehungen und Kontaktnetze operiert (Eisenegger 2007: 21).

2.1.2.Reputation

Reputation wird demgegenüber weiter und anonymere als die *„kommunikative Diffusion von Prestigeinformationen über den Geltungsraum persönlicher Kontaktnetze hinaus“* (Eisenegger 2007: 21) definiert. Reputation ist damit eine drittvermittelte Form der Anerkennung: Prestige wird durch Vermittlung an unbekannte Dritte zur Reputation und erhält so öffentliche Geltungskraft. Eisenegger (2007: 21) fasst dies in einem Satz zusammen: *„Jede Person hat mit Blick auf ihr Kontaktnetz ein Prestige, doch nicht jede Person kann als reputiert gelten.“*

Hier wird deutlich, wie sehr die Reputation von der Kommunikation abhängig ist. Wer öffentlich handelt, bekommt automatisch Reputation, da die Reputation durch die öffentliche Vermittlung von Prestigeinformationen aus persönlichen Kontaktnetzen gebildet wird. Die so gebildete Reputation kann dabei positiv oder negativ ausfallen, da auch Prestige Geringschätzung oder Wertschätzung bedeuten kann (Eisenegger 2007: 22). Reputation bietet aber auch das Potential kommunikativer Inszenierbarkeit und wird gerade dadurch für die Unternehmenskommunikation interessant.

2.1.3. Image

Eine weitere Abgrenzung ist auch zum Begriff des Images notwendig, da auch dieser Begriff im Alltag oft synonym für Reputation gebraucht wird. Generell wird Image als stark vereinfachtes und typisiertes Vorstellungsbild über einen Sachverhalt, eine Person, Organisation oder Institution bezeichnet. Dabei entsteht ein Image schnell und kann auch rasch Stabilität erhalten, wenn die richtigen Voraussetzungen dafür gegeben sind (Faulstich 2001: 125). Hier weist Eisenegger (2007: 23) bereits auf eine erste Abgrenzung zum Reputationsbegriff hin, denn während Images auch auf Sachverhalte bezogen sein können, kann Reputation immer nur einem handelnden Subjekt oder Kollektiv zugeordnet sein.

Buß (2007: 229) definiert Image als *„historisch begründete, bewertende, relativ dauerhafte und typisierende Vorstellungen, die in symbolischen, identitätsstiftenden Bildern verdichtet sind und zu einem bestimmten Handeln verpflichten oder mobilisieren.“* Buß deutet den Begriff als eine Aggregation von Wahrnehmungen und befindet sich damit in der Tradition klassischer PR-Definitionen.

Demgegenüber definiert Eisenegger (2007: 23) Image als *„spezifische Einzelsegmente der Wahrnehmung eines Objekts oder Subjekts.“* Ein Image ist also in dieser Auffassung keine feste Vorstellung eines Subjekts oder Objekts, sondern betrifft nur einen Teil dessen, was von diesem Subjekt oder Objekt wahrgenommen wird. In dieser Auffassung sieht Eisenegger (2007: 23), auch eine weitere Abgrenzung zum Reputationsbegriff, denn im Gegensatz zum segmentierten Image, *„repräsentiert Reputation ein aggregiertes und verdichtetes Bündel von Vorstellungen“*, zudem sei der Begriff Image zunächst neutral zu fassen.

Herger (2006: 159ff.) stellt die Begriffe Image und Reputation in einer tiefer gehenden theoretischen Auseinandersetzung gegenüber. Er analysiert den Begriff aus systemtheoretischer Sicht und verwendet dazu den Ansatz Rothes. Demnach ist *„das Image eine reflexive Struktur psychischer Systeme“* (Herger 2006: 159). Das Image ist also ein Konstrukt psychischer Systeme und auch genuin im psychischen System, also dem Menschen, verankert. Durch die Herausbildung von Images als Komplexe aus Vorstellungen, Einstellungen und Erfahrungen werden Anknüpfungspunkte für die Organisationskommunikation geschaffen. Dadurch wird eine Art von struktureller Kopplung zwischen psychischen und sozialen Systemen erreicht (vgl. Herger 2006: 161f.).

Die Reputation ist dagegen *„mit der Öffentlichkeit als Medium strukturell gekoppelt. Dies unterscheidet die Reputation vom Image, welches im Unterschied mit den psychischen Systemen strukturell gekoppelt ist“* (Herger 2006: 183). Herger (ebd.) definiert Reputation weiters wie folgt:

Die organisationale Reputation ist also eine reflexive Struktur zur organisationalen Beobachtung der Vertrauenswürdigkeit im Medium der Öffentlichkeit auf der Grundlage von Themen, öffentlicher Meinung und Schemata. Die Öffentlichkeit koppelt die organisationale Reputation strukturell an andere soziale und psychische Systeme (Bewusstseinssysteme).

Das bedeutet, dass Reputation in der Öffentlichkeit verankert ist. Ohne die Öffentlichkeit, die öffentliche Kommunikation und die öffentliche Meinung, kann Reputation nicht entstehen (Herger 2006: 182f.). Über die Beobachtung der Reputation erfolgt auch eine Beobachtung der Organisation selbst. Den grundlegenden Unterschied zwischen Reputation und Image bringt Herger (2006: 186) mittels zweier unterschiedlicher Fragestellungen nochmals auf den Punkt: Die Fragestellung beim Image lautet *„Welche affektiven, kognitiven oder konativen (Verhaltens-)Einschätzungen bzw. Interpretationen werden gegenüber einem Objekt gemacht?“* Die Fragestellung bei der Reputation lautet dagegen *„Wie wird die Organisation in der Öffentlichkeit thematisiert und wie ist die Wahrnehmung?“*

Zusätzlich fasst Herger (2006: 184f.) die Zugänge zum Verhältnis von Reputation und Image in vier Kategorien zusammen, nämlich (1) jene Autoren, die Reputation und Image gleichsetzen;

(2) jene, die grundlegende Unterschiede zwischen Reputation und Image postulieren; (3) Autoren, die die Reputation als bestimmend für das Image betrachten und (4) Autoren, die das Image als bestimmend für die Reputation betrachten. Herger (2006: 185) verweist in diesem Zusammenhang auf die grundlegend unterschiedliche systemtheoretische Verankerung der beiden Begriffe, schließt dabei aber die wechselseitige Beeinflussung nicht aus.

2.1.4. Zusammenfassung: Reputation

Eisenegger (2007: 24) fasst Reputation in einer vorläufigen Arbeitsdefinition zusammen, an der sich auch die vorliegende Arbeit orientieren soll:

Reputation ist eine öffentlich vermittelte Form der Anerkennung und basiert auf der Diffusion von Prestigeinformationen an unbekannte Dritte über den Geltungsbereich persönlicher Sozialnetze hinaus.

Darüber hinaus ist Reputation als ganzheitliches Konzept zu fassen, das einzelne Images als Teilsegmente des wahrgenommenen Subjekts oder Objekts zu einer aggregierten Einschätzung eines handelnden Subjektes verdichtet. Objekte oder abstrakte Begriffe können dabei keine Reputation erwerben, Reputation bezieht sich immer auf ein handelndes Subjekt, beziehungsweise auf ein quasi-handelndes System.

2.2. Vertrauen

Auch beim Konzept des Vertrauens herrscht eine relativ große Begriffsvielfalt. Zunächst steht Vertrauen in vielen vortheorietischen Definitionen von Public Relations im Mittelpunkt – so etwa bei der PR-Definition der Deutschen Public Relations Gesellschaft (DPRG):

PR ist das bewußte [sic!], geplante und dauerhafte Bemühen um ein Vertrauensverhältnis zwischen Unternehmen, Institutionen oder Personen und ihrer Umwelt. (Faulstich 2001: 23)

Dabei wird der Begriff des Vertrauens allerdings nicht explizit definiert, sondern aus dem alltäglichen Sprachgebrauch heraus in einem pragmatischen Sinn verwendet. Public Relations werden dementsprechend als Mittel zum Aufbau und zur langfristigen Sicherung von Vertrauen verstanden.

Eine weitere Ebene, auf der sich Vertrauen und PR verbinden, sind Kodices und Ethik-Richtlinien für PR-Arbeiter. Auch hier bleibt der Begriff theoretisch unreflektiert und reines Mittel zum Zweck (vgl. Faulstich 2001: 103f.).

Auf der anderen Seite lässt sich Vertrauen als einer der zentralen Begriffe des Sozialsystems fassen. Vertrauen reduziert Komplexität, indem es Erwartungen in die zukünftige Welt reduziert. Wer vertraut, handelt so, als ob es für die zukünftige Entwicklung der Welt nur eingeschränkte Möglichkeiten gäbe (Luhmann 1968: 24). Dadurch eröffnet Vertrauen auch gleichzeitig Handlungsmöglichkeiten, indem es den Vertrauenden auf zukünftige Handlungen anderer vertrauen lässt. *„Es ergäben sich mehr Chancen für komplexere Rationalität, wenn ich auf ein bestimmtes künftiges [...] Handeln anderer vertrauen möchte“* (Luhmann 1968: 28). Vertrauen macht es also möglich, rationaler und damit potentiell richtiger zu handeln – es sei denn, das Vertrauen wird enttäuscht. Vertrauen beinhaltet damit auch immer ein gewisses Risiko. Luhmann (1968: 27) definiert Vertrauen daher auch als *„riskante Vorleistung“* in der in ihrer Komplexität unkontrollierbar gewordenen Welt. Vertrauen wird damit gerade dann wichtig, wenn das für eine rationale Kalkulation notwendige Wissen fehlt (Hubig/Siemoneit 2007: 174).

An dieser Stelle macht ein kurzer Rückgriff auf das Konzept des *homo oeconomicus* Sinn, dessen stets zu 100 Prozent rationale Entscheidungsfähigkeit allein schon durch die Komplexität der in der Welt anzutreffenden Entscheidungsmöglichkeiten und die Fülle der Informationen, die nie ganz abgedeckt werden können, unreal ist (vgl. Hubig/Siemoneit 2007: 172). Als handelnde Subjekte in einer hochkomplexen Welt besitzen wir nie alle Informationen und darüber hinaus auch so gut wie nie die notwendige Zeit um hundertprozentig rational entscheiden zu können. *„Der Augenblick, in dem ich sehen kann, was andere tun und mich sehend darauf einstellen kann ist kurz. In ihm allein ist wenig Komplexität zu erfassen und abzuarbeiten, also wenig Rationalität zu gewinnen“* (Luhmann 1968: 28). Daher wird Vertrauen aus systemtheoretischer Perspektive zu einem grundlegenden Mechanismus, um Handeln in einer komplexen Welt zu ermöglichen.

Überspitzt formuliert, ist eine solche Auffassung des Begriffs als grundlegendem Handlungsmechanismus für eine im Hinblick auf die Unternehmenskommunikation pragmatisch orientierte Fassung von Vertrauen nur wenig nützlich. Vielmehr muss hier von einer Definition ausgegangen werden, die den Vertrauensbegriff über einen grundlegend notwendigen und damit „alltäglichen“ Mechanismus des Systemerhalts hervorhebt.

Wenn Vertrauen aber zum Ziel eines Managements der Kommunikationsbeziehungen einer Organisation wird, dann kann eine streng systemisch-funktionale Definition im Sinne Luhmanns nicht mehr ausreichend sein. Hier ist also eine Definition vonnöten, die Vertrauen als Begriff fasst, der nicht alltäglich und daher sowohl erstrebenswert, als auch durch aktives Handeln wahrscheinlicher wird. Dazu muss Vertrauen nicht mehr als unbewusster Hintergrundmechanismus, sondern vielmehr als aktives Handeln gefasst werden. Das Unbewusste muss sich dabei zum Bewussten transformieren. Hubig und Siemoneit (2007: 174)

definieren in ihrem vierstelligen Konzept Vertrauen im Sinne Luhmanns als riskante Vorleistung, stellen jedoch an erster Stelle die Bewusstheit der Vergabe des Vertrauens als Bedingung fest, indem sie Vertrauen wie folgt definieren:

„(1) eine Erwartung, Haltung bzw. bewusst gefällte Entscheidung

(2) zugunsten des Erhalts einer Lebensform, einer Handlungsermöglichung, einer Vorteilssteigerung

(3) gegenüber einem Adressaten als Person, Institution, Organisation oder System

(4) bezüglich einer bestimmten Kompetenz, Absicht, Leistung, wobei man sich mit der Platzierung einer Vertrauenshandlung der Gefahr einer Schädigung aussetzt.“

In dieser Definition wird nochmals der zentrale Punkt Luhmanns aufgegriffen: Vertrauen ist immer eine riskante Vorleistung, da man sich damit der Gefahr einer Schädigung aussetzt. Zusätzlich ist in Punkt (3) ein weiterer Aspekt einer pragmatischen Definition ausgeführt, nämlich die Frage des Vertrauensnehmers: Vertrauen in pragmatischer Hinsicht kann demgemäß nur einem einzelnen unterscheidbaren Adressaten entgegengebracht werden. Dieser kann zwar als Person, Organisation oder System gefasst werden, ein generelles Vertrauen in unspezifizierte Systeme ist hier aber nicht vorgesehen.

Das hier gezeichnete Vertrauen entspricht in groben Zügen dem persönlichen Vertrauen, das Luhmann (2007: 47ff.) vom Systemvertrauen, das der Mensch generellen Systemen wie dem Wirtschaftssystem angedeihen lassen muss, um mit der wachsenden Komplexität der Welt umgehen zu können, unterscheidet. Dabei fasst Luhmann auch den Menschen als soziales System, das sich in einer komplexen Umwelt von Systemen bewegt. Dieser Ansicht widerspricht Faulstich (2001: 105). Er definiert Vertrauen als Interaktionsform in der Tradition Luhmanns, fügt aber dem persönlichen Vertrauen eine zusätzliche psychologische und emotionale Komponente hinzu. Faulstich (ebd.) definiert Vertrauen demnach als personales Vertrauen, das heißt ein Zutrauen zu eigenen Erwartungen, das aber tiefgreifende Emotionen zugrundelegt und nur in einem langwierigen Interaktionsprozess aufgebaut werden kann.

Allerdings ist Vertrauen nach Auffassung von Faulstich nur als intersubjektive Basiskategorie denkbar und daher nur zwischen einzelnen, individuellen Menschen und direkt, also face-to-face realisierbar. „Vertrauen hat man zu jemandem, nicht zu etwas“ (Faulstich 2001: 105). Damit widerspricht Faulstich auch der Trennung von personalem Vertrauen und Systemvertrauen und bezeichnet es als „*unzulässige Vermischung*“ und Vereinnahmung der Psychologie durch die Soziologie (Faulstich 2001: 105). Grundsätzlich ist der Ansicht beizupflichten, dass Vertrauen auch eine psychologische Komponente in sich tragen muss. Unbestritten bleibt auch, dass intersubjektive Vertrauensbeziehungen – das was Luhmann

persönliches Vertrauen nennt – in den Public Relations die aussagekräftigere Kategorie von Vertrauen darstellen. Dennoch stellt sich die Frage, ob Vertrauen tatsächlich nur intersubjektiv und im direkten Kontakt hergestellt werden kann, oder ob es nicht auch möglich ist, einer Organisation als sozialem System zu vertrauen. Indem nämlich Faulstich das Luhmann'sche Systemvertrauen als „Vertrauen zu sozialen Systemen“ fasst, übersieht er eine wichtige Definitionsleistung Luhmanns: Das Systemvertrauen ist für Luhmann nicht das persönliche Vertrauen in alle sozialen Systeme – so etwa in Organisationen, Unternehmen oder Institutionen – sondern ein Vertrauen, das jenseits von persönlich geleistetem Vertrauen liegt und bereits gewisse Züge einer allgemeinen Vertrautheit, eines Glaubens an zentrale Mechanismen, angenommen hat (vgl. Luhmann 1968: 78).

Im Gegensatz dazu betrachtet Faulstich (2001: 106) Vertrauen zu sozialen Systemen wie Organisationen, Institutionen oder Unternehmen als Vertrauen gegenüber konkreten Menschen, das heißt Repräsentanten dieser Systeme. Das Vertrauen in das System Fernsehen wird damit zum Vertrauen gegenüber einer Nachrichtensprecherin oder einem Medienunternehmer reduziert.

Grundsätzlich birgt diese Betrachtungsweise einige wichtige Punkte. So ist ein gewisser Teil des Vertrauens in ein System sicherlich auf das individuelle Vertrauen in seine Repräsentanten, seine Kontrollorgane oder die Gesamtheit seiner Kunden zurückzuführen (vgl. ebd.). Aber nicht immer ist das Vertrauen zu diesen Individuen gleichbedeutend mit der Einstellung gegenüber der dahinter liegenden Organisation. In dieselbe Richtung argumentiert Zerfaß (2005: 109), der Organisationen als sozialen Systemen im Sinne einer weiter gefassten Sozialtheorie, die Möglichkeit der Entkoppelung von einzelnen Individuen zuschreibt. Durch strukturelle Verfestigung von Handlungen und Erfahrungen können Organisationen auch auf lange Sicht den Wechsel von Repräsentanten überdauern.

Daher trennt Faulstich (2001: 106f.) auch das persönliche Vertrauen vom Vertrauen zu sozialen Systemen. Das Vertrauen zu Systemen bezeichnet er als *systemisches Vertrauen*, das allerdings anderen Mechanismen gehorcht und andere Wirkungsweisen entfaltet als das persönliche Vertrauen. So ist systemisches Vertrauen für Faulstich (ebd.) „*partikulär, funktional stark begrenzt, fremdbestimmt, häufig monetär fundiert und käuflich bzw. professionalisiert.*“ Er spricht dieser Art des Vertrauens die tiefgreifende psychologische und affektive Komponente ab, die das persönliche Vertrauen aufweist. Allein daher, so Faulstich (2001: 107) würde eine PR-Definition die auf dem psychologischen Begriff des Vertrauens aufbaue in die Irre führen.

Insgesamt führt Faulstich damit eine klare Trennlinie zwischen persönlichem und systemischem Vertrauen ein und weist auch darauf hin, dass bei beiden Dimensionen des Vertrauens unterschiedliche Wirkungsweisen und Mechanismen vorherrschen. Dabei hält er auch fest, dass sich diese beiden Arten des „Vertrauens“ (hier bewusst unter

Anführungszeichen) gegenseitig beeinflussen können. Persönliches Vertrauen kann mit systemischem Vertrauen deckungsgleich sein, das systemische Vertrauen unterstützen und erhalten helfen. Aber auch wenn Faulstich dem systemischen Vertrauen das Prädikat „Vertrauen“ abspricht, sind doch beide Arten des Vertrauens auf Interaktion basierende Kontingenzerwartungen, die auf unterschiedlichen Mechanismen basieren und eine unterschiedlich tief gehende Wirkung haben.

Ein eher ökonomisches Modell von Vertrauen entwickelt Coleman (1982; zit. nach Bentele 1994: 140f.). Hier spielt die zweckorientierte Handlungsweise von Akteuren eine bedeutende Rolle. Die Verfolgung der eigenen Interessen zwingt den Handelnden zu Entscheidungen über die einseitige Übertragung von Kontrolle über Ressourcen, Handlungen oder Ereignisse (Coleman 1982: 282; zit. nach Bentele 1994: 140). Dabei sind immer mindestens zwei Personen eingebunden, nämlich ein Vertrauender (V) und eine Vertrauensperson (VP), die gemeinsam die Grundelemente eines Vertrauenssystems darstellen. Interessant ist Colemans Konzeption dieses Vertrauenssystems vor allem deswegen, weil es auch eine Erweiterung um Vertrauensvermittler oder Vertrauenspersonen als Drittparteien mit einbezieht. Diese ermöglichen oder unterstützen das Vertrauen eines Vertrauenden zu einer Vertrauensperson, indem sie gegenüber dem Vertrauenden Aussagen über die Vertrauensperson treffen, die geeignet sind, das Vertrauen in die Vertrauensperson zu ermöglichen oder zu verstärken (vgl. Coleman 1982: 288ff.; zit. nach Bentele 1994: 140).

Damit lässt sich Vertrauen im Sinne eines an den Bedürfnissen eines pragmatisch orientierten Public Relations Managements ausgerichteten Verständnisses, als mehrdimensionaler Begriff fassen. Die vorliegende Arbeit baut daher auf folgende Arbeitsdefinition von Vertrauen auf:

Vertrauen ist eine auf Erfahrung aus Interaktion basierende Kontinuitätserwartung zur Reduktion von Komplexität die stets eine riskante Vorleistung bedeutet, welche jedoch von Vermittlern und Drittpersonen erleichtert und unterstützt werden kann. Vertrauen kann dabei

- (1) die Dimension des persönlichen Vertrauens als Vertrauen zu individuellen Personen,*
- (2) die Dimension des systemischen Vertrauens zu sozialen Systemen und*
- (3) die Dimension des Systemvertrauens zu übergeordneten Wirkungssystemen wie etwa dem Wirtschaftssystem einnehmen.*

Persönliches und systemisches Vertrauen bauen auf denselben grundlegenden Mechanismen auf, verfügen jedoch über unterschiedliche Ausgestaltung und unterschiedlich tief gehende Wirkungsweisen. Beide Dimensionen können in konkreten Vertrauenssituationen zusammenspielen und sich gegenseitig beeinflussen. Systemvertrauen trägt dagegen bereits Züge einer allgemeineren Vertrautheit.

2.3. Vertrauen und Reputation

Im Folgenden soll nun nochmals das Verhältnis zwischen Vertrauen und Reputation abgeklärt werden, um danach auf unterschiedliche Typen, Formen und Funktionen von Reputation und Vertrauen einzugehen.

Eisenegger (2007: 29) bezeichnet Reputation als den „*Ruf der Vertrauenswürdigkeit*“. Er setzt damit Vertrauen an eine für die Reputationsbildung ganz zentrale Stelle. Dabei geht Eisenegger (2007: 29f.) vom systemtheoretischen Vertrauensbegriff Luhmanns aus und skizziert einen dreistufigen Prozess aus genereller Vertrautheit, Vertrauen und Reputation. Vertrauen basiert demnach auf der „*Erfahrung erwartungskonformen Handelns bei gleichzeitiger Erwartung weiterhin erwartungskonformen Handelns [...] Erfüllte Erwartungen produzieren Vertrauen, Vertrauen produziert Reputation*“ (Eisenegger 2007: 30). Reputation ist damit die öffentliche Anerkennung von Vertrauen, das heißt die öffentliche Anerkennung von Subjekten und Kollektivsubjekten, dass in sie gesetzte Erwartungen dauerhaft erfüllt werden. Damit spitzt Eisenegger (ebd.) Reputation unter dem Aspekt der Vertrauenswürdigkeit auf Erwartungskonformität zu.

Durch diese Erwartungskonformität gerät ein anderer Aspekt in den Blickpunkt: die Frage nach Opportunismus, im Gegensatz zur Unverwechselbarkeit einer differenzierten Identität. Eisenegger (2007: 31f.) positioniert die Differenzbetonung als zweites wichtiges Standbein der Reputation. Austauschbarkeit durch Opportunismus – das heißt reine Konzentration auf die Erfüllung der Erwartungen aller Anspruchsgruppen – kann nicht zu Reputation führen. Es ist im Gegenteil notwendig, sich als Subjekt oder Kollektivsubjekt deutlich von anderen abzugrenzen oder abzuheben, um die Zuschreibung von Reputation zu ermöglichen. Auch das Vertrauen selbst funktioniert nach diesen Prinzipien. Luhmann (1968: 80f.) betrachtet die Teilnahme an der sozialen Welt und die Aufnahme von fremden Erwartungen in die eigenen Selbstdarstellung ebenfalls als unabdingbare Voraussetzung für Vertrauen. Dennoch, und darauf weist Luhmann (1968: 81) hin, darf diese Aufnahme „*nicht mit reinem Konformismus verwechselt werden [da] Rollenkonformität wenig Gelegenheit zur Selbstdarstellung bietet*.“ Oder an derselben Stelle noch expliziter formuliert: „*Wer sich nur anpaßt [sic!], wird als Selbst überhaupt nicht sichtbar*.“

Es ist Reputationsträgern also durchaus möglich, sich an Ansprüche und Erwartungen von außen anzupassen, dennoch aber auch selbstbewusst, manchmal vielleicht sogar herausfordernd zu agieren. Eisenegger (2007: 32) umschreibt diesen Umstand als „*Paradoxie von Anpassung und Differenzbetonung, [das heißt als] Adaption an funktionale und soziale Leistungserwartungen bei gleichzeitiger Signalisation von Einzigartigkeit und Besonderheit dank einer distinkten Identität*.“

Die bisherigen Überlegungen zum Zusammenhang von Reputation und Vertrauen haben gezeigt, dass Reputation aus Vertrauen entsteht, das sich in Prestige ausdrückt. Reputation und Vertrauen funktionieren – auf unterschiedlichen Ebenen – nach denselben Prinzipien. Beide zielen darauf ab, Erwartungen zu erfüllen und sind daher als Kontingenzerwartung Mechanismen der Komplexitätsreduktion. Vertrauen benötigt ein konkretes Vertrauenssubjekt, dessen Identität dem Vertrauensgeber bekannt ist. Dieses Prinzip spiegelt sich auch in der Reputation wider – hier sogar in verschärfter Art und Weise. Denn durch die öffentliche Diffundierung der Prestigeinformationen, muss die Identität des Reputationssubjektes noch klarer und unverwechselbarer sein. Hier finden sich auch Parallelen zum Ansatz der Markenkommunikation. Nicht umsonst heißt es, ein Akteur müsse „zur Marke werden“. Marken sind eine Reduktion von Organisationen oder Personen auf wenige zentrale Eigenschaften und Kernwerte. Dadurch wird wiederum Komplexität reduziert, um eine möglichst klare Identität schaffen zu können und dadurch den Aufbau von Reputation zu ermöglichen (vgl. Szyszka 2009b: 39).

Aber Reputation entsteht nicht nur aus Vertrauen, Reputation erzeugt auch selbst neues Vertrauen. *„Reputation schafft Vertrauen in funktionsgerechtes und normativ wie moralisch korrektes Handeln“* (Eisenegger 2007: 34). Da Reputation durch Drittvermittlung entsteht, ist die Vergabe von Vertrauen stark durch die Meinung Dritter beeinflusst (Hubig/Siemoneit 2007: 175). Man kann also getrost sagen, dass dort, wo Vertrauen bereits vorhanden ist, durch Reputation weiteres Vertrauen hinzukommen kann – oder, verkürzt gesagt – Vertrauen schafft Reputation schafft Vertrauen.

2.4. Reputation als Form der rationalen Bewertung: Soziale, funktionale und expressive Reputation

Eisenegger und Imhof (2009: 245ff.) kritisieren das Fehlen einer handlungs- und gesellschaftstheoretischen Fundierung des Reputationsbegriffs. Daher stellen sie das Konzept einer dreidimensionalen Reputationstheorie auf, die eine kognitive, affektive und normative Reputationsdimension umfasst. Damit berücksichtigen sie auch einen Einwand Faulstichs (2001: 105), der für Vertrauen als Basis der Reputation eine zentrale emotionale Komponente verlangt.

In ihrem Entwurf greifen Eisenegger und Imhof das Drei-Welten-Konzept nach Habermas auf. Demzufolge lässt sich in modernen Gesellschaften eine Differenzierung in drei Welten feststellen, die objektive, die soziale und die subjektive Welt, die jeweils durch spezifische Handlungs- und Beurteilungsrationalitäten gekennzeichnet sind (Eisenegger/Imhof 2009: 245).

Reputation wird somit also zu einer Form der rationalen Bewertung, welche gleichzeitig in drei Welten passiert.

In der objektiven Welt gelten funktionale Bewertungsmaßstäbe, das heißt es wird bewertet, ob die Akteure den Zwecken ihres Handlungsfeldes dienen. In der sozialen Welt gelten normativ-moralische Bewertungsmaßstäbe mit denen beurteilt wird, ob die Handlungen der Akteure sozial korrekt, beziehungsweise annehmbar sind. In der subjektiven Welt schließlich, gelten emotionale Bewertungsmaßstäbe nach denen die emotionale Wirkung des Akteurs beurteilt wird (Eisenegger/Imhof 2009: 245).

Um in der modernen Gesellschaft bestehen zu können, muss Reputation in allen drei Welten hergestellt werden können. Dementsprechend entwickeln Eisenegger und Imhof ihren dreidimensionalen Reputationsansatz, der aus sozialer, funktionaler und expressiver Reputation besteht.

2.4.1. Die objektive Welt des Wahren: Funktionale Reputation

Die funktionale Reputation entsteht aus der Bewertung des Akteurs in der objektiven Welt des „Wahren“. *„Die Akteure werden danach beurteilt, ob sie in der Erreichung bestimmter Zwecke erfolgreich sind bzw. ob sie zur Zweckerreichung die adäquaten Mittel ergreifen“* (Eisenegger/Imhof 2009: 246). Demnach stehen die Zweckrationalität und das Erreichen von Leistungszielen als Prüfkriterien an der Spitze der Reputationsbeurteilung. *„In der objektiven Welt treten Akteure mit einem streng kognitiven Weltbezug als Reputationsinstanzen auf: Wissenschaftler, Experten, Analysten und Journalisten von Fachmedien sind die treibenden Instanzen, welche über die funktionale Reputation der Reputationsträger urteilen und die maßgebenden ‚Ratings‘ abgeben“* (Eisenegger/Imhof 2009: 246). Bei der funktionalen Reputation werden Erfolg oder Misserfolg also anhand objektiver Kriterien, wie zum Beispiel Kennzahlen gemessen. Reputation wird jenen Institutionen oder Organisationen oder Personen verliehen, die dem Zweck für den sie geschaffen wurden besonders gut dienen, beziehungsweise jenen Personen, die ihre Funktionsrolle besonders gut ausfüllen (Eisenegger 2005: 38).

2.4.2. Die soziale Welt des normativ Richtigen: soziale Reputation

Die soziale Reputation fragt dagegen nicht nach der Funktionalität des Handelns, sondern nach ihrer Legitimität im Hinblick auf sozial akzeptierte Werte und Normen. Akteure bauen im Zuge der Sozialreputation also die Vertrauenswürdigkeit auf, *„dauerhaft sozialmoralischen Erwartungen zu entsprechen“* (Eisenegger 2005: 38). Da das hauptsächliche Prüfkriterium die

ethische Korrektheit ist, bewegt sich diese Form der Reputation nicht nur im jeweiligen Handlungssystem des Akteurs (zum Beispiel dem Journalismus, dem Wirtschaftssystem, etc.), sondern beansprucht eine gesamtgesellschaftliche Geltung. Prüfinstanz kann hier grundsätzlich jeder sein, insbesondere gelten hier aber Personen, Institutionen und Organisationen als relevant, die für sich moralische Ansprüche geltend machen – so etwa religiöse oder wissenschaftliche Instanzen, insbesondere auch NGOs und Massenmedien (vgl. Eisenegger/Imhof 2009: 247).

2.4.3. Die subjektive Welt des Wahrhaftigen und Ästhetischen: expressive Reputation

Die expressive Reputation legt der Reputationszuweisung keine äußeren Weltbezüge (wie bei der funktionalen und sozialen Reputation) zugrunde, sondern die innere, individuelle Welt des Akteurs selbst. *„Im Zentrum steht die Frage, welche emotionale Attraktivität und Authentizität vom charakteristischen Wesen des Akteurs ausgeht“* (Eisenegger/Imhof 2009: 248). Hier muss der Reputationsträger also individuelle, emotional behaftete Wesenszüge von sich preisgeben, um so eine affektive Wirkung zu erzielen. Diese Wirkung ist allerdings niemals von der funktionalen und sozialen Reputation losgelöst, sondern wird im Gegenteil sehr stark von diesen beiden Dimensionen beeinflusst. Das bedeutet, die expressive Reputation ist Ausdruck dessen, was der Akteur aus der objektiven und sozialen Außenwelt in seine Innenwelt, das heißt in seine eigene Identität integriert (Eisenegger/Imhof 2009: 248). Die Prüfinstanzen sind hier alle Akteure mit einem *„ästhetischen Weltbezug“* (ebd.), das bedeutet alle, die Ästhetik, Ausdruckskraft und Emotion, sowie deren Wirkungen und Wirkungsweisen zu ihrem Spezialgebiet gemacht haben – so etwa Kommunikationsberater, Modeberater, Stylisten, Marketingfachleute, etc. Wichtiges Kriterium ist neben der emotionalen und ästhetischen Kraft auch die Authentizität. Eine Inszenierung der eigenen Identität, die nicht mit der objektiven und sozialen Welt des Akteurs zusammenpasst, wird als konstruiert erkannt und führt nicht zu expressiver Reputation (Eisenegger/Imhof 2009: 248).

2.4.4. Fazit: Funktionale, soziale und expressive Reputation

Reputation wird aus dieser Perspektive also zu einem Bewertungsmaßstab der Öffentlichkeit. Reputation als Ruf der Vertrauenswürdigkeit (Eisenegger 2009: 249) lässt sich damit rational begründen, indem sie der kritischen Bewertung in drei Welten ausgesetzt wird. Ob ein Unternehmen, eine Organisation oder Institution eine hohe oder niedrige Reputation besitzt wird demnach in einem stetigen öffentlichen Neudefinitions- und Entscheidungsprozess entschieden.

Zur besseren Übersicht sollen funktionale, soziale und expressive Reputation sowie ihre Bewertungsmaßstäbe und -instanzen nochmals in einer Tabelle zusammengefasst werden:

Reputationstyp	Entsprechung: Welt	Bewertungsmaßstab	Bewertungsinstanz
funktionale Reputation	objektive Welt	objektive Kriterien: Erfolg durch Zielerreichung, adäquater Miteinsatz	Akteure mit kognitivem Weltbezug: Wissenschaftler, Experten, Analysten, Journalisten
soziale Reputation	soziale Welt	soziale Kriterien: dauerhaftes Entsprechen sozialmoralischer Erwartungen	Akteure mit moralischem Weltbezug: grundsätzlich jeder, insbesondere aber moralische Instanzen wie religiöse und wissenschaftliche Institutionen, oder NGOs
expressive Reputation	subjektive Welt	emotionale Kriterien: emotionale Attraktivität und Authentizität des Akteurs	Akteure mit ästhetischem Weltbezug: grundsätzlich jeder, insbesondere aber Experten ästhetischer Wirkungen, wie Kommunikationsberater, Stylisten, Marketingfachleute, etc.

Tabelle 1: Funktionale, soziale und expressive Reputation

2.5. Handlungsrelevante Typen von Reputation

2.5.1. Sedimentierte und flüchtige Reputation

Neben den oben angeführten Reputationstypen sind einige andere Formen der Reputation für Reputationsträger bedeutend. Insbesondere die Unterscheidung zwischen sedimentierter und flüchtiger Reputation gibt die Zielrichtung einer geplanten Unternehmenskommunikation vor. Als Hauptziel der Unternehmenskommunikation wurden zuvor der Aufbau, Ausbau und die Sicherung von Handlungsspielraum bezeichnet. Reputation als Prozess der Verfestigung von

Erfahrung über Erwartungskonformität kann dazu beitragen, diesen Handlungsspielraum zu vergrößern, beziehungsweise zu erhalten, indem sie einen Vertrauensvorschuss gewährt, *„denn nur wer bereits über Reputation verfügt, kann unerwartet handeln, ohne seine Reputation einzubüßen“* (Eisenegger 2005: 38f.). Diese Chance liegt im Wesen des Vertrauens verankert, indem nämlich Vertrauen ein soziales Kapital darstellt, das *„mehr Möglichkeit zu weiterreichendem Handeln eröffnet“* (Luhmann 1968: 84). In diesem Sinne erlaubt das angehäuften Vertrauen, innerhalb eines bestimmten Spielraums zu handeln – je höher dabei das Vertrauen, je größer die Reputation, desto größer dieser Spielraum.

Auf der anderen Seite müssen Vertrauen und Reputation auch als eine Art von Einschränkung begriffen werden. Luhmann (1968: 84) drückt das in einem knappen Aphorismus aus: *„Vertrauen erzieht.“* Mit der Reduktion von Komplexität durch Vertrauen geht auch eine Einschränkung des generellen Handlungsspielraumes einher. Wer sich also – um mit den oben eingeführten Dimensionen von Reputation zu sprechen – in der objektiven, sozialen und emotionalen Welt zu gewissen Handlungsweisen verpflichtet, muss sich auch weiterhin im Rahmen dieser Handlungsweisen bewegen und darf keine unerwarteten Brüche herstellen. Damit sorgt die Ausrichtung an der Reputation bereits für eine Kontinuität des Handelns und Kommunizierens, die mit der Kontinuitätserwartung einer Marke vergleichbar ist.

Ziel jeglicher geplanter Unternehmenskommunikation muss daher sein, eine stabile und dauerhafte Reputation herzustellen, die stabiles und dauerhaftes Vertrauen trägt. Dadurch wird innerhalb des begrenzten Handlungsspielraums, den das Wesen von Vertrauen und Reputation mit sich bringt, der Handlungsspielraum erweitert. Eisenegger (2005: 39) macht für dieses Phänomen Vertrauenskredite verantwortlich, die durch Schwellen kontrolliert werden. Diese Schwellen dürfen nicht überschritten werden, da Vertrauen andernfalls in Misstrauen umschlagen würde.

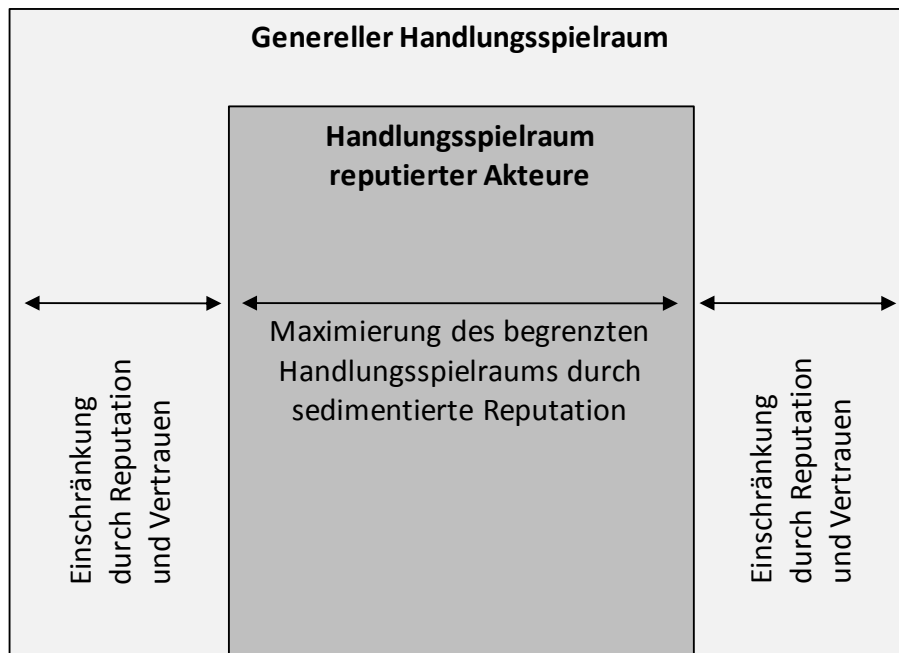


Abb.2: Maximierung des begrenzten Handlungsspielraums: Reputation als Chance und Verpflichtung, eigene Darstellung

Die dafür notwendige Form der Reputation bezeichnet Eisenegger (2005: 40) als sedimentierte Reputation, die auf tradierten Images beruht und im kollektiven Gedächtnis langfristig verankert ist. Demgegenüber steht die flüchtige Reputation, die sich *„aufgrund spontaner Bewertungen im Zusammenhang aktueller Kommunikationsereignisse einstellt“* (Eisenegger 2005: 40). Je stärker also die sedimentierte Reputation, desto stärker kann sie auch flüchtige und spontane Reputationsbewertungen überlagern. Indem diese flüchtige Reputation aufgrund von einzelnen Aktivitäten des Reputationsträgers entsteht, zeigt sich die Komplexität und Fragilität des Handlungsfeldes. Einerseits wird der Handlungsspielraum durch Reputation und Vertrauen eingeschränkt, andererseits kann dieser begrenzte Handlungsspielraum durch sedimentierte Reputation erweitert werden. Das heißt, dass eine größere Bandbreite an nicht erwartungskonformen Handlungsmöglichkeiten zur Verfügung steht. Diese Handlungsmöglichkeiten sind oft nötig, um Identität, Nachrichtenwert oder Aufmerksamkeit herzustellen; sie erzeugen aber wiederum flüchtige Reputation, die, solange die Schwellen der Vertrauenskredite nicht überschritten werden, durch die sedimentierte Reputation überlagert werden. Es ergibt sich insgesamt also ein komplexes Spannungsfeld aus Erwartungserfüllung und Bruch der Erwartungen, sozusagen ein stetes Ausloten und Einschränken des Handlungsspielraums und Reputationsvorschusses. Eisenegger und Imhof (2009: 250) beschreiben dieses Spannungsfeld für die Praxis der Unternehmenskommunikation wie folgt: *„Entsprechend basiert erfolgreiche Reputationspflege auf dem schwierigen Balanceakt zwischen funktionaler/sozialer Anpassung und expressiver Abgrenzung, auf Erwartungs- und Identitätsmanagement.“*

Damit rückt ein weiterer Begriff ins Zentrum der Auseinandersetzung: Identitätsmanagement. Auch dieser Begriff wird in weiterer Folge zu behandeln sein, vor allem, da er im Hinblick auf die Konstruktion und das Management von Identitäten im überregionalen und lokalen Kontext zu fassen sein muss. Das Konzept des Identitätsmanagements muss aber auch kritisch zu beleuchten sein, denn mit der Frage nach der Konstruktion von Identität stellt sich gleichzeitig auch die Frage nach der Wahrung der Authentizität.

2.5.2. Primäre und sekundär abgeleitete Reputation

Eine weitere Unterscheidung, die für das vorliegende Forschungsinteresse von Bedeutung ist, ist die Unterscheidung zwischen primärer und sekundär abgeleiteter Reputation. Dieses Phänomen leitet sich aus dem sozialen Gefüge moderner Gesellschaften ab. „*Jedes Reputationsobjekt ist in einer spezifischen Sozialordnung von aufeinander bezogenen bzw. assoziierten Reputationsobjekten positioniert*“ (Eisenegger 2005: 42). Dabei kann die Reputationsentwicklung eines über- oder untergeordneten Reputationsobjektes die eigene Reputation entscheidend beeinflussen. So kann etwa die verloren gegangene Reputation einer gesamten Branche als übergeordnetem Reputationsobjekt, auch die Reputation einzelner Unternehmen und auch einzelner Personen als Rollenträger in dieser Branche ruinieren – so geschehen bei der massiven Finanzkrise der vergangenen Jahre, die die Reputation der gesamten Finanzbranche erschüttert und dadurch viele einzelne Unternehmen und Personen ihrer Reputation entzogen hat. Hier beeinflusst also die Sekundärreputation der Branche die Primärreputation der einzelnen Akteure (Eisenegger 2005: 40f).

Auch auf umgekehrtem Weg ist eine Beeinflussung möglich. Einzelne Unternehmen können etwa die Reputation einer gesamten Branche negativ beeinflussen (ebd.). Als Beispiele immer noch in unserer Erinnerung verankert sind etwa das Kernkraftwerk von Tschernobyl, das die Reputation der gesamten Atomenergie-Branche erschüttert hat, oder die Öl-Katastrophe im Golf von Mexiko, die einen massiven Reputationsverlust bei BP ausgelöst hat – ein Reputationsverlust, der auch auf die gesamte Mineralöl-Branche übergreifen kann.

Aus der Perspektive überregionaler Unternehmen mit lokalen Repräsentanten bedeutet das, dass sich beide Ebenen in ihrer Reputation beeinflussen. Flüchtige Reputation kann auf beiden Ebenen durch bestimmte Handlungen und Handlungsweisen hergestellt werden. Diese kann sich auf die sedimentierte Reputation sowohl des überregionalen Unternehmens, als auch seiner lokalen Repräsentanten auswirken.

Auch Faulstich (2001: 106) sieht die wechselseitige Beeinflussung von Vertrauen auf lokaler und überregionaler Ebene:

Der kommunale Pressesprecher beispielsweise ist stark in personalfundierte Kommunikationskreise und Teilöffentlichkeiten der Kommune eingebunden, wird damit für die Bürgerinnen und Bürger emotional „näher“, „vertrauter“, ist vielen zumeist „persönlich, also face to face, bekannt“, auch als Privatmensch, sodaß [sic!] man ihm eher „traut“ als dem vergleichsweise anonymen Pressesprecher eines Großkonzerns [sic!].

Hier beeinflusst also das lokale Vertrauen in eine Person, beziehungsweise in einen Repräsentanten das überregionale Vertrauen in die Organisation und damit auch die Reputation der Organisation. Hier erscheint es sinnvoll, eine weitere begriffliche Unterscheidung bei Reputation und Vertrauen vorzunehmen.

2.5.3. Personale und organisational-institutionelle Reputation

Analog zu den Überlegungen über systemisches und persönliches Vertrauen in Abgrenzung zu dem weiter gefassten Terminus des Systemvertrauens soll hier die Unterscheidung zwischen personaler und organisational-institutioneller Reputation getroffen werden. Reputation wird grundsätzlich auf der Basis von Rollenerwartungen reguliert. Daher können alle Funktionsträger grundsätzlich auch Reputationsträger darstellen, wobei aus systemtheoretischer Perspektive die Unterscheidung zwischen Einzelpersonen und Kollektivsubjekten, das heißt Systemen, nicht relevant ist (Eisenegger 2005: 41). Im Gegenteil können sich Organisationen als soziale Systeme durch strukturelle Verfestigung von Handlungen und Erfahrungen von einzelnen Individuen entkoppeln (Zerfaß 2010: 109).

Eisenegger (2005: 41) unterscheidet daher zwischen personaler Reputation und Systemreputation, wobei er die weit gefasste Systemreputation als Reputation aller möglichen sozialen Systeme – von Organisationen und Institutionen bis hin zu Branchen oder ganzen Gesellschaften – betrachtet. Demzufolge führt er die Sonderform der organisationalen Reputation als Untertypus der Systemreputation ein und definiert sie als *„unpersönliche Anerkennungsform gegenüber Organisationen und Institutionen“* (Eisenegger 2005: 41).

Auch hier sind also die Parallelen zu den grundlegenden Mechanismen des Vertrauens ersichtlich und Eiseneggers Fassung von Reputation bewegt sich analog zu der hier entwickelten Arbeitsdefinition von Vertrauen².

Bei dieser Trennung ist im Kontext der Unternehmenskommunikation zu beachten, dass sich personale und organisationale Reputation nicht völlig voneinander trennen lassen. Organisationen werden – unterstützt durch stärker werdende Trends der Personalisierung in

² Siehe dazu Kapitel 2.2. Vertrauen.

Medien (vgl. Nessmann 2007: 834) – immer häufiger über das Führungspersonal inszeniert und wahrgenommen. Dadurch wird auch die Bildung von langfristiger Organisationsreputation erschwert, wie Eisenegger (2005: 42) ausführt:

Denn historisch verankerte Organisationsreputationen können sich unter Medienbedingungen nur mehr erschwert ausbilden, weil die Organisationsbiografie in die kurzen Führungsphasen der jeweiligen Führungseliten zerhackt wird.

Dementsprechend ist Personality-PR ein Faktor, den eine reputationsbezogene Unternehmenskommunikation nicht ausblenden darf, sondern kritisch in ihre Überlegungen einfließen lassen muss. Es gilt abzuschätzen, inwieweit die medialen Vorteile der Persönlichkeitskommunikation die Risiken überwiegen.

Hier kann ein mehrdimensionaler Ansatz der Unternehmenskommunikation als Kombination von zentral gesteuerter, überregionaler Konzern-Kommunikation und in einem gewissen Rahmen frei zu gestaltender lokaler „Bottom-Up“-Kommunikation als Regulativ wirken. Der Zerstückelung der Unternehmensbiografie könnte durch die kommunikative Positionierung längerfristiger regionaler Repräsentanten entgegengewirkt werden. Denn auch wenn das Unternehmen überregional zweifellos den Bedingungen der Mediengesellschaft unterworfen ist, so können doch die lokalen Repräsentanten diesem Einfluss zum Teil entgehen und somit andere Wege in der Unternehmenskommunikation einschlagen.

2.6. Funktionen von Reputation und Vertrauen im Hinblick auf Organisationen

Im Hinblick auf interessensgeleitete Organisationen ist es notwendig, die Funktionen von Vertrauen und Reputation hervorzuheben. Wie bereits in den vorangegangenen Kapiteln erwähnt, vergrößert Reputation Handlungsspielräume, indem sie einen Vertrauensvorschuss gewährt.

Zusätzlich liegt die hauptsächliche Funktion von Reputation und Vertrauen in der Komplexitätsreduktion, nach Eisenegger (2005: 35f.) mindestens in fünffacher Hinsicht:

- (1) Reputation erlaubt die Selektion derjenigen Organisationen, mit denen Individuen ihre Handlungspläne realisieren wollen. In diesem Sinne wirkt Reputation ähnlich wie eine Marke, indem sie nämlich Identität generiert, durch reduzierte Komplexität geteiltes Wissen herstellt und so Aufmerksamkeit erleichtert. *„Intakte Reputation steigert die*

Auffälligkeit und Besonderheit der Akteure und bietet Anknüpfungspunkte für zielgerichtete und rasche Interaktion“ (Eisenegger 2005: 35).³

- (2) Reputation verschafft seinen Trägern Definitions- und Überzeugungskraft, das bedeutet, dass Reputation die Fähigkeit verleiht, Kriterien gesellschaftlicher Anerkennung festzulegen und dadurch zu bestimmen, wem Reputation verliehen oder entzogen werden kann. Zudem bedeutet Reputation auch Überzeugungskraft und eröffnet so Handlungs- und Kreativitätsspielräume des Unternehmens.
- (3) Reputation entlastet vom Zwang, die Handlungen eines Unternehmens ständig kontrollieren zu müssen. Reputation spart daher Zeit und Aufwand und schafft neue, freie Handlungskapazitäten.
- (4) Reputation legitimiert Macht und bestehende Herrschaftspositionen und hält so bestehende (Macht-)Hierarchien aufrecht.
- (5) Reputation sorgt für die *„Beständigkeit und Pfadabhängigkeit von Entwicklungsprozessen [...] produziert damit eine gewachsene Identität als Distinktionsmerkmal und als Orientierungsgröße nach innen und außen“* (Eisenegger 2005: 36). In diesem Sinne weist Reputation als Einschränkung der Handlungsalternativen auch eine strategische Komponente auf, indem sie richtungsweisend für weitere Handlungen wirkt.

Darüber hinaus identifiziert Eisenegger (2005: 37) weitere direkte ökonomische Nutzwerte wie die Steigerung von Markteintrittsbarrieren, sowie die Steigerung von Handlungsspielräumen durch die Reduktion von Entscheidungsunsicherheit. Auch im Finanzmarkt ist Reputation die zentrale Steuerungsgröße, da sie positive Zukunftserwartungen weckt und so die Investitionsbereitschaft in Unternehmen stärkt (ebd.).

2.7. Reputation, Vertrauen und öffentliche Kommunikation

2.7.1. Reputation im Hinblick auf das Konzept der Meinungsmärkte

Die besondere Rolle der Reputation in der öffentlichen Kommunikation verdeutlicht das Konzept der Meinungsmärkte. Darin wird zwischen einem allgemeinen, übergreifenden Meinungsmarkt – der oft auch mit dem Begriff „breite Öffentlichkeit“ umschrieben wird – und spezifischen Meinungsmärkten mit spezifischen Werten und Zielen unterschieden. Öffentliche Kommunikation kann damit als ein System von Meinungsmärkten erfasst werden (Szyzka 2009a: 142). Die nachfolgende Grafik verdeutlicht dieses System nochmals.

³ Der Frage, inwieweit Reputation auf eigenständig generierte Identitätskonstruktionen seitens des Unternehmens angewiesen ist, soll im nachfolgenden Kapitel nachgegangen werden.

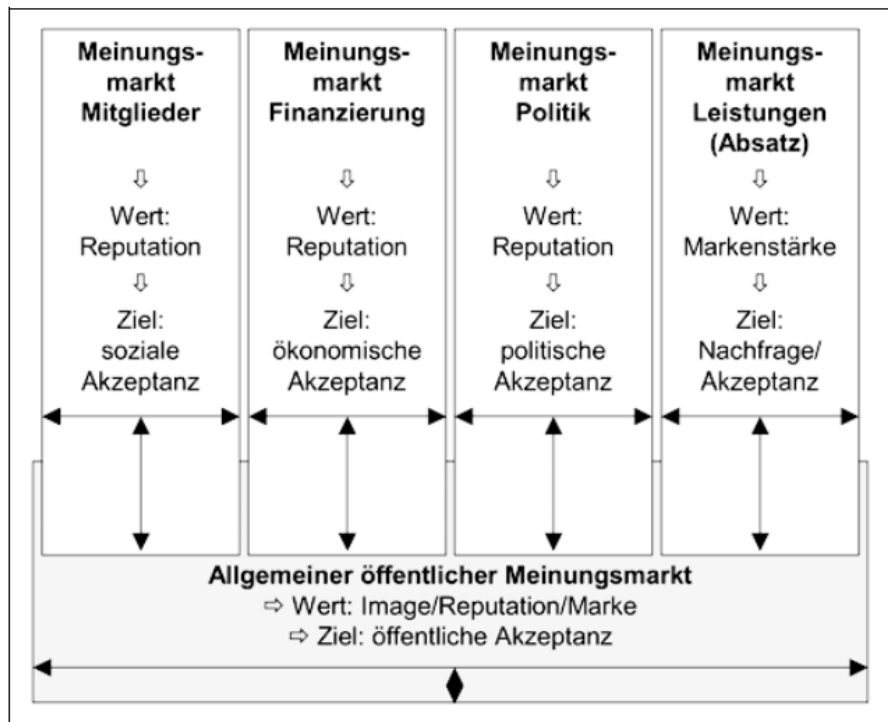


Abb.3: Öffentliche Kommunikation als System von Meinungsmärkten (Szyszka 2009a: 142)

Während am allgemeinen öffentlichen Meinungsmarkt ein breites Themeninteresse bei geringer Beobachtungstiefe vorherrscht, besteht bei den spezifischen Meinungsmärkten ein fokussiertes Themeninteresse bei größerer Beobachtungstiefe (Szyszka 2009a: 142). Das bedeutet, dass auf dem allgemeinen öffentlichen Meinungsmarkt eine breite Auswahl an Themen auf Interesse stößt und entsprechend publiziert wird. Die Spannweite geht dabei von kulturellen Themen über soziale und politische Themen bis hin zu sportlichen Themen. All das kann im Kontext der Organisation auf Interesse stoßen, jedoch wird die Beschäftigung der Öffentlichkeit mit den jeweiligen Themen eher oberflächlich erfolgen.

Im Gegensatz dazu herrscht auf den spezifischen Meinungsmärkten ein enger fokussiertes Themeninteresse, das bedeutet, dass die jeweilige Spannweite an Themen begrenzt ist. Die Themen, die für die Organisationsmitglieder von Interesse sind, umfassen einen abgegrenzten und überschaubaren Bereich dessen, was die Mitglieder direkt oder indirekt betrifft oder betreffen könnte. Dafür ist in diesen Märkten die Auseinandersetzung mit den Themen deutlich größer und geht weiter in die Tiefe (vgl. ebd.).

Daraus ergeben sich natürlich unterschiedliche Anforderungen an die Kommunikation in den Meinungsmärkten. Grundsätzlich herrscht in allen Meinungsmärkten das Marktprinzip von Angebot und Nachfrage. Dabei steht einem Überangebot an kommunikativen Angeboten seitens der Organisationen eine begrenzte Nachfrage an diesen Angeboten gegenüber, die durch ein noch stärker begrenztes Potential an Aufmerksamkeit geprägt ist. Die

Aufmerksamkeit wird also zum Auswahlkriterium für kommunikative Angebote in Meinungsmärkten (vgl. Szyszka 2009a: 143). In ihrer Breite sind die Meinungsmärkte damit immer Angebotsmärkte, in denen Organisationen versuchen, durch gezielte Selbstdarstellung positive Effekte zu erzielen. In ihrer Tiefe werden die Meinungsmärkte zu Nachfragemärkten (ebd.). Dies geschieht dann, wenn einzelne Themenausschnitte – etwa durch Krisen- und Konfliktsituationen – in den Fokus der Öffentlichkeit oder Teilöffentlichkeit gerückt werden. Diese Themen werden tiefer und eingehender beleuchtet, es wird – auch im kommunikativen Sinn – *nachgefragt*. Die Unternehmen müssen auf diese Nachfrage mit erneuter Selbstdarstellung reagieren, die in Konflikt zur angebotsgetriebenen Selbstdarstellung kommen kann. Diese Konflikte sollen sodann auf der Ebene des allgemeinen öffentlichen Meinungsmarktes wieder ausgeglichen werden (vgl. Szyszka 2009a: 143f.).

Konkret gliedern sich die spezifischen Meinungsmärkte nach den Teilöffentlichkeiten einer Organisation in vier unterschiedliche Märkte – Mitglieder, Finanzierung, Politik und Leistungen/Absatz. In drei dieser vier spezifischen Meinungsmärkte ist die Reputation der vorherrschende Wert (Szyszka 2009a: 142, 144). Reputation als Mittel zum Erreichen öffentlichen Vertrauens wirkt ja als Produzent von positiven Zukunftserwartungen (Eisenegger 2005: 37) und kann dadurch die Akzeptanz in den spezifischen Meinungsmärkten stärken.

Reputation und Images – und auch Markenwerte – sind jeweils der kondensierte Ausdruck von Meinungen über eine Organisation und ihre Leistungen, die sich auf einer Skala von Akzeptanz und Nicht-Akzeptanz als Qualität gewährten sozialen Vertrauens niederschlagen (Szyszka 2009a: 144).

In diesem Sinne ermöglicht Reputation politische Akzeptanz, die sich in der Berücksichtigung bei politischen Entscheidungen ausdrückt und ökonomische Akzeptanz auf den Finanzmärkten, die sich darin ausdrückt, dass Investoren eher bereit sind, ihre Gelder in einen zukünftigen Unternehmenserfolg zu investieren. Solche Investitionsentscheidungen beruhen per se immer auf riskanten Prognosen über zukünftigen Unternehmenserfolg und stellen daher einen klassischen Fall von riskanter Vorleistung dar (vgl. Hubig/Siemoneit 2007: 174; Luhmann 1968: 27f.).

Auch in der internen Unternehmenskommunikation stellt Vertrauen ein Schlüsselkonzept dar⁴. Somit ist auch im spezifischen Meinungsmarkt der Organisationsmitglieder die Reputation der entscheidende Wert, der über Akzeptanz und damit über die Möglichkeit des Zusammenarbeitens entscheidet.

⁴ Vgl. dazu etwa Osterloh, Margit/Weibel, Antoinette (2007): Vertrauensmanagement in Unternehmen: Grundlagen und Fallbeispiele; in: Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden: GWV Fachverlage, S.189-204.

Im Hinblick auf einen mehrdimensionalen Ansatz von Unternehmenskommunikation wie er hier untersucht werden soll, müssen die spezifischen Meinungsmärkte in besonderer Art und Weise betrachtet werden. So wird vorerst angenommen, dass das überregionale Unternehmen in allen Meinungsmärkten – spezifischen, wie allgemeinen – aktiv kommunizieren muss. Demgegenüber steht die eingeschränkte Bedeutung lokaler Repräsentanten im Hinblick auf den allgemeinen öffentlichen Meinungsmarkt, sowie auf die spezifischen Meinungsmärkte der Finanzierung und Politik. Dennoch können lokale Repräsentanten in den übrigen spezifischen Meinungsmärkten – Absatz und Mitglieder – wertvolle Beiträge leisten, die schlussendlich ihre Auswirkungen auf das Gesamtsystem von Meinungsmärkten eines Unternehmens haben können.

2.7.2. Öffentliches Vertrauen und die Bedeutung der Kommunikation

Vertrauen wird bereits von Luhmann als basaler Mechanismus des sozialen Lebens definiert. Auch Giddens (1990: 83) sieht besonders in der modernen Gesellschaft das Vertrauen in abstrakte Systeme als Notwendigkeit: *„[T]he nature of modern institutions is deeply bound up with the mechanisms of trust in abstract systems.“* Vertrauen wird dabei als Nutzen-Risiko-Kalkül in Bezug auf in die Gesellschaft eingebundenes und von Expertensystemen produziertes Wissen geschenkt. Dadurch geht es beim Vertrauen nicht mehr nur – wie in vormodernen Gesellschaften – um ein Gefühl der Sicherheit, das durch die überprüfbare Wahrheit innerhalb eines begrenzten individuellen Ereignisraumes entsteht. Im Gegenteil wird Vertrauen zusätzlich zur Frage nach der Wahrheit auch zur Frage nach der gesellschaftlichen Akzeptanz. Vertrauen in modernen Gesellschaften rückt damit an die Stelle der vormodernen Gewissheit (vgl. Giddens 1990: 84; Bentele 1994: 139f.). Somit wird auch die Kommunikation als Mittel zur Herstellung von Akzeptanz innerhalb unterschiedlicher Meinungsmärkte ins Zentrum der Vertrauenskonzeption modernen Gesellschaften gerückt.

Bentele (1994: 141ff.) trägt diesem Umstand Rechnung, indem er den Vertrauensbegriff in eine Theorie öffentlichen Vertrauens eingießt. Er definiert dabei öffentliches Vertrauen zunächst als medienvermittelten Prozess innerhalb öffentlicher Informations- und Kommunikationsprozesse und unterscheidet als typische Elemente Vertrauenssubjekte, Vertrauensobjekte, Vertrauensvermittler, Sachverhalte und Ereignisse, sowie Texte und Botschaften als Medienwirklichkeit (Bentele 1994: 141). Dabei sind die Beziehungen zwischen Vertrauenssubjekten als Personen und Vertrauensobjekten als natürlichen oder technischen Sachverhalten, Personen oder Institutionen in Prozessen öffentlichen Vertrauens kaum unmittelbar oder direkt zu fassen. Daher rückt Bentele die Medien als Vermittler und teilweise Konstrukteure von Images ins Zentrum seiner Betrachtungen. Dabei können neben Personen oder Institutionen auch Medien und das PR-System zusätzlich die Rolle von

Vertrauensvermittlern übernehmen (vgl. Bentele 1994: 142). Dennoch hebt Bentele (1994: 143) neben der medial vermittelten Erfahrung auch die Bedeutung der direkten Erfahrung für die Vertrauenskonstitution hervor. Zentral ist auch in seinem Ansatz, dass die Vertrauenssubjekte stets nur individuelle Personen sein können (Bentele 1994: 142).

Insgesamt definiert Bentele (1994: 143f.) vier Typen des öffentlichen Vertrauens, nämlich das interpersonale Basisvertrauen, sowie die öffentlichen Typen des Systemvertrauens, Institutionenvertrauens und Personenvertrauens, wobei das öffentliche Vertrauen stark auf die Mechanismen des interpersonalen Vertrauens aufbaut. Das Systemvertrauen bezieht sich dabei auf das Gesamtsystem in dem wir leben, das Institutionenvertrauen bezieht sich auf einzelne Institutionen des Gesamtsystems, etwa Parteien. Das personale öffentliche Vertrauen funktioniert im Grunde nach denselben Mechanismen wie das interpersonale Vertrauen, bezieht sich aber auf Personen im öffentlichen Leben.

Die Faktoren, die positiv oder negativ auf die Bildung öffentlichen Vertrauens einwirken sind einerseits in der Sachkompetenz und Problemlösungskompetenz verankert, andererseits in der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung und in der jeweiligen ethischen Ausrichtung. Die dritte Gruppe von Vertrauensfaktoren ist in der Kommunikation verankert und umfasst Adäquatheit, Konsistenz, Transparenz und Offenheit der Kommunikation (vgl. Bentele 1994: 145). Hier wird die hohe Bedeutung der Kommunikation für die Bildung von Vertrauen deutlich, die schon bei Giddens rudimentär angedeutet ist.

Zusätzlich sind Vertrauensbildung, Vertrauensaufbau und Vertrauenserhalt im öffentlichen Bereich besonderen Dynamiken unterworfen, die Bentele (1994: 146f.) in drei Mechanismen zusammenfasst: Vertrauen geht erstens schneller verloren, als es aufgebaut werden kann. Zweitens können Einzelfälle für weitreichende Vertrauensverluste ganzer Branchen oder Systeme ausreichen. Drittens werden durch die Besonderheiten der öffentlichen Kommunikation Verallgemeinerungen erleichtert, bei denen Einzelfälle schnell Repräsentanz für das gesamte Teilsystem erlangen. Einen besonderen Grund für Vertrauensverluste ortet Bentele (1994: 147f.) schließlich in kommunikativen Diskrepanzen, was bereits im Zusammenhang mit dem Konzept der Meinungsmärkte dargelegt wurde. Generell kommt er zu dem Schluss, dass Vertrauen nicht durch den Versuch, eine glaubwürdige Fassade aufzubauen quasi beliebig hergestellt werden kann. Im Gegenteil geht es darum, konsistent und glaubwürdig zu handeln und offen zu kommunizieren. *„Vertrauen erwirbt man sich, man wird vertrauenswürdig, wenn man kompetent ist, ehrlich und offen kommuniziert“* (Bentele 1994: 152). Und an anderer Stelle:

Vertrauen kann langfristig nur dann aufrecht erhalten werden, wenn nicht nur behauptet wird, daß [sic!] man Vertrauen will, daß man glaubwürdig sei, sondern wenn eine *Repräsentationsbeziehung* zwischen Information zugrundeliegenden

Sachverhalten/ Ereignissen, sowie ein *Konsistenzverhältnis* zwischen Information und Handeln, zwischen Normen und tatsächlichen Handlungen, etc. auch tatsächlich vorhanden ist und wahrgenommen werden kann. (Bentele 1994: 153)

In dieser Auffassung ist bereits das Naheverhältnis zwischen Identität, Inszenierung, Kommunikationsstil und anzustrebender Authentizität vorweg genommen.

2.8. Vertrauen, öffentliches Vertrauen, Image und Reputation

Im Hinblick auf das Vertrauen spielt der Image-Begriff eine wichtige Rolle. Szyszka (1993; zit. nach Faulstich 2001: 128f.) zeigt in diesem Zusammenhang den psychischen Aspekt des Images auf. Demnach kann Vertrauen nicht einfach einem Subjekt oder Objekt geschenkt werden, Vertrauen konstituiert sich vielmehr aus den eigenen Wahrnehmungen und Erfahrungen dem Subjekt oder Objekt gegenüber. „*Psychische Glaubwürdigkeit in System-Umwelt-Interaktionen ist also in eigenen Erfahrungen fundiert, nicht quasi im Objekt*“ (Faulstich 2001: 129). Damit wird das Image-Konzept, das ja im psychischen System verankert ist, zum zentralen Begriff für die Bildung von interpersonalem Vertrauen.

Demgegenüber steht die Frage nach den Grundlagen öffentlichen Vertrauens. Geht man von einem systemtheoretisch fundierten Image-Begriff aus, so ist das Image ein im psychischen System entstandener und verankerter Komplex aus Vorstellungen, Einstellungen und Erfahrungen und bezieht sich auf spezifische Einzelsegmente der Wahrnehmung (vgl. Herger 2006: 161f.; Eisenegger 2005: 23). Bentele (1994: 145, 153) definiert zwar eine Reihe von Faktoren, die Vertrauenswürdigkeit positiv beeinflussen – etwa hohe Sachkompetenz, kommunikative Konsistenz und Adäquatheit, etc. – stellt aber auch fest, dass Vertrauen nicht beliebig durch den Einsatz von Kommunikationstechniken hergestellt werden kann. Öffentliches Vertrauen ist also umso mehr auf den Ruf einer Vertrauenswürdigkeit angewiesen, das sich über persönliche Erfahrungen hinaus ausbreitet – eben die Reputation.

Somit ist das Image als individuelles Vorstellungsbild im eigenen Erfahrungs- und Wahrnehmungsraum die Grundlage für interpersonales Vertrauen. Die Reputation mit ihrer grundlegenden Verankerung in der Öffentlichkeit und ihrer Ausrichtung auf die Diffusion von Prestige- und Vertrauenswürdigkeitsinformationen in die Öffentlichkeit kann dagegen als Grundlage einer öffentlichen Bewertung von Vertrauenswürdigkeit und als maßgeblicher Einflussfaktor für die Bildung von öffentlichem Vertrauen angesehen werden. Dabei bauen beide Arten des Vertrauens auf denselben grundlegenden Mechanismen auf, nämlich der von Bentele (1994: 153) unterstrichenen Konsistenz von Kommunikation, Information, Selbstdarstellung und tatsächlichem Handeln. Vertrauen entsteht, wenn man vertrauenswürdig *ist*. Die Anknüpfungspunkte für dieses Vertrauen sind jedoch andere, eben

das individuellere Image für das interpersonale Vertrauen und die in der Öffentlichkeit verankerte Reputation für das öffentliche Vertrauen.

2.9. Fazit: Vertrauen und Reputation

Vertrauen ist sowohl als öffentliches, als auch als interpersonales Vertrauen in der Kommunikation verankert. Beide Arten des Vertrauens werden durch Offenheit, Ehrlichkeit, Transparenz und Konsistenz gebildet, gefördert und aufrecht erhalten. Interpersonales Vertrauen baut auf dem Image als Anknüpfungspunkt auf, öffentliches Vertrauen baut auf der Reputation auf, weil es aus systemtheoretischer Sicht „das öffentliche Image“ nicht geben kann.

Damit ist eine wichtige Grundlage für die Einordnung der Begrifflichkeiten geschaffen: Vertrauen wird als handlungsleitendes Konzept verstanden, das (a) interpersonal und auf direkten Images – d.h. eigenen individuellen Eindrücken, Wahrnehmungen, Erfahrungen und Bewertungen – aufbauend zwischen zwei Menschen sowie Menschen und Unternehmen, Organisationen oder Institutionen (d.h. sozialen Systemen) entstehen kann; und sich (b) medial vermittelt und über die öffentliche Konstitution von Reputation zwischen Menschen und öffentlichen Personen, Unternehmen, Organisationen oder Institutionen herausbilden kann.

Das bedeutet auch, dass Vertrauen in diesem Zusammenhang das handlungsleitende Konzept ist, das die Beziehung zwischen einer Organisation und ihren Dialog- und Anspruchsgruppen definiert. Image und Reputation sind Vorstellungsbilder, beziehungsweise die öffentlich vermittelte Form von Vertrauenswürdigkeit. Ein großer Unterschied besteht zwischen diesen beiden Konzepten jedoch: Wer ein definiertes Image hat, muss deshalb nicht Vertrauen schaffen. Interpersonales Vertrauen baut zwar auf dem Image als solches auf, das Image selbst ist aber ein neutrales Konzept und gibt noch keine Auskunft darüber, ob man jemandem Vertrauen schenken soll oder nicht. Das Vertrauen selbst entsteht dabei nur durch eine natürliche und authentische Mischung aus klarem und konkretem Selbst, sowie der Erfüllung von Kontinuitätserwartungen.

Das öffentliche Vertrauen wiederum basiert auf der Reputation, die als Ruf der Vertrauenswürdigkeit nicht neutral gelagert ist. Wer Reputation besitzt, besitzt einen Vorschuss, was die Bildung von öffentlichem Vertrauen anbelangt. Allerdings bringt dieser Vertrauensvorschuss auch eine Verantwortung mit sich, die Erwartungen, die die Reputation gleichsam an die Vertrauenswürdigkeit und damit an die Handlungen und Kommunikationen der Organisation stellt, zu erfüllen.

Um das wichtige öffentliche Vertrauen gewinnen zu können, ist es also notwendig, Reputation herzustellen. Dabei fällt auf, dass sowohl öffentliches Vertrauen, als auch Reputation in der Fassung von Bentele (1994) respektive Eisenegger (2005) auf ähnlichen Mechanismen aufbauen. Während Eisenegger der Reputation das Drei-Welten-Konzept und damit eine notwendige funktionale, soziale und ästhetische Reputation zugrundelegt; ordnet Bentele Sachkompetenz und Problemlösungskompetenz, die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung, sowie die Adäquatheit und Konsistenz der Handelnden, die durch die Kommunikation ausgedrückt werden als Grundlage für öffentliches Vertrauen. Stellt man die beiden Ansätze einander gegenüber, so wird schnell deutlich, dass sowohl die Reputationstheorie Eiseneggers, als auch die Theorie öffentlichen Vertrauens nach Bentele auf den gleichen Grundlagen aufbauen, nämlich auf der Erfüllung von Ansprüchen in der objektiven, der sozialen und moralischen, sowie in der subjektiven Welt. Beide rücken also neben der Fach- und Sachkompetenz, sowie der gesellschaftlichen Verantwortung und sozial-moralischen Verantwortbarkeit auch die subjektive ästhetisch-emotionale Komponente mit ihrer Bewertung vor allem der Kommunikation und der Authentizität in den Mittelpunkt.

Die Authentizität kann somit als eines der zentralen Konzepte in Zusammenhang mit Reputation und Vertrauen betrachtet werden. Bevor aber die Frage nach der Authentizität im Detail beleuchtet wird, soll zunächst noch die Frage nach der Marke als einer der zentralsten Mechanismen zum Ausdruck und der Weitervermittlung von Identität nachgegangen werden. Denn nur durch eine öffentlich bekannte Identität kann auch die Frage nach Authentizität einer Organisation relevant werden.

3. Marke und Markenkommunikation

Das Konzept der Marke ist ebenso wie die Begriffe des Vertrauens und der Reputation unscharf und nicht einheitlich bestimmbar. Im Markenkonzept vereinen sich kommunikationswissenschaftliche, psychologische, soziologische und nicht zuletzt ökonomische und betriebswirtschaftliche Aspekte, was zum Teil auch die Popularität der Marke trotz begrifflicher Unschärfe erklären kann. Für die einen bleibt eine Marke dabei so wie in ihrer historischen Form nur die Markierung von Produkten (vgl. Esch 2008: 17). Andere fassen den Markenbegriff deutlich weiter. Sie betrachten oft nicht mehr nur Produkte als Markenartikel: Auch Menschen, Institutionen oder Trends können zur Marke werden. Ein wiederum anderes Verständnis von Marken rückt den Konsumenten und sein Verständnis der Marke in den Mittelpunkt (vgl. Esch 2008: 17, 22f.).

Nach Bauer et.al. (2008: 3) besteht eine Marke aus drei Ebenen, nämlich der Markenessenz, dem Markenkern und der Markentonalität. Aus allen diesen Ebenen formiert sich eine Marke und bildet so ihre Markenidentität aus. Die Markenessenz steht im Zentrum der Marke und ist das, wofür die Marke unumstößlich steht. Sie bildet sozusagen das Herz der Marke und ist das Wertversprechen, das die Marke an den Kunden weitergibt (Bauer et.al. 2008: 3f.). Der Markenkern besteht aus einigen wenigen, prägnant und klar formulierten Werten, die die Markenessenz tragen; während die Markentonalität die Persönlichkeit der Marke ausmacht und festlegt, wie mit den unterschiedlichen Anspruchsgruppen umgegangen werden soll (Bauer et.al. 2008: 4f.). Die Markenkommunikation agiert also im Bereich der Markentonalität, benötigt aber eine gezielte Steuerung durch Markenessenz und Markenkern.

Eine etwas andere Herangehensweise verfolgen Mühlbacher et.al. (2008: 317). Sie definieren Marken als soziale Phänomene, *„die aus drei Bestandteilen bestehen: aus den Markeninteressierten, der Markenbedeutung, und Markenmanifestationen.“* Hier stellen die Markeninteressierten die Anspruchsgruppen der Marke dar. Die Markenbedeutung ist ein *„kollektives System von Wissensinhalten und damit verbundenen Bewertungen und sozialen Praktiken, das sich im Rahmen des Diskurses zwischen den Markeninteressierten kontinuierlich entwickelt“* (Mühlbacher et.al. 2008: 318). Hier wird bereits die Nähe zum Symbolischen Interaktionismus erkennbar. Die Markenmanifestationen machen die Markenbedeutung erlebbar. Dazu zählen sowohl Produkte und Dienstleistungen, als auch handelnde Personen und Kommunikationsaktivitäten (Mühlbacher et.al. 320f.). Die Markenkommunikation spielt sich hier also auf der Ebene der Markenmanifestation ab. In diesem Bereich ist es auch möglich, Innovationen zu tätigen, Kreativität walten zu lassen, die Manifestation abzuändern, neu zu erfinden. Wichtig ist dabei aber, dass die Markenbedeutung – im anderen Sinne

Markenkern und Markenessenz – nicht verletzt werden. Allerdings gestaltet nicht nur die Organisation selbst ihre Markenmanifestation, sondern auch andere Anspruchsgruppen gestalten diese Manifestation mit (vgl. Mühlbacher et.al. 2008: 323).

Die Markenmanifestation sind also auch die lokalen Repräsentanten der Organisation und deren Kommunikation, die die Markenorganisation im lokalen Umfeld repräsentieren. Die Markenbedeutung entwickelt sich wie oben erwähnt im Diskurs über die Marke. Markenmanagement und Markenkommunikation mit dem Ziel der Beeinflussung der Markenvorstellung und Steuerung der Markenbedeutung stehen also vor der Hürde, einen Diskurs über die Marke zu erreichen, der noch dazu ein geeignetes Umfeld darstellt, um die Marke im gewünschten Sinne steuern zu können. Möglicherweise kann dieser Diskurs im lokalen Umfeld besser gefördert werden.

Esch (2008: 100ff.) geht mit seinem anwendungsorientierten Markensteuerrad einen ähnlichen Weg. Die Markenidentität wird hier durch die Attribute Markenkompetenz, Markennutzen, bzw. Markenattribute, Markentonalität und Markenikonographie ausgedrückt.

Während die Markenkompetenz die zentralen Charakteristika der Marke beschreibt, fragen Markennutzen und Markenattribute danach, welche Angebote, beziehungsweise, welche Eigenschaften eine Marke aufweist. Die Markentonalität wiederum, versucht, die Gefühlswelten zu erfassen, die mit der Marke verbunden sind. Die Markenikonographie wiederum ist die wahrnehmungsbezogene Komponente der Marke und damit ganz ähnlich der Markenmanifestation aufzufassen (ebd.).

Es gibt also ein breites Spektrum an Auffassungen darüber, was eine Marke sein kann. Einen Überblick über die unterschiedlichen Ansätze der Markendefinitionen gibt Herger (2006: 124). Er listet Markendefinitionen aus der Literatur auf und stellt sie einander gegenüber. Dabei reichen die Definitionen von der Marke als Logo oder als rechtliches Instrument, über die Marke als Unternehmen, Persönlichkeit und Image, bis hin zur Marke als Zusatznutzen, Gedächtnisstütze, Beziehung, Positionierung, Vision und schließlich als Werte- oder Identitätssystem. Bei diesem Wirrwarr an unterschiedlichen Definitionen und Instrumentalisierungen des Markenkonzepts ist eine Unschärfe in der Definition vorprogrammiert. Die Marke wird – auch hier eine Parallele zu Vertrauen und Reputation – im Alltagsverständnis für verschiedenste, oft auch gegenläufige, Konzepte und Zwecke verwendet. Im Folgenden sollen daher einige Grundprinzipien der Marke herausgearbeitet werden, um zu einem geeigneten und vor allem eindeutigen Begriffsverständnis zu kommen. Besondere Aufmerksamkeit soll dabei der Frage nach der Verortung von Marken – entweder beim Kommunikator oder beim Rezipienten – zukommen.

3.1. Die Marke zwischen Kommunikator und Rezipient

Zunächst ist eine Marke eine semantische Struktur, ein Zeichenkomplex, der sich von anderen Markierungen abgrenzt, also eine Differenz zu diesen darstellt (Herger 2006: 125; Szyszka 2009b: 21). Diese Differenzierungsfunktion zu anderen Marken ist dabei der erste Ansatzpunkt. Die Marke wird von Unternehmen dazu geschaffen, um sich von anderen Unternehmen oder Produkten zu unterscheiden und ein markantes Alleinstellungsmerkmal zu schaffen. In diesem Sinne definieren auch Kotler und Bliemel (1999: 689; zit. nach Szyszka 2009b: 20f.) die Marke. Marken sind demnach symbolische Bedeutungsträger, die von einem Unternehmen konstruiert werden, um einen Teil seines Selbstbildes in verkürzter und verknappter Form sichtbar zu machen (vgl. Szyszka 2009b: 21). Diese Betrachtungsweise baut also auf einer kommunikatorzentrierten Sichtweise auf. Eine Marke wird als ein Komplex aus verkürzten, symbolisch ausgedrückten Bedeutungen verstanden, die in einer Schlüsselbotschaft zusammengefasst und mit einer markanten Aufbereitung versehen sind (ebd.). Die Marke ist demnach das, was vom Unternehmen als Marke definiert und konstruiert wird. Die Entscheidung über den Aufbau einer Marke ist demnach auch immer eine strategische. *„Der Ausweis von Markenprofilen als strategisch gewählten Markierungen zentraler Profilvermerkmale ist Ergebnis von Entscheidungen“* (Szyszka 2009b: 24). Die Entscheidung, welche Merkmale eines Produktes oder Unternehmens zum Kern der Marke gehören sollen, ist demnach eine Selektionsleistung seitens des Unternehmens.

Ziel der Marke ist es, Aufmerksamkeit und Akzeptanz für ein Unternehmen, ein Produkt, eine Dienstleistung oder eine Person zu generieren (Herger 2006: 125). Die Schaffung von Aufmerksamkeit selbst allerdings, kann eine Marke als Form der Selbstdarstellung alleine, das heißt aus eigener Kraft nicht erreichen. Hier sind unterstützende Kommunikationsformen notwendig, um die Aufmerksamkeit zu erreichen. Die Marke übernimmt dabei aber eine wichtige Form, nämlich die der Komplexitätsreduktion. Die Marke vereinfacht zum einen die Inhalte, die damit vom Rezipienten schneller und leichter aufgenommen werden können. Dies ist im Wettbewerb um das knappe Gut der Aufmerksamkeit ein wichtiger Vorteil. Darüber hinaus spitzt eine Marke Botschaften und Inhalte auf wenige markante Aspekte zu. Damit ist die Wahrscheinlichkeit, dass der Mitteilungskern auch beim Empfänger erhalten bleibt, höher. Eine Verständigung über die Bedeutung der Kerneigenschaften einer Marke, also das Einverständnis über die Marke ist damit wahrscheinlicher geworden (vgl. Szyszka 2009b: 20).

Um Akzeptanz zu erreichen, muss eine Marke an die Vorstellungsbilder und Erwartungen bei den Rezipienten anknüpfen, um bei diesen langfristig glaubwürdig zu werden und auch Vertrauen aufzubauen (Szyszka 2009b: 21). Eine Marke leistet also einerseits ein Leistungs- oder Wertversprechen und andererseits ein Identitätsversprechen, das insgesamt Kontinuitätsersparungen weckt und bei den Rezipienten für Orientierung sorgt. Werden die

Erwartungen der Rezipienten nicht erfüllt und kommt es zu keinem Anschluss an ihre Vorstellungen, so bleibt die Marke ein Versuch der Selbstdarstellung. Die Marke kann, bildlich gesprochen, nicht an die Welt des Konsumenten andocken und bleibt damit ohne Wert (vgl. ebd.). Um der Marke zu Markenwert zu verhelfen, muss also auch eine Fremdleistung seitens der Rezipienten, beziehungsweise Konsumenten passieren.

Diese Perspektive überhöht Esch (2008), der die Marke aus der Perspektive der Rezipienten betrachtet. Eine Marke ist demnach ein *„in der Psyche des Konsumenten verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung“* (Keller 2008; Meffert/Burmann 1998; beide zit. nach Esch 2008: 22). Das bedeutet *„Marken sind Vorstellungsbilder in den Köpfen der Anspruchsgruppen, die eine Identifikations- und Differenzierungsfunktion übernehmen und das Wahlverhalten prägen“* (Esch 2008: 22). Domizlaff (1992: 97; zit. nach Esch 2008: 2) bringt diese Definition noch einmal auf den Punkt, indem er meint: *„Die Marke hat ein Gesicht, wie ein Mensch“*.

Die Marke ist damit also hier nicht mehr nur eine bewusst ausgewählte Teilmenge relevanter Profileleistungen, die von einem Unternehmen als Mechanismus vereinfachter Identifikation und als Wertversprechen zur Verfügung gestellt wird. Im Gegenteil formt sich eine Marke aus dem, was die Kunden aus den jeweiligen Markenangeboten für sich selbst zur Marke formen. Die Marke besteht also noch nicht per se durch die Auswahl eines definierten Markenkerns und die darum gestaltete Marken-Inszenierung, sondern entsteht in einem sozialen Prozess, in dem sich der Kunde mit der Marke, ihren Versprechen, ihrer Inszenierung und auch den dahinterliegenden Leistungen und Produkten, die der Kunde erhalten hat, auseinandersetzt. Die Marke entsteht also aus der Erfahrung und dem Umgang mit dem, was das Unternehmen als seine Marke anbietet.

In dieselbe Richtung argumentiert auch Hoepfner (2009: 56f.), der eine Marke zwar zunächst als Markierungsleistung des Markenträgers betrachtet, die Markenbedeutung aber ebenfalls erst mittels der Interaktion entstehen lässt. Damit wird die Markenbildung zu einem Zweischritt aus der Markierung einer stets gleichbleibenden Leistung und der darauf folgenden Aufladung dieser Markierung mit Bedeutung (Herger 2006: 57).

Diese Perspektive zeigt deutliche Züge des symbolischen Interaktionismus. Der Symbolische Interaktionismus, der auf George Herbert Mead zurückgeht, ist in den Kommunikationswissenschaften ein bekanntes und viel beachtetes Konzept und wird bereits in vielerlei Hinsicht für die Erklärung von Problemstellungen aus der Praxis herangezogen. Ausgangspunkt des Symbolischen Interaktionismus sind drei Prämissen:

1. *Menschen handeln den „Dingen“ ihrer Umwelt [...] gegenüber auf der Grundlage der Bedeutungen, die diese Dinge für sie besitzen.*

2. *Die Bedeutung dieser „Dinge“ entsteht in bzw. wird abgeleitet aus den sozialen Interaktionen, die Menschen miteinander eingehen.*
3. *Diese Bedeutungen werden dann in einem interpretativen Prozeß [sic!] im Zuge der Auseinandersetzung mit diesen „Dingen“ benützt und gegebenenfalls auch wieder verändert.* (Burkart 2002: 432).

Aus diesen drei Prämissen lassen sich einige Implikationen für das Verständnis von Marken ableiten. Mühlbacher et.al. (2008: 318) fassen die Marke als ein System aus Markeninteressierten, Markenbedeutung und Markenmanifestationen. Die Marke weist also eine symbolische Bedeutungsebene auf – Marken sind demnach auch im Sinne des symbolischen Interaktionismus Bedeutungsträger (Szyszka 2009b: 21). Das heißt die Anspruchsgruppen der Marke handeln den Marken gegenüber aufgrund von Bedeutungen, die diese Marken für sie besitzen. So hat etwa die Marke Beck's mit ihrem Fokus auf Freiheit und Erlebnis eine ganz andere Bedeutung, als die Marke Fohrenburger mit dem Fokus auf Tradition und Heimatverbundenheit, obwohl beide „markierten“ Produkte Biere sind und wohl nur wenige Menschen den Geschmack blind unterscheiden und zuordnen könnten. Dementsprechend verändern sich auch die Handlungsweisen der Menschen der Marke gegenüber.

Im konsumentenorientierten Modell stellen Marken wie oben beschrieben *„Vorstellungsbilder in den Köpfen der Anspruchsgruppen“* (Esch 2008: 22) dar. Marken sind somit Bedeutungsträger, deren Bedeutung ihnen durch ihre Anspruchsgruppen zugeschrieben wird. Der Prozess der Bedeutungszuschreibung wiederum ist ein sozialer. Marken sind – genauso wie andere Gegenstände, Ideen und Konzepte – „Dinge“, deren Bedeutung in einem Prozess der sozialen Interaktionen entsteht. Jeder Mensch hat also eine etwas andere Vorstellung der Marke in seinem Kopf. Die Schnittmenge all dieser Bedeutungszuschreibungen ist wiederum der Markenkern. Der Markenkern entsteht also aus der Schnittmenge kollektiver Bedeutungszuschreibungen.

Die erste Prämisse sagt in Bezug auf die Marke also aus, dass Marken Bedeutungsträger sind und dass die Menschen der Marke gegenüber auf der Grundlage ihrer Bedeutungen handeln. Die zweite Prämisse zeigt im Zusammenhang mit Marken auf, dass die Markenbedeutung nicht einseitig definiert werden kann, sondern dass den Marken in einem Prozess sozialer Interaktionen ihre Bedeutung erst zugewiesen wird und dass der Markenkern aus der Schnittmenge aller unterschiedlichen Bedeutungszuweisungen entsteht.

Die dritte Prämisse wiederum ist eine handlungsleitende Konsequenz für Markenmanager: Durch die andauernde Auseinandersetzung, Interpretation und Re-Interpretation (mit) der Marke, entsteht ein dynamischer Prozess. Bedeutungen von Marken, demnach Markenkern als Kondensat allgemeiner Markenvorstellungen, sind keine statischen Einheiten und können

nicht einseitig von Unternehmen definiert werden. Im Gegenteil entstehen die Markenbedeutungen in der Interaktion zwischen Marke und Rezipient und können sich im Laufe der Zeit verändern. Ein Gegenmittel gegen diese oft unerwünschte Veränderung stellen starke Marken dar. Empirische Untersuchungen belegen, dass starke Marken auch im längeren Zeitablauf stabil bleiben und nur wenig Bedeutungsveränderung erfahren (vgl. Esch 2008: 17). Je stärker eine Marke, desto resistenter ist sie also auch gegen den Prozess der Bedeutungsveränderung.

Dass eine einseitige Bedeutungsdefinition vonseiten der Unternehmen nicht möglich ist, zeigt sich oftmals bei versuchten Neudefinitionen von Marken. So wurde etwa versucht, die Marke Asbach Uralt zu modernisieren und für eine jüngere Zielgruppe in einer neuen Markenumwelt zu positionieren. Der Versuch scheiterte, weil die einseitige Neudefinition an der tatsächlichen Marke weit vorbeischoß. Eine erneute Marken-Re-Definition zurück zur klassischen Markenumwelt war die einzig mögliche Konsequenz für das Unternehmen (vgl. Esch 2008: 118ff.).

Dass Markenbedeutungen nicht einseitig definiert werden können und erst im individuellen Umgang mit der Marke entstehen können, stellt auch Szyszka (2009b: 21f.) fest. Dennoch stellt diese Bedeutungszuschreibung für ihn keine Marke dar:

Im Gegensatz etwa zu Esch, [...] wird Marke hier ausschließlich als das von Ego markierte Selbstbild zu einem Sachverhalt verstanden. Es ist damit grundsätzlich zu unterscheiden von Markenimage, -prestige oder -reputation [...]. Diese sind Fremdbilder, die auf der Beobachtung, Interpretation und Bewertung weniger, von Alter als zentral eingestufte Merkmale eines Sachverhaltes beruhen, für das Ganze stehen und informationsverarbeitende und handlungsleitende Funktionen haben. (Szyszka 2009b: 21).

Nun wird der Unterschied zwischen der rezipientenorientierten und der absenderorientierten Betrachtungsweise der Marke deutlich: Beide gehen von ähnlichen Prämissen aus, nämlich, dass zunächst eine Selektion aus Profilmerkmalen des Unternehmens, des Produkts oder der Person darstellt. Diese erste Selektion trägt in sich noch keine Bedeutung. Um zum Bedeutungsträger zu werden, muss eine Marke über Gestaltung und Kommunikation inszeniert werden. Im Zuge dieser Inszenierung – der Markenkommunikation – wird versucht, ein Einverständnis zwischen Unternehmen und Rezipienten über die Bedeutungen der wichtigsten Profilmerkmale herzustellen. Dabei baut die Markenkommunikation darauf auf, die Marke so zu inszenieren, dass sie bei Erwartungen und Vorstellungen des Rezipienten andocken kann. Gelingt es, dadurch ein zumindest teilweises Einverständnis herzustellen, dann ist die Marke schlussendlich erfolgreich. Sie besitzt einen (Marken-)Wert.

Durch die Interpretation und Bewertung seitens der Rezipienten entsteht ein neuer Bedeutungszusammenhang für die Marke, was sich in der kumulierten Form wiederum auf das

generelle Verständnis der Marke auswirkt. Die Bedeutung, die die Marke für die Rezipienten hat, hat auch eine Auswirkung auf die Möglichkeiten des Unternehmens, die Marke zu gestalten. Die Marke kann so einen Bedeutungswandel erfahren, indem aus der Bedeutungswelt des Unternehmens und der Bedeutungswelt der Rezipienten eine neue, geteilte Markenbedeutung entsteht. Auch hier werden wiederum die Funktionalitäten des Symbolischen Interaktionismus deutlich.

Die rezipientenorientierte Sichtweise definiert nun die Marke als das, was bei der Bedeutungsvermittlung in den Köpfen der jeweiligen individuellen Rezipienten als Vorstellungsbild der Marke entsteht. Die Marke ist ein individuelles Vorstellungsbild in den Köpfen der Rezipienten (Esch 2008: 22). Für die absenderorientierte Sichtweise endet das Konzept der Marke dort, wo die Inszenierung der Marke endet. Die Bewertung der Marke, im Sinne einer „Befüllung“ der Marke mit Wert, wird allerdings durch die Rezipienten erreicht. Das, was in den Köpfen der Rezipienten an Markenbedeutung entsteht, was die rezipientenorientierte Sichtweise als Marke definiert, ist in der absenderorientierten Sichtweise das Markenimage, ist die Markenreputation, ist das Markenprestige – insgesamt eine vom Rezipienten zu erbringende Fremdleistung die eine Marke mehr oder weniger mit Wert füllt. Dadurch wird Differenz *„zwischen Selbst- und Fremdbild aufgrund wechselseitig unterschiedlicher Bedeutungszuweisungen deutlich“* (Szyszka 2009b: 21). Hervorzuheben ist dabei, dass Markenimage und Markenreputation im Gegensatz zum Markenverständnis der rezipientenorientierten Sichtweise keine individuellen Konzepte sind, sondern kumulierte, kollektive Vorstellungsbilder und Bewertungen darstellen. Dadurch werden Markenimages und Markenreputation auch empirisch messbar (Szyszka 2009b: 22).

Darauf aufbauend kann nun eine Arbeitsdefinition von Marken vorgenommen werden, die für die weitere Auseinandersetzung geeignet erscheint:

Marken sind symbolische Zeichenkomplexe, die durch Selektion der wichtigsten Profilmerkmale eines Unternehmens, eines Produkts oder einer Person entstehen und die somit einen reduzierten Teil des Selbstbildes darstellen. Sie werden durch Inszenierung mittels Gestaltung und Kommunikation zu Bedeutungsträgern. Ihre Bedeutung entsteht für die Rezipienten im Umgang mit der Marke, indem diese an bestehende Erwartungen und Vorstellungen anknüpft, wodurch sie mit Wert aufgeladen wird. Die Bedeutungszuweisung als Markenvorstellung der einzelnen Rezipienten kumuliert schließlich in empirisch messbaren Markenimages und Markenreputationen.

3.2. Die Unternehmensmarke

Im Rahmen der vorliegenden Betrachtungen erscheint eine Einschränkung des Markenbegriffs auf die Unternehmensmarke oder Corporate Brand⁵ sinnvoll. Szyszka (2009b: 39) sieht dabei in der theoretischen Substanz wenig Unterschied zwischen Produkt- und Unternehmensmarke. In beiden Fällen ist die Marke eine bewusst selektierte und inszenierte Teilmenge des Selbstbildes – einerseits von Produkten, andererseits von ganzen Unternehmen. Dabei dient die Marke da wie dort der Reduktion von Komplexität, um so Differenz, Aufmerksamkeit und Akzeptanz zu schaffen und den Rezipienten von seiner Beobachtungsleistung zu entlasten (Szyszka 2009b: 39).

Indem die Unternehmensmarke als Selektionsleistungen einige Profilmerkmale als für die Organisation besonders bedeutend und charakteristisch hervorhebt, hat die Marke auch eine direkte Beziehung zur Identität der Organisation. Die Selektionsleistung wirkt also nicht nur nach außen in Richtung der Rezipienten, beispielsweise der Kunden; sondern auch nach innen, auf die Organisation selbst. Die Organisation unterstreicht durch die Marke ihre wichtigsten Eigenschaften und gibt damit nach außen *und* innen ein Versprechen über ihre Identität und ihr Verhalten ab (vgl. Herger 2006: 127, 129, 132ff.).

Von besonderer Bedeutung ist dabei die langfristige Ausrichtung von Marken. Indem einzelne Profilmerkmale als Teilaspekte der Identität in den Fokus der externen und internen Aufmerksamkeit gerückt werden, wird auch der Handlungsspielraum der Organisationen begrenzt. Denn Differenzen zwischen der in ihrer Komplexität reduzierten und daher leichter verständlichen Marke und dem tatsächlichen Verhalten der Organisation stellen einen Vertrauensbruch dar, der aufgrund der ökonomischen Ausrichtung der Marke sehr schnell auch tatsächliche ökonomische Auswirkungen für die Organisation zeitigen kann, wie auch Szyszka (2009b: 39) anmerkt:

Marke als das bewusst markierte und vermittelte Selbstbild eines Unternehmens von seinen gelebten Werten dient hier als Mechanismus zur Komplexitätsreduktion. Diese Werte müssen [...] als Geltungsansprüche zum Auftreten in verschiedenen Meinungsmärkten kompatibel sein [...], was Unternehmenskommunikation oder Corporate Communications vor Koordinations- und Integrationsprobleme stellt.

⁵ Wenn hier von Unternehmensmarke oder Corporate Brand gesprochen wird, dann ist damit eine Marke von Organisationen, das heißt Unternehmen, Organisationen und Institutionen gemeint. Der eingeführte Begriff der Unternehmensmarke wird ebenso wie der Begriff der Unternehmenskommunikation stellvertretend und zum besseren Verständnis und der Vergleichbarkeit mit bestehender Marken-Literatur verwendet.

Auf der anderen Seite haben ein positives Markenimage und eine hohe Markenreputation der Unternehmensmarke auch deutliche positive Folgen für Organisationen. *„Da das damit verbundene Markenvertrauen eine positiv determinierte Kontinuitätserwartung darstellt, entlastet Markenreputation ein Unternehmen gleichzeitig von permanenter öffentlicher Legitimation unternehmenspolitischer Entscheidungen“* (Szyszka 2009b: 39). Die Organisation lebt also vom positiven und vertrauenswürdigen Ruf ihrer Unternehmensmarke. Ein Umstand, der einerseits das Handlungsfeld der Organisation einschränkt, da sie sich ja innerhalb bestimmter Werte bewegen muss, um die Kontinuitätserwartungen nicht zu brechen. Andererseits ermöglicht es der Organisation auch größere Handlungsfreiheiten innerhalb ihrer von der Marke definierten Wert- und Handlungsgrenzen (vgl. Eisenegger 2005: 39). Innerhalb dieser Grenzen sind Regelbrüche bis zu gewissen Schwellen erlaubt, somit können Marken auch ein weiteres Problem bearbeiten, nämlich die Gegensätzlichkeit von Kontinuität und dem gleichzeitigen Bedarf nach Neuheit und Aktualisierung. Eine Marke muss sich innerhalb ihres Markenkerns stets neu erfinden und neu inszenieren, um nicht für Medien und Rezipienten langweilig zu werden. Gleichzeitig darf sie aber die Grenzen ihres selbst gesetzten Handlungsspielraums nicht verletzen, um die in sie gesetzten Kontinuitätserwartungen und damit das in sie gesetzte Vertrauen nicht zu brechen (vgl. Szyszka 2007: 744). Die erlaubten Regelbrüche innerhalb des Handlungsrahmens lassen aber Kreativität, unkonventionelle Zugangsweisen und neuartige Kommunikationsformen durchaus zu – solange der Markenkern, also die Auswahl der grundlegenden Profilm Merkmale, nicht verletzt wird und somit der Bruch der Kontinuitätserwartungen unterhalb bestimmter Schwellen liegt.

Gerade bei Unternehmensmarken wird also der enge Konnex zwischen Marke, Identität und Vertrauen deutlich. Marken als Leistungs- und Wertversprechen lösen eine langfristige Kontinuitätserwartung bei den Rezipienten aus. Zugleich schaffen sie auch eine Bindung nach innen, indem sie die Grenzen des eigenen Handlungsspielraumes definieren und plakativ nach außen hin sichtbar machen. Damit ist auch klarge stellt, dass Marken, insbesondere Unternehmensmarken, nicht als Instrument des Marketings betrachtet werden dürfen, sondern immer eine strategische Kern-Entscheidung über Identität und Handlungsspielräume darstellen.

Marken als Mechanismen der Komplexitätsreduktion machen dabei die Identität einer Organisation besonders klar und einfach. Damit schaffen sie eine Grundvoraussetzung für Vertrauen, das der Organisation entgegengebracht werden kann, nämlich ein klares, differenzierbares Selbst (vgl. Luhmann 1968: 80f.)

3.3. Die Marke als Mittel zur Selbstdarstellung in einer medialisierten Gesellschaft

In seiner Auseinandersetzung mit dem Konzept der Reputation in der Mediengesellschaft erläutert Eisenegger (2005: 58ff.) die Auswirkungen, die der strukturelle Wandel der Gesellschaft auf die Reputation besitzt. Demnach passt sich die Logik der Reputationszuweisung den Mechanismen einer medialisierten Gesellschaft, mit anderen Worten den Medienlogiken an (vgl. Eisenegger 2005: 58; 69ff.).

Die vorliegende Analyse soll an dieser Stelle noch einen Schritt weiter zurück gehen. Im Mittelpunkt des folgenden Kapitels steht nicht die Anpassung von Reputationslogiken an die Mediengesellschaft, sondern die durch diesen neuen Strukturwandel möglich gemachte thematische Öffnung des Mediensystems für ökonomische Organisationen als Akteure und Themen, sowie die dadurch notwendig gemachte Anpassung der Kommunikationsmodalitäten dieser Organisationen (vgl. Eisenegger 2005: 61f.). Insbesondere soll die Funktion der Marke als ein an die Funktionsweisen der Mediengesellschaft angepasstes Kommunikationsmittel betrachtet werden.

Dazu ist zunächst eine Betrachtung des strukturellen Wandels der Gesellschaft notwendig. Eisenegger (2005: 58) definiert in Anlehnung an Habermas zwei große Etappen auf dem Weg der Gesellschaft hin zu einer Mediengesellschaft: Die Ära der Parteipresse begann im 19. Jahrhundert. In dieser Ära dominierten Parteizeitungen als Sprachrohre des politischen Diskurses, die sich an ein „*politisches Staatsbürgerpublikum*“ (Eisenegger 2005: 61) richteten. Nach dem Zweiten Weltkrieg entstand durch den Wegfall sinnstiftender politisch-religiöser Milieus ein Bedarf an neuen Einrichtungen zur Sinn- und Identitätsstiftung. Diese Lücke wurde durch die Medien gefüllt, die sich von da ab immer mehr zu einem eigenen Mediensystem ausbildeten (Eisenegger 2005: 60). Da sich die Medien an eine neue Zielgruppe, nämlich den zahlenden Medienkonsumenten wandten, mussten sie sich an ökonomischen Funktionsweisen und Regeln ausrichten (Eisenegger 2005: 60f.). Gleichzeitig erfolgte dadurch auch eine thematische Öffnung: „*Indem publizierte Information den Charakter einer Ware erhält, dem ein ökonomischer Wert zugeordnet werden kann, orientieren sich die Medien immer stärker an den antizipierten Nutzenbedürfnissen des Publikums*“ (Eisenegger 2005: 61). Das Mediensystem wird inhaltlich für alles geöffnet, was potentiell die Aufmerksamkeit der Rezipienten verdienen könnte. Dadurch kommen immer öfter auch nicht-politische Themengebiete zum Tragen, gleichzeitig erfährt das Mediensystem auch eine Öffnung im Hinblick auf die Akteure: „*Die medienvermittelte Öffentlichkeit öffnet sich damit sowohl in Bezug auf Themen, wie auch auf Akteure, das heißt die Medien werden thematisch und ideologisch flexibler*“ (Eisenegger 2005: 61).

Mit der stetigen Weiterentwicklung des Werbemarktes gilt dem Teilsystem Wirtschaft ein besonderes Interesse der Medien. Aber auch thematisch entdecken die Medien ökonomische

Themen für sich, die Wirtschaftspublizistik wird zum wichtigen Bestandteil der medienvermittelten Öffentlichkeit (vgl. Eisenegger 2005: 88). Um in diesem neuen, an wirtschaftlichen Grundfunktionalitäten ausgerichteten Mediensystem bestehen zu können, müssen Akteure aus der Wirtschaft die Öffentlichkeit suchen und sich dabei vehement den neu entstandenen Selektionsmechanismen und Medienlogiken unterwerfen. Eisenegger (2005: 61f.) fasst dies wie folgt zusammen:

Gleichzeitig zwingen die neuen *Aufmerksamkeitsregimes* kommerzialisierter Mediensysteme die auf Publizität und möglichst positive Darstellung angewiesenen Akteure der Wirtschaft und anderer Funktionssysteme zu vielfältigen Anpassungsleistungen an die Selektions- und Interpretationslogik des Mediensystems.

Diese Selektions- und Interpretationslogiken wurden in der Kommunikationswissenschaft im Bereich der Nachrichtenwertforschung eingehend untersucht. Demnach besitzt jede Nachricht bestimmte und bestimmbare Faktoren, die deren Auswahl unterstützen oder verhindern. Die Journalisten besitzen eine klare Vorstellung über die Wünsche und Bedürfnisse der Rezipienten und orientieren daher ihre Nachrichtenauswahl nahezu automatisch an diesen Faktoren (vgl. Burkart 2002: 279). Die Nachrichtenfaktoren lassen sich dabei in drei große Gruppen einteilen, nämlich Einfachheit, Identifikation und Sensationalismus (vgl. Burkart 2002: 279f.). Unter diese Faktorengruppen ordnen sich weiter ausdifferenzierte Nachrichtenfaktoren wie Zeit, Dynamik oder Identifikation. Auch der Überraschungswert einer Nachricht ist ein bedeutender Nachrichtenfaktor (vgl. Burkart 2002: 280ff.).

Die massenmediale Öffentlichkeit in unserer heutigen komplexen Gesellschaft hat die Nachrichtenfaktoren zu einem Selektionsmerkmal dafür gemacht, was überhaupt veröffentlichungswürdig ist (vgl. Theis-Berglmair 2007: 125). Daher stehen alle potentiellen Themen und deren Kommunikatoren in einem dauernden Wettbewerb um mediale Aufmerksamkeit, da über das Funktionssystem der Öffentlichkeit Akzeptanz für den Kommunikator hergestellt wird (vgl. Szyszka 2009b: 23ff.).

Insgesamt zeigt sich aus diesen Betrachtungen, dass in einer medialisierten Gesellschaft die Frage nach der Aufmerksamkeit an die erste Stelle rückt. Eisenegger (2009: 255) spricht in diesem Zusammenhang von einer „*Neuallokation der Aufmerksamkeit in der medienvermittelten Kommunikation.*“ Aufmerksamkeit ist dabei an die Stelle gerückt, die vor einiger Zeit noch der Information zugedacht war: In einem umfassenden Prozess der Entmaterialisierung von gesellschaftlichen und ökonomischen Prozessen wurde die Information als knappes Gut und kostspieliges Produkt definiert (Franck 2007: 159). In unserer heutigen Gesellschaft ist aber nicht mehr die Information das knappe Gut. Im Gegenteil besteht ein Überangebot an Informations- und Kommunikationsangeboten, womit die Auswahl aus diesem Angebot in den Mittelpunkt rückt – mit anderen Worten die Frage danach, welchem Angebot ich Aufmerksamkeit schenke und welchem nicht:

Charakteristisch für die Informationsgesellschaft ist nun aber gerade nicht, dass Information einen besonderen Wert annähe. Charakteristisch ist vielmehr deren nicht mehr zu bewältigende Flut. Zum Engpass wird die Kapazität zur Verarbeitung der Reize beziehungsweise Signale. (Franck 2007: 159)

In seiner Betrachtung zur Ökonomie der Aufmerksamkeit stellt Franck (2007: 162ff.) daher die These auf, dass Aufmerksamkeit das Geld als Leitwährung unserer Gesellschaft ablöst. Als Grundlage dessen betrachtet Franck (2007: 162f.) den neuen Stellenwert der Beachtung und öffentlichen Aufmerksamkeit. Diese hat das materielle Einkommen als Ziel abgelöst, denn dieses Einkommen wird von vielen Menschen gar nicht mehr dazu benutzt, unsere physischen Bedürfnisse zu stillen, sondern um „*Eindruck auf ihre Mitmenschen zu machen*“ (Franck 2007: 162). Um Eindruck und Reputation aufzubauen, ist eine grundlegende Aufmerksamkeit notwendig. Dabei ist die Rolle der Medien zentral. Medien bieten nicht mehr – wie in der Ära der Parteipresse – nur Informationen und Weltanschauungen an. Sie sind im Gegenteil zur wichtigsten Instanz für die Verteilung öffentlicher Beachtung, öffentlicher Attraktivität und öffentlicher Aufmerksamkeit geworden:

Die Vermittlung öffentlicher Ausstrahlung ist das Kerngeschäft der Medien. Die Medien bieten Information, um an die Beachtung des Publikums zu kommen. Nicht der Verkauf von Information gegen Geld hat die Medien groß gemacht, sondern der Tausch von technisch reproduzierter Information gegen lebendige Beachtung. Hinter dem Wandel klassischer Publikationsmedien zu modernen Massenmedien steckt die Entwicklung einer Technologie, die es gestattet, mit kalkulierbarem Aufwand und Ertrag an die Beachtung durch ein Massenpublikum zu kommen. (Franck 2007: 163)

Die Aufmerksamkeit ist in der medialisierten Gesellschaft also das Gut geworden, um das der größte Wettbewerb besteht. Dies begründet sich vor allem auch in der Tatsache, dass das Budget an Aufmerksamkeit so knapp bemessen ist:

Wie Geld wird Aufmerksamkeit chronisch knapp, sobald das Angebot an Verwendungsmöglichkeiten über die Möglichkeiten seiner Realisierung hinausreicht. Im Gegensatz zur Geldmenge ist das Aufkommen an aufmerksamer Energie aber nicht vermehrbar. [...] Die Aufmerksamkeit rationiert dann die Möglichkeiten des Erlebens, wie das Geld die materiellen Möglichkeiten der Lebensführung rationiert. [...] Im Fall des Geldes kann die Kaufkraft mit dem Angebot mitwachsen. Im Fall der Aufmerksamkeit kommt es irgendwann zu dem Punkt, an dem die organische Beschränkung des Aufkommens beginnt, selektiver zu wirken als das verfügbare Geld. (Franck 2007: 164f.)

Aus dem Wettbewerb um Aufmerksamkeit in öffentlichen Meinungsmärkten entstanden schlussendlich die Systeme der Aufmerksamkeits-Kommunikatoren. Die Public Relations und in besonderer Weise die Werbung kümmern sich um die öffentliche Aufmerksamkeit für ihre Auftraggeber (vgl. Hoepfner 2009: 55). Aus diesem Zwang heraus entwickelt sich die Marke als Kommunikationsmöglichkeit. So sieht auch Esch (2008: 29) die ständig wachsende

Kommunikationsflut, die Informationsüberlastung und das flüchtige Informationsverhalten seitens der Konsumenten als erheblichen Einfluss auf die Marke und die Markenführung.

Auch Herger (2006: 127ff.) betrachtet die Marke innerhalb eines gesellschaftlichen Entwicklungsprozesses mit den Meilensteinen der Entstehung der Publizistik, der Ausdifferenzierung der Werbung, und schließlich der Entstehung einer universellen Öffentlichkeit, in der die Marke an den Journalismus und an die Public Relations strukturell gekoppelt ist. Vertieft wird diese letzte Entwicklung durch die Entstehung von Online-Medien, die die Weltöffentlichkeit durch enge Vernetzung zur Realität werden lassen und die Transparenz, aber auch die Dichte an Information und damit den Aufmerksamkeitsdruck erhöhen (Herger 2006: 130).

Im Zuge der Ausbildung dieser universellen, weltweiten Öffentlichkeit werden Unternehmen, Organisationen und Institutionen zunehmend mit komplexeren Kommunikationserwartungen konfrontiert. Dadurch werden Unternehmen, Organisationen oder Institutionen als intransparent wahrgenommen – die Herausbildung der Public Relations ist die notwendige Folge: *„Die organisationsinterne Abbildung der Öffentlichkeit durch die Public Relations ist eine mögliche Antwort auf diese Situation“* (Herger 2006: 128).

Die Marke selbst ist vor allem im Zusammenhang mit den zunehmend anonymer werdenden Märkten von Bedeutung: *„Die Marke übernimmt die Funktion in anonymen Märkten die Transparenz zu erhöhen [und] wird in doppelter Funktionalität zu einem Element des Wirtschaftssystems und der Öffentlichkeit“* (Herger 2006: 129).

Herger (2006: 131) ortet vor allem in der Entstehung einer Online-Gesellschaft Herausforderungen für die Kommunikation, insbesondere die Marken-Konzeption. Durch den Verlust der kommunikativen Dominanz der Markenfürher können sich Intermediäre jederzeit in den Marken-Kommunikationsprozess einschalten. Dies geschieht, so Herger (ebd.), durch Online-Suchportale, Expertensysteme, Bewertungssysteme und andere selektierende Einheiten. Die Konsequenz für Marken besteht nun darin, dass das Vertrauen in Marken und dahinterstehende Organisationen an eine noch zentralere Stelle gerückt werden:

Dieser unbegrenzten Transparenz, welcher die Organisationen ausgesetzt sind, kann nur durch *Konsistenz* entgegnet werden. Das Markenversprechen muss also konsistent kommuniziert werden und zugleich mit dem Verhalten übereinstimmen. (Herger 2006: 131).

In der skizzierten medialisierten Gesellschaft ist also die Aufmerksamkeit die wichtigste Engpassressource. Szyszka (2007: 744) unterteilt dabei zusätzlich in die Medienaufmerksamkeit und die individuelle Aufmerksamkeit. Beide Arten der Aufmerksamkeit werden selektiv gewährt, bis die Information also beim Rezipienten angelangt ist, muss sie

eine doppelte Selektion unterlaufen. Zusätzlich ist auch der Prozess der Informationsverarbeitung, mit anderen Worten die Frage danach, wie intensiv sich Rezipienten mit den jeweils wahrgenommenen Informationen als komplexen Sachverhalten auseinandersetzen. Um mit der Komplexität der dargestellten Sachverhalte umgehen zu können, konzentriert sich die Informationsverarbeitung auf die Reduktion der Komplexität auf wenige repräsentative Merkmale, sowie knüpft an spezifische Produktinteressen an (Szyszka 2007: 744).

Marken wirken in ihrer Kommunikation nun sowohl auf die doppelte Selektion, als auch auf die Frage nach der Tiefe der Informationsverarbeitung. Möglich gemacht wird dies durch den Mechanismus der Komplexitätsreduktion, der den Marken zentral zugrunde liegt. Was die Aufmerksamkeit als doppeltes Selektionskriterium betrifft, so steigen die Chancen des Wahrgenommenwerdens einerseits mit der Häufigkeit des Reizes, andererseits mit dessen Eindeutigkeit. So betrachtet Szyszka (2009b: 20) die Prinzipien *„kurz, knapp und leicht verständlich als normative Basisanforderungen in praktisch allen Bereichen der Kommunikationsarbeit.“* Der Schlüssel zur Aufmerksamkeit, sowie zur Auseinandersetzung mit den jeweiligen Inhalten liegt also in der Reduktion von Komplexität und der Kontinuität der Kommunikation. *„Marketingkommunikation macht sich diesen Umstand zu Nutze, in dem sie die aus ihrer Perspektive wesentlichen Produktmerkmale hervorhebt, Bewertungsvorschläge macht und ein Produkt als eine auf wenige zentrale Merkmale reduzierte Marke kommuniziert“* (Szyszka 2007: 744). Mit anderen Worten funktionieren Marken und Markenkommunikation als *„radikal verkürzte Mitteilung eines Sachverhalts“* (Szyszka 2009b: 20) genau nach den Anforderungen und Prinzipien einer medialisierten Gesellschaft und bieten somit ideale Anknüpfungspunkte für die Zuteilung von Aufmerksamkeit als Grundbedingung; gleichzeitig aber auch bereits für die Auseinandersetzung mit den Inhalten und Sachverhalten.

3.4. Fazit: Marke, Reputation und Vertrauen

Die Marke kann insgesamt als eine Form der Selbstdarstellung und der Selbstbindung gefasst werden. Die Selektion und Konzentration auf wenige wesentliche und markante Profilvermerkmale hat eine doppelte, das heißt nach innen und außen gerichtete Wirkung. Die Marke reduziert so Komplexität nach außen und innen und sorgt für die Möglichkeit zur Anschlusskommunikation. Die Selektion bindet die Organisation aber auch daran, gemäß den ausgewählten Profilvermerkmalen zu agieren, sich also der Marke entsprechend zu verhalten. Dadurch wird auf lange Sicht auch eine Kontinuitätserwartung bei internen und externen Dialog- und Anspruchsgruppen ausgelöst, die sich bei Einhaltung dieser Erwartung in Vertrauen umwandeln kann. Die Marke schafft es also, Kontinuitätserwartungen über die Selektion und Darstellung wesentlicher Profilvermerkmale und die Selbstbindung des

Unternehmens an diese Profilerkmale zu erreichen und kann so eine Grundlage für Reputation und Vertrauen darstellen.

Marke und Vertrauen stehen also in einer mehrfachen Beziehung. Einerseits schafft eine Marke eine klare Identität, ein eindeutiges Selbst, das die Grundlage für Vertrauen darstellt. Andererseits gibt die Marke auch ein Leistungs- und Wertversprechen ab, das wiederum Vertrauen als riskante Vorleistung einfordert, gleichzeitig aber auch einen Teil des Vertrauens auf Basis der Erfüllung dieser Leistungs- und Wertversprechen konkretisiert und auch individuell und subjektiv messbar macht. Darüber hinaus stabilisiert eine Marke das Vertrauen aber auch, indem sie sich stets innerhalb ihrer Kontinuitätserwartung bewegt und Regelbrüche nur innerhalb eines für sich und für das Unternehmen selbst gesetzten Handlungsspielraumes stattfinden.

Damit reiht sich die Marke nahezu nahtlos in das Verständnis von Vertrauen und Reputation ein. Sowohl die Marke, als auch Reputation und Vertrauen können die Handlungsspielräume einer Organisation herstellen, erweitern und absichern. Gleichzeitig wecken sie aber auch Erwartungen an die Kontinuität der Handlungen einer Organisation und schränken so den geschaffenen Handlungsspielraum wiederum ein. Die spezielle Eigenschaft von Marken, Reputation und Vertrauen macht es aber möglich, sich innerhalb dieses eingeschränkten „Handlungskorridors“ im Rahmen von gewissen Grenzen oder Schwellen zu bewegen. Solange diese Schwellen nicht überschritten werden, sind auch Brüche der Kontinuitätserwartungen möglich. Diese Brüche sind für die stetige Neuinszenierung und Aktualisierung von Organisationen und Marken in der mediatisierten Welt notwendig. Je stärker Vertrauen, Reputation und Marke, desto höher liegen auch diese Schwellen, desto höher ist also auch die Möglichkeit der Kreativität und des Einsatzes überraschender Methoden und Kommunikationsinhalte. Dass starke Marken auch häufig jene sind, die sich kreative und unkonventionelle Handlungen leisten können, liegt also wahrscheinlich nicht nur an den dort eher verfügbaren Geldmitteln.

Die Marke hat gegenüber Vertrauen und Reputation aber noch eine weitere Eigenschaft: Sie ist eine Reduktion auf die wichtigsten Elemente der Organisationsidentität und lässt sich damit umso leichter in der Öffentlichkeit verbreiten. Während Reputation und Vertrauen relativ komplexe Konzepte sind und auf komplizierten Einschätzungs- und Bewertungssystemen in verschiedenen Bezugsdimensionen (Welten) beruhen, lässt sich die Marke ohne weitere Bewertungsinstanzen kommunizieren und weitertragen.

Insgesamt stellt die Marke also eine Grundlage für Reputation und öffentliches Vertrauen dar, denn sie gibt ein breit kommunizierbares Versprechen über die Kernelemente der Identität einer Organisation ab. An diesem Versprechen, das die Organisation sowohl nach innen, als auch nach außen bindet, werden die Handlungen von Organisationen zum Teil gemessen –

Reputation und Vertrauen können sich bilden. Gleichzeitig liefert die Marke aber auch das für Vertrauen und Reputation notwendige distinkte Selbst, indem sie eine reduzierte Auswahl der Identität der Organisation abbildet. Zusammengefasst hat die Marke also folgende Eigenschaften im Zusammenhang mit Vertrauen und Reputation:

- Die Marke bildet durch Reduktion der Identität einer Organisation ein klares, eindeutiges und überindividuell vergleichbares „distinktes Selbst“ und stellt somit die Basis für Vertrauen und Reputation dar.
- Die Marke gibt konkrete Leistungs- und Wertversprechen ab und macht damit einerseits Vertrauen als riskante Vorleistung notwendig (Vertrauen darin, dass die Marke ihre Versprechen auch einhalten wird), andererseits wird das Vertrauen dadurch auf bestimmte Eigenschaften konkretisiert und somit zum Teil individuell bewertbar („Die Marke hält oder hält nicht, was sie verspricht“).
- Die Marke besitzt durch die Reduktion auf die wichtigsten Kernelemente die Möglichkeit, das distinkte Selbst, sowie die zentralen Versprechen in der heutigen Mediengesellschaft mit ihren begrenzten Ressourcen an Aufmerksamkeit an eine breite Öffentlichkeit zu verbreiten (vgl. Ebert/Piwinger 2007: 219). Damit bildet die Marke die Grundlage für Vertrauen und Reputation in der Öffentlichkeit.

Markenversprechen richten sich allerdings zumeist auf fachliche oder gesellschaftliche Ansprüche und daher auf die Erfüllung von Ansprüchen der objektiven oder sozialen Welt. Für Vertrauen und Reputation ist vor allem auch die subjektive Welt mit ihrer emotionalen und ästhetischen Komponente von Bedeutung. Hier wird zuvorderst die Authentizität der Organisation als subjektives Empfinden der jeweiligen Rezipienten bewertet. Authentizität kann daher kein generelles öffentliches Konzept sein, sondern ist eine jeweils intersubjektive Bewertung. Im Folgenden soll dieser Begriff eingehender analysiert und in den Kontext von Vertrauen, Reputation und Marke gestellt werden.

4. Authentizität

Die Authentizität ist schließlich das letzte der Konstrukte, die den vorab definierten Forschungsrahmen aufspannen. Die Forschung zum Thema Authentizität ist vor allem aus kommunikations- und wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive begrenzt. Der Begriff wird zwar aus unterschiedlichen Forschungstraditionen heraus – von der Philosophie über die Cultural Studies, bis hin zur Pädagogik und Fachdidaktik – bearbeitet, dennoch herrscht eine deutliche Unklarheit dessen, was der Begriff tatsächlich bedeutet. Die alltagssprachliche Verwendung des Begriffs tut ihr Übriges, um zu dieser Unklarheit beizutragen.

Dennoch bestehen auch einige kommunikations-, wirtschafts- und marketingwissenschaftliche Ansätze, die sich mit dem Thema der Authentizität von Journalismus, Bildern, CSR-Programmen oder Marken beschäftigen. Ihnen allen ist gemein, dass sie die steigende Bedeutung von Authentizität in der modernen Mediengesellschaft hervorheben. Zunächst soll hier aber eine eingehendere Definition des Begriffs an sich versucht werden, um für die weitere Auseinandersetzung von einer klaren Basis ausgehen zu können.

4.1. Etymologie des Authentizitäts-Begriffs

Zu Beginn sollen die Bedeutung des Begriffs der Authentizität im aktuellen Sprachgebrauch und die Wortherkunft untersucht werden.

Im allgemeinen Sprachgebrauch wird unter „Authentizität“ ein positiv aufgeladenes Konzept verstanden mit der semantischen Bedeutung von bspw. „Echtheit“, „Natürlichkeit“, „Originalität“, „Individualität“, „Ursprünglichkeit“, „Wahrhaftigkeit“ und „Glaubwürdigkeit“. (Burmans/Schallehn 2010: 11)

Dass etwas authentisch ist, bedeutet heute meist, dass es glaubhaft, real und original ist. Häufig tritt auch die Nähe zu kulturhistorischen, beziehungsweise anthropologischen Bedeutungsfeldern hervor (vgl. Greyson/Martinec 2004: 297). Auch die Wahrheit kommt als Assoziation häufig vor: *„The word ‚authentic‘ is associated with ‚genuineness‘, ‚reality‘, and ‚truth‘“* (ebd.).

Die Wortherkunft des Begriffs führt ins Griechische. Authentizität stammt vom griechischen Substantiv „authentēs“ ab, das sich wiederum von „auto-entēs“, der Selbstvollendete, ableitet. Das zur selben Wortfamilie gehörende Adjektiv „authentikos“ bedeutet so viel wie einen bestimmten Urheber habend oder zum Urheber einer Tat in Beziehung stehend (Burmans/Schallehn 2010: 11).

In der deutschen Sprache kam das Wort erst im 16. Jahrhundert zur Verwendung und wurde vor allem als Echtheitsbeweis in Zusammenhang mit der Produktion oder Urheberschaft verwendet (Burmann/Schallehn 2010: 11). Im weiteren Verlauf spiegelt die Bedeutungsentwicklung der Authentizität auch zum Teil die Entwicklung von Geisteshaltungen in der Gesellschaft wider. *„In der Neuzeit weitet sich die Verwendung des Begriffs auf die Subjektphilosophie aus und ist von dem Streben geprägt, durch ein ‚selbstgesetzgebendes Subjekt‘, ein ‚echt seiendes Wesen‘ zu erlangen“* (ebd.). Während sich der Begriff im 18. Und 19. Jahrhundert vor allem auf die Kunst bezieht und als gottgegebene Genialität der Künstler verstanden wird, setzt sich im frühen 20. Jahrhundert die Existenzphilosophie mit dem Begriff auseinander und gibt ihm die Bedeutung als Äquivalent der Eigentlichkeit. In den 70er Jahren beschäftigt vor allem die Angst vor dem Verlust der Authentizität durch verstärkte Überlagerung des Individuums durch gesellschaftliche Rollen, was durch die gesteigerten Möglichkeiten der Konstruktion, Veränderung und Fälschung visueller und audiovisueller Wirklichkeiten, sowie der Aufhebung der Grenzen von Realität und Fiktion etwa in TV-Formaten mit dem Ende des 20. Jahrhunderts neue Dynamik erlangt (vgl. Burmann/Schallehn 2010: 11f.).

Während Authentizität im aktuellen deutschen Sprachgebrauch vor allem auf die Glaubwürdigkeit abzielt, geht der Authentizitätsbegriff im Angloamerikanischen deutlich weiter und wird – etwas abstrakter – unter anderem als das Gegenteil von Scheinheiligkeit bezeichnet (Burman/Schallehn 2010: 12).

4.2. Bezugsobjekte der Authentizität

Burmann und Schallehn (2010: 13f.) unterscheiden zwei mögliche Dimensionen, auf die sich Authentizität beziehen kann, nämlich einerseits Objekte und andererseits Subjekte.

4.2.1. Objekte als Authentizitätsträger

Bei Objekten bedeutet Authentizität aus einer objektspezifischen Sichtweise heraus inhärente Echtheit und Originalität, mithin das Gegenteil einer Kopie oder Fälschung. Dies kann durch wissenschaftliche Tests und Methoden eindeutig festgestellt werden (vgl. Burmann/Schallehn 2010: 14). Greyson und Martinec (2004: 297) bezeichnen dies als indexikalische Authentizität (indexical authenticity): *„In this sense, an object is authentic when it is believed to be ‚the original‘ or ‚the real thing‘“*. Dass Authentizitätszuschreibung dabei nicht nur bei physischen Objekten, sondern auch in einer psychischen Dimension (etwa Einstellungen oder Verhalten) geschehen kann, verdeutlichen die Autoren (ebd.) am Beispiel eines Rafting-Guides, dessen

Selbstvertrauen und Gelassenheit authentisch sind, wenn sie die tatsächliche Gelassenheit und das tatsächliche Selbstvertrauen widerspiegeln und nicht bloß eine aufgesetzte Maske darstellen.

Aus einer anthropologischen Perspektive ist die Authentizität physischer Objekte als Bewertung der Beziehung zu einer bestimmten Personengruppe zu verstehen. Authentisch ist, was eindeutig in Beziehung zu dieser Gruppe gesetzt werden kann. Hier *„wird nicht die Existenz eines Objekts in Frage gestellt, sondern überprüft, inwiefern das Objekt als charakteristisch für die identifizierte Personengruppe angesehen werden kann“* (Burmann/Schallehn 2008: 24). Dabei können die Kriterien der Bezugssetzung von Person zu Person unterschiedlich sein: *„To one consumer, a meal is truly Mexican only if it is made in Mexico and consumed by Mexicans, while, to another consumer, the meal must reflect certain recipes, regardless of who eats or makes the food“* (Greyson/Martinec 2004: 297). Authentizität ist als Konzept also bereits bei physischen Objekten verhandelbar und entsteht zum Teil über subjektive Bewertungen und Evaluationen.

Auf dieser Sichtweise baut auch der konstruktivistische Ansatz auf. Authentizität ist hier nicht mehr allein von objektiven Kriterien abhängig, sondern zu einem guten Teil fließt die *„subjektive Wahrnehmung des Subjekts in die Authentizitätsbeurteilung ein“* (Burmann/Schallehn 2010: 14).

Nicht mehr der empirisch belegbare Nachweis von Fakten ist hier also das Kriterium der Authentizitätsbestimmung, *„sondern die wahrgenommene Übereinstimmung des Betrachtungsgegenstands mit dem subjektiven Vorstellungsbild über das Original“* (Burmann/Schallehn 2008: 25). Die Authentizitätsbewertung erfolgt also auch über bestehende Vorstellungen und Erwartungen. Beckmann et.al. (2009: 199) bezeichnen dies als eine Vorstellung eines Ideals, eines Standards oder einer Vorlage, an dem die tatsächlichen Objekte gemessen und anhand dessen die Authentizität vergeben wird: *„Assessments of authenticity are made against an ideal, standard or template. The closer the object comes to this ideal, the more authentic it is deemed.“* Diese Perspektive bezeichnen Greyson und Martinec (2004: 298) als ikonographische Authentizität (iconic authenticity). Damit schließen sie an semiotische Betrachtungsweisen an, denn die Authentizitätsbeurteilung richtet sich nicht mehr nach dem Objekt selbst, sondern nach dem Zeichen, dem Symbol, das es im Vergleich zu einer bestehenden Vorstellung, eines bestehenden Idealtypus (oft: das Original) darstellt. Das Objekt wird also aufgrund der wahrgenommenen Übereinstimmung mit dem Idealbild oder Original als authentisch oder nicht authentisch bewertet.

Dabei sind indexikalische und ikonographische Authentizität keine einander ausschließenden Konzepte, wie Greyson und Martinec (2004: 298) explizit festhalten:

Although perception can sometimes emphasize iconicity more than indexicality and vice versa [...], every perceived cue has iconic and indexical properties [...]. Thus, some things can be viewed as being both iconically and indexically authentic. For example, a consumer may believe not only that a chair was built during the Victorian era (indexical authenticity) but also that it is illustrative of Victorian style (iconic authenticity).

Eine weitere Sichtweise bringt Hughes (2000: 190; zit. nach Burmann/Schallehn 2008: 26f.) ein: Demnach ist ein Objekt authentisch, wenn es in seinem Herstellungsprozess ohne Hintergedanken gefertigt wurde und damit keine Imitation, sondern ein wahrer, ernsthafter und ehrlich gemeinter Ausdruck seines Herstellers. Damit inkludiert Hughes auch eine moralische Komponente in den Authentizitätsbegriff.

4.2.2. Subjekte als Authentizitätsträger

Nicht nur Objekte, auch Subjekte als Individuen oder auch soziale Systeme, die wie Individuen handeln (also z.B. Institutionen oder Unternehmen) können Träger von Authentizität sein. Subjekte als Bezugsgrößen von Authentizität haben eine breiter gestreute wissenschaftliche Auseinandersetzung von der Psychologie über die Soziologie bis hin zur Anthropologie erfahren. Von besonderem Interesse ist zunächst die psychologische Perspektive.

Hier wird das Individuum in den Mittelpunkt der Betrachtungsweisen gerückt. Authentizität wird dabei als *„individuumszentriertes Motiv der Selbstverwirklichung verstanden“* (Burmann/Schallehn 2010: 16). Das bedeutet, dass Individuen dann authentisch sind, wenn sie in sich selbst ursprünglich sind, sich nicht an Rollenerwartungen orientieren, ein starkes, kraftvolles Selbst besitzen, das nicht durch gesellschaftliche Konventionen und Erwartungen verdorben ist (ebd.). Das Individuum darf keinen Schein um sich selbst aufbauen, sondern muss das eigene Selbst sein, es leben und es darf dabei durchaus mit gesellschaftlichen Konformitätserwartungen und Rollenvorstellungen gebrochen werden. Solange sich das Individuum Sorgen darüber macht, ob und wie es sich am besten in die Gesellschaft integrieren kann, kann es nicht authentisch sein. *„Worrying about fitting in and being a well adapted member of society is the definition of inauthenticity“* (Guignon 2004: 77; zit. nach Burmann/Schallehn 2010: 16). Dabei differenziert dieser Ausdruck der Selbstverwirklichung nicht moralisch zwischen Gut und Böse. Auch jemand der verwerflich handelt und „böse“ ist, kann authentisch sein, von Bedeutung ist hier nur, dass er sich in diesem Umfeld selbst verwirklicht sieht und keine aufgesetzte Rolle spielt (vgl. Burmann/Schallehn 2010: 16f.).

An dieser Stelle soll nochmals ein Zitat von Luhmann (1968: 81) angeführt werden, das zunächst nur die Identität ins Zentrum des Vertrauens rückt, nun aber um die Authentizität erweitert werden muss: *„Wer sich nur anpaßt [sic!], wird als Selbst überhaupt nicht sichtbar.“*

Damit drückt Luhmann aus, dass eine reine Anpassung an Rollenkonformitäten und eine Ausrichtung an den Erwartungen unterschiedlicher Anspruchsgruppen niemals Vertrauen schaffen kann. Rollenkonformität bietet keinen Platz für eine distinkte Selbstdarstellung, sie ist farblos, blass, opportunistisch und unattraktiv – mit anderen Worten: Sie ist nicht authentisch. Damit ist klar, dass eine distinkte Identität in ihrer Selbstdarstellung nur eine Chance hat, Vertrauen zu erlangen, wenn sie auch authentisch ist. Der Authentizitätsbegriff rückt damit ins Zentrum der Betrachtungen über Reputationsaufbau sowie Vergabe, Erhalt und Entzug von Vertrauen.

An derselben Stelle setzen auch die Betrachtungen der Soziologie an. Authentizität wird hier der strategischen Selbstdarstellung und Selbstinszenierung gegenübergestellt. Diese strategische Kontrolle über das eigene Selbstbild wird von der Soziologie als „Fake“ bezeichnet, der der Authentizität genau entgegengesetzt steht (Burmann/Schallehn 2010: 17). Schultz (2003: 11; zit. nach Burmann/Schallehn 2010: 17) sieht die bewusste Inszenierung als genaues Gegenkonzept zur Authentizität:

Was inszeniert ist, verliert an Authentizität, was authentisch ist, kommt ohne Inszenierung aus. Mit Inszenierung verbindet sich die Vorstellung eines absichtsvollen Handelns, das seine Effekte gegenüber einem Publikum mit ins Kalkül zieht. Das Authentische hingegen scheint aus sich selbst heraus zu bestehen – es ist wie es ist.

In diesem Zusammenhang wird auch der Ansatz des Impression Managements genannt, das versucht, durch bewusst gesetzte Handlungen die Eindrücke, das Bild das andere von der eigenen Person oder dem eigenen Unternehmen haben sollen, zu steuern (Burmann/Schallehn 2010 17f.). Der Kritikpunkt dabei liegt in der Motivation, seine Eindrücke strategisch steuern zu wollen: Das Impression Management ist per se extrinsisch, das heißt über äußere Belohnungsanreize motiviert. Mit anderen Worten, wer den Eindruck, den er auf andere macht, aus strategischen Gründen steuern will, tut dies, um externe Belohnungen, wie etwa Anerkennung, Ruhm, Belobigung oder Vorteile bei der eigenen Interessensdurchsetzung zu erhalten. Dies zeigt auch die Definition die Ebert und Piwinger (2007: 206) zum Impression Management liefern:

Impression Management ist Eindruckssteuerung durch Selbstdarstellung bzw. Steuerung der für die Eindrucksbildung relevanten Informationen. [...] Die Inszenierung des Selbst mit dem Ziel, das Fremdbild positiv zu beeinflussen, folgt wirtschaftlichen Regeln, denn schließlich geht es darum, sich mittels Maximierung des eigenen Wertes wettbewerbsrelevante Vorteile zu verschaffen. Aufwand und Ertrag werden einander gegenüber gestellt. Der Return on Investment ergibt sich aus der Wettbewerbsbetrachtung: das bessere Image, der gute Ruf oder die Akzeptanz in der Gesellschaft.

Dabei muss einschränkend jedoch die sozialwissenschaftliche Fundierung des Impression Managements hervorgehoben werden. Ebert und Piwinger (2007: 209) legen dem Impression

Management eine „Theorie der Selbstdarstellung“ zugrunde, die sie mit einem einzigen Satz zusammenfassen: *„Individuen kontrollieren (beeinflussen, steuern, manipulieren, etc.) in sozialen Interaktionen den Eindruck, den sie auf andere Personen machen.“* Das bedeutet, dass man versucht, die Situation und sein jeweiliges Gegenüber zu beeinflussen, indem man für sich eine der Situation angemessene Identität vortäuscht. Diese Sichtweise basiert grundsätzlich auf dem symbolischen Interaktionismus nach Mead, sowie den Analysen des Alltagslebens von Goffman. Demzufolge wird grob vereinfacht die Selbstinszenierung als Alltagsverhalten in einer symbolisch vermittelten Umwelt gefasst (vgl. Ebert/Piwinger 2007: 207ff.). Ebert und Piwinger (2007: 213) definieren schlussendlich das Impression Management als einen Soll-Zustand des Fremdbildes und betten es in ein Prozess-Modell aus Eigenbild („So bin ich.“), Selbstkonzept („So will ich sein.“), zugeschriebener Identität (Fremdbild: „So werde ich gesehen.“) und eben Selbstinszenierung als Soll-Zustand des Fremdbildes („So will ich gesehen werden.“) ein.

Ausschlaggebend für die Unternehmenskommunikation ist jedoch nach wie vor die Inszenierung einer Organisation auf der Basis, dadurch aus jeder Situation den optimalen Return-on-Investment zu erzielen. Die Selbstinszenierung erfolgt also aus einer extrinsischen Motivation zur Kontrolle der Situation und zur optimalen Ausnutzung der Situation für die eigenen Ziele und Zwecke.

Demgegenüber ist der Wunsch nach Selbstverwirklichung, also das zu tun, was man tun will, wofür man einsteht und was mit den eigenen Werthaltungen übereinstimmt intrinsisch motiviert (vgl. Burmann/Schallehn 2010: 19). Selbstdarstellung aus extrinsischer, meist situativer und anlassbezogener Motivation kann aber nie authentisch sein. Sie kann höchstens authentisch wirken, läuft aber stets Gefahr als das enttarnt zu werden, was sie ist, nämlich ein „Fake“, um Belohnungen zu erhalten oder Bestrafungen zu vermeiden. Auf diese Art und Weise kann auch keine Vertrauensbeziehung aufgebaut werden, denn wer aus purem Eigennutz handelt, wird bei nächster Gelegenheit womöglich genau entgegengesetzt handeln und das Vertrauen enttäuschen. Wenn aber die eigene Darstellung in der Öffentlichkeit nicht mehr authentisch ist, kann das auch ganz schnell zum Verlust von Vertrauen führen – Impression Management stellt also als Instrument durchaus ein Risiko für Unternehmen dar, wenn es nicht identitätsbasiert eingesetzt wird.

Eine weitere Komponente fügt die Sozialpsychologie zum Authentizitätsbegriff hinzu. Die Authentizität entsteht wie beim psychologischen Ansatz aus der Selbstverwirklichung, jedoch hier nicht mehr nur per se aus der Selbstverwirklichung, sondern auch aus dem Gefühl der Selbstverwirklichung. Dabei nimmt ein Individuum wahr, ob es sich in bestimmten Situationen seinen Erwartungen an sich selbst entsprechend verhält. Wenn ja, dann erlebt sich das Individuum in diesem Moment als authentisch (vgl. Burmann/Schallehn 2010: 20). Zusätzlich

wird auch die soziologische Dimension zunehmend in den Fokus gerückt, denn das Erleben persönlicher Authentizität erfordert auch soziale Interaktionen, das bedeutet, *„die realisierte Identitätsarbeit muss durch Andere wahrgenommen und anerkannt werden“* (Burmann/Schallehn 2010: 20). Erst durch die Differenzbetrachtung aus eigener und fremder Authentizitätseinschätzung kann bei übereinstimmender Bewertung die Authentizität auch bestätigt werden. Auseinanderdriftende Bewertungen der Authentizität können zu einer dissonanten Wahrnehmung der eigenen Identität führen und so das Gefühl der Authentizität empfindlich stören (ebd.).

4.3. Authentizität und Identität

Burmann und Schallehn (2010: 22) kritisieren, dass zwar bereits viele unterschiedliche Definitionen von Authentizität vorliegen, jedoch bis dato keine gemeinsame theoretische Fundierung erfolgt ist. Sie versuchen daher auf Basis der vorliegenden Definitionen ein identitätsbasiertes Modell von Authentizität zu entwickeln, das zunächst von einer allen Definitionen gemeinsamen Prämisse ausgeht: *„Verbindendes Element aller Authentizitätskonzepte ist [...], dass sich Authentizität als bestätigendes Urteil über einen erhobenen Anspruch des Betrachtungsgegenstandes interpretieren lässt.“* Dabei beziehen sich Urteile über Objekte auf deren Echtheit im Referenzmaßstab des Beurteilers, während sich die Echtheit bei Subjekten nur über deren Identität beurteilen lässt. Authentisches Verhalten wird dabei nochmals als *„wahrheitsgetreue Darstellung des eigenen Selbstbildes“* (ebd.) definiert.

Zentral ist dabei die Definition von Identität als merkmalsbezogenes Konzept, das beantworten kann, wer das Subjekt ist. Die Authentizität wiederum ist das Ergebnis eines Evaluationsprozesses, in dem bewertet wird, ob die Selbstdarstellung und die eigenen Handlungen mit der Identität übereinstimmen. In diesem Sinne handelt es sich bei der Authentizität um ein darstellungsbezogenes Konzept (Burmann/Schallehn 2010: 22f.).

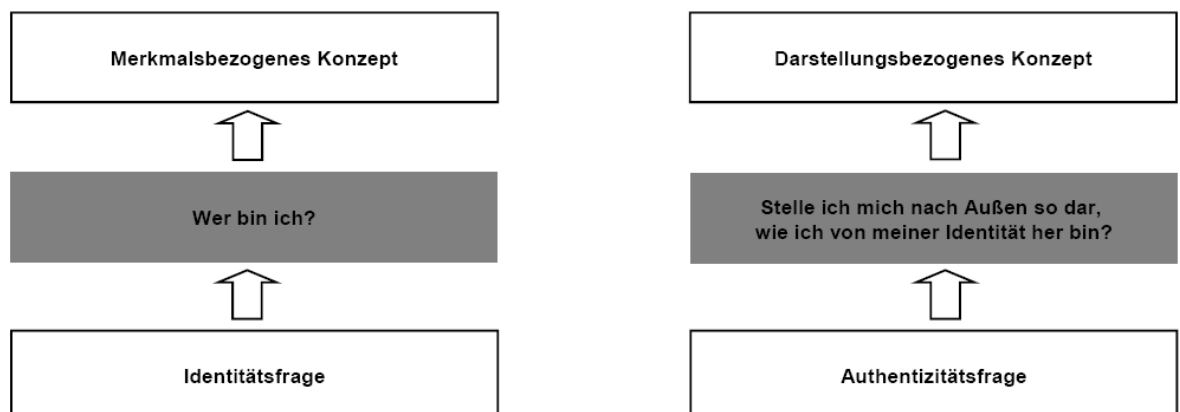


Abb. 4: Zusammenhang zwischen Identität und Authentizität (Burmann/Schallehn 2010: 23)

Die Authentizität verlangt dabei keine deckungsgleiche Übereinstimmung zwischen Identität und Selbstdarstellung. Von Bedeutung ist viel eher, dass sich der Grund für das jeweilige Verhalten über die Identitätseigenschaften, also z.B. Werte, Visionen und Persönlichkeitseigenschaften, und nicht über externe Anreize und Motivlagen erklären lässt. Burmann und Schallehn (2010: 24) definieren demnach Authentizität als „*Dominanz identitätsbezogener vs. umweltbezogener Handlungsverursachung.*“ Dabei ist klar, dass eine Beurteilung über die Kongruenz von identitätsbezogenen Handlungsmotiven und tatsächlichen Handlungen von außen nicht zu hundert Prozent möglich ist. Als Außenstehender ist man daher auf die Existenz von wahrnehmbaren Authentizitätsindikatoren abhängig, die die Relevanzkriterien für die Authentizitätsbeurteilung bilden (ebd.). Burmann und Schallehn (2010: 35) bezeichnen diese Indikatoren als Determinanten der Authentizität. Die Determinanten basieren dabei vor allem auf der Unterscheidung zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation, sowie den von außen wahrnehmbaren Anzeichen dafür. So nennen Jones und Davis (1965; zit. nach Burmann/Schallehn 2010: 35f.) die Folgen des bewussten Handelns als einen Indikator für Authentizität. Sind die Folgen potentiell negativ und das Subjekt handelt dennoch in diesem Sinne, dann ist davon auszugehen, dass die Handlungen intrinsisch motiviert und damit authentisch sind. Zu kritisieren ist dabei, dass die Folgen des Handelns auch bei bewusstem Handeln und Wahlfreiheit für den Handelnden nicht immer absehbar sind. Zudem beschränkt sich die Evaluationsmöglichkeit in diesem Zusammenhang auf Situationen, in denen negative Folgen möglich sind.

Ein etwas allgemeinerer Erklärungsansatz basiert auf der Attributionstheorie nach Kelley (1973; zit. nach Burmann/Schallehn 2010: 36f.). Auch er geht davon aus, dass die Ursachen für Handlungen entweder intrinsisch oder extrinsisch sind, unterscheidet aber zusätzlich zwischen einmaliger und mehrmaliger Beobachtung. Bei einmaliger Beobachtung ist ein Verhalten dann wahrscheinlich intrinsisch motiviert, wenn es trotz vorliegender Hinderungsgründe und Hemmnisse getätigt wird. Kritischere Beurteiler, werden ihre Evaluation aber wahrscheinlich – wenn möglich – aufgrund mehrfacher Beobachtung durchführen. Kelley (ebd.) nennt dies das Kovariationsprinzip. Bei der Beobachtung einer Situation können mehrere Ursachen als möglich erkannt werden. So kann ein schimpfender Vorgesetzter diese Handlung aufgrund seiner Identität (intrinsische Attribution), aufgrund eines Fehlverhaltens eines Mitarbeiters (extrinsische Reizattribution) oder aufgrund einer schlechten Tagesverfassung (extrinsische, zeitpunktbezogene Zufallsattribution) setzen. Ausschlaggebend ist dafür die Zusatzinformation, die die Situation bietet, das heißt ein Effekt wird der Information zugeordnet, mit der er kovariiert (Kelley 1973: 108; zit. nach Burmann/Schallehn 2010: 38).

Dabei werden drei unterschiedliche Typen an Zusatzinformationen unterschieden, die mit der Grundinformation kovariieren können: Die Konsensusinformation, die Distinktheitsinformation und die Konsistenzinformation (Burmans/Schallahn 2010: 38f.):

Die Konsensusinformation gibt an, wie stark der Effekt über unterschiedliche Personen generalisierbar ist, das heißt, ob der Grund für den Effekt in der Person selbst liegt. Würden also außer dem Vorgesetzten auch alle anderen den Mitarbeiter beschimpfen, läge hier eine hohe Kovariation zwischen der Situation (Grundinformation) und der Konsensusinformation vor.

Die Distinktheitsinformation gibt Aufschluss über den Zusammenhang von Effekt und Reiz. Das heißt sie fragt danach, ob eine Veränderung des Reizes auch eine Veränderung des Effektes zur Folge hat. Die Frage wäre also, ob der Vorgesetzte auch andere Mitarbeiter beschimpfen würde, die ein anderes Verhalten an den Tag legen. Dann würden die Gründe für den Effekt nicht im auslösenden Reiz liegen.

Die Konsistenzinformation schließlich, bezieht sich darauf, ob sich bei gleichbleibendem Reiz der Effekt über unterschiedliche Zeitpunkte hinweg verändert. Wenn nicht, dann liegt eine hohe Konsistenz vor, die Ursache liegt dann nicht in einem zufälligen Zeitpunkt. Beschimpft der Vorgesetzte den Mitarbeiter über verschiedene Zeitpunkte hinweg, so liegt es entweder am Mitarbeiter (Reiz) oder am Vorgesetzten selbst.

Aus den Informationstypen werden bei Kelley Idealtypen gebildet, die Handeln eindeutig erklärbar machen sollen. Diese Idealtypen greifen Burmann und Schallahn (2010: 39f.) auf, und fassen einen Typus davon als authentisches, nämlich nicht von externen Reizen oder durch den Zufall ausgelöstes, Handeln. Dabei definieren sie die Zusatzinformationen teils neu als Individualität (als Gegenteil eines hohen Konsensus) und Kontinuität (als hohe zeitverlaufbezogene Konsistenz). Die Determinanten der Authentizität sind demnach hohe Individualität, hohe Konsistenz und hohe Kontinuität. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Idealtypen und den Idealtypus authentischen Handelns.

Zeichnet sich der Effekt durch folgende Informations-konfigurationen aus,			führt dies zur Attribution der Handlungsverursachung auf...
Individualität	Konsistenz	Kontinuität	
Hoch	Hoch	Hoch	Person (Authentizität)
Niedrig	Niedrig	Hoch	Stimulus (Reiz)
Hoch	Niedrig	Niedrig	Zufall

Abb.5, Idealtypen der Ursachenattribution und authentisches Handeln (Burmam/Schallehn 2010: 40)

Kritik an dieser Perspektive kommt vor allem daher, dass ein derart methodisches Analyse-Vorgehen von Beobachtenden meist nicht durchgeführt werden kann. Zusätzlich ist aus systemtheoretischer Sicht die hohe Komplexität einer Situation nur zum Teil erfassbar, ein derart rationales und methodisches Vorgehen also auch aus dieser Sicht kaum durchführbar (vgl. Luhmann 1968: 28). Ein weiterer Kritikpunkt ist auch das Bewusstsein über die eigene Identität und die Klarheit über die eigenen Wesensmerkmale und Leitwerte. Daher beziehen Burmann und Schallehn (2010: 40ff.) auch die Lerntheorie in ihre Überlegungen mit ein.

So wird das eigene Identitätsbild durch Erfahrungen und Interaktionen erst Schritt für Schritt gebildet. Auch hier sind die Kategorien Konsistenz, Kontinuität und Individualität von hoher Relevanz, da fortgesetztes individuelles Verhalten leichter auf sich selbst bezogen werden kann. Dieselben Kriterien lassen sich dann auch von außen als Authentizitätsmerkmale wahrnehmen.

Kontinuierliches, konsistentes und individuelles Verhalten ist auch für Außenstehende wahrnehmbar. Somit lässt sich argumentieren, dass sich ein Vorstellungsbild über die Identität einer Person ebenfalls aus den Merkmalen zusammensetzt, die sich durch Kontinuität, Konsistenz und Individualität auszeichnen. Reflektieren sich nun diese Identitätsvorstellungen in den gegenwärtigen Handlungen einer Person, so kann folgerichtig die Selbstdarstellung der Person authentisch, d. h. als von der Identität geprägt beurteilt werden. (Burmam/Schallehn 2010: 42)

Einen bedeutenden Einfluss auf die Reliabilität von Authentizitätsbewertungen haben auch soziale Interaktionen. Soziale Interaktionen sind die Grundlage für das Subjekt, um seine Handlungen wahrnehmbar zu machen, mithin die Grundlage für die eigene Selbstdarstellung. Sie sind aber auch die Grundlage für die Bewertbarkeit des Subjekts von

anderen. Dabei spielt das erworbene Wissen über das Subjekt eine wichtige Rolle. Dieses Wissen wird wiederum erhöht, je öfter soziale Interaktionen mit dem Subjekt vorkommen und kondensiert in der individuellen Einschätzung des Wissens über das zu bewertende Subjekt. *„Die subjektive Einschätzung des Wissens über eine Person (und damit stellvertretend die Interaktionsintensität) kann dementsprechend als moderierende Größe der Stärke des Wirkungszusammenhangs von Authentizitätsdeterminanten und wahrgenommener Authentizität konzeptualisiert werden“* (Burmann/Schallehn 2010: 44).

Insgesamt kann Authentizität von Subjekten also als darstellungsbezogenes Merkmal charakterisiert werden, das auf deren Identität aufbaut und eine Evaluation und Bewertung der wahrgenommenen Kongruenz zwischen identitätsbildenden Grundwerten und -einstellungen mit der Selbstdarstellung durch (kommunikative) Handlungen des Subjekts darstellt. Diese Bewertung kann anhand von Authentizitätsdeterminanten erfolgen und ist wohl als umso sicherer einzuschätzen, je höher die Interaktionsintensität zwischen dem zu bewertenden Subjekt und seinen „Bewertern“ ist.

4.4. Fazit: Authentizität zwischen Identität, Inszenierung und Marke

Im vorliegenden Kapitel wurde die Authentizität als Bewertung der Kongruenz zwischen Identität und Selbstdarstellung einer Organisation seitens ihrer Dialog- und Anspruchsgruppen definiert. Bevor nun die Authentizität mit den anderen Säulen des Analyserahmens, das heißt vor allem mit Vertrauen und Reputation enger in Beziehung gesetzt wird, und ein ganzheitliches Bild des Analyserahmens und der Zusammenhänge seiner einzelnen Säulen gezeichnet werden kann, erscheint es sinnvoll, das Verhältnis zwischen Authentizität, Identität und Inszenierung, sowie insbesondere der Marke als relevanter Form der Selbstdarstellung näher zu beleuchten.

Die Bewertung der Authentizität einer Organisation erfolgt wie oben dargestellt über den subjektiven Abgleich zwischen ihrer Selbstdarstellung und ihrer Identität, die sich wiederum durch ihre gelebten Werte definiert, welche in den tatsächlich gesetzten Handlungen und Kommunikationen der Organisation zum Ausdruck kommen (vgl. Ebert/Piwinger 2007: 216).

Dabei muss sich eine auf Vertrauen und Reputation ausgerichtete Unternehmenskommunikation immer an der Identität der Organisation ausrichten und darf Inszenierung nicht mit Identität verwechseln. Dennoch ist eine Organisation in der Öffentlichkeit darauf angewiesen, ihre Identität in irgendeiner Art und Weise auch

darzustellen, um jene Aufmerksamkeit zu erreichen, die für die Verbreitung der Identität eine Notwendigkeit ist (vgl. Ebert/Piwinger 2007: 219). Der Weg zu einer authentischen Selbstdarstellung als Basis für Vertrauen und Reputation ist also durchaus als Gratwanderung zwischen Identität und Inszenierung zu beschreiben. Auf der einen Seite muss jede Kommunikationshandlung in der Auffassung des symbolischen Interaktionismus auch als eine Art von Inszenierung verstanden werden (vgl. Ebert/Piwinger 2007: 209). Die Marke, die in ihrer strategischen Entscheidung über Kernwerte und zentrale Leistungsversprechen eine Reduktion der eigenen Identität bedeutet bildet hier keine Ausnahme. Auf der anderen Seite darf die Inszenierung nicht Überhand nehmen und sich den Anforderungen jeder Situation anpassen. Auch hier muss wieder der für diese Arbeit so zentrale Satz Luhmanns (1968: 81) zitiert werden, der das distinkte Selbst und damit die Identität als notwendige Komponente von Vertrauen hervorhebt: *„Wer sich nur anpaßt [sic!], wird als Selbst überhaupt nicht sichtbar.“* Wer sich also in jeder Situation in der für diese Situation möglicherweise idealsten Art und Weise inszeniert, der wird seine Identität, sein Selbst durch eine stetige Inszenierung überlagern und damit nicht mehr authentisch wirken. Genauso ist es auch, wenn – was gerade bei Marken immer wieder der Fall zu sein scheint – eine gesamte Marken-Identität nur aus einer Inszenierung besteht, die nichts mehr mit der eigentlichen Identität der Organisation zu tun hat. Auch in diesem Falle ist Authentizität nicht möglich.

Die Marke bildet aber wie gesagt bereits durch ihre Selektion und Reduktion, sowie ihr kommunikatives Wesen eine bestimmte Art der Inszenierung. Wichtig ist also, dass diese Inszenierung auf der Identität der Organisation beruht und damit zur Selbstdarstellung – also zur Darstellung des eigenen Selbst, der eigenen Identität werden kann. In diesem Sinne eröffnet sich möglicherweise auch für die Markenforschung ein neuer Ansatz, die authentizitätsbezogene Markenführung, die die Authentizität von Marke und Organisation in den Mittelpunkt stellen könnte.

5. Zusammenführung des Analyserahmens: Vertrauen und Reputation – Marke – Authentizität

Bisher wurden die rahmengebenden Konzepte Vertrauen, Reputation, Marke und Authentizität gesondert betrachtet. Aber es wurden bereits einige Schnittmengen festgestellt und im jeweiligen Zusammenhang kurz angerissen. Im Folgenden soll nun versucht werden, die einzelnen Konzepte, die bisher als Ansatzpunkte der Auseinandersetzung gedient haben, zu einem übergeordneten Ganzen zusammenzuführen.

Dazu sollen zunächst einzelne Zusammenhänge nochmals beleuchtet und detaillierter betrachtet werden. Zusätzlich soll auch eine Wirkungsperspektive mit einfließen, um die Zusammenhänge an den Anforderungen strategischer Unternehmenskommunikation auszurichten. Schlussendlich soll dann versucht werden, eine theoriebasierte Modellierung des Prozesses von Vergabe und Entzug von Vertrauen vorzunehmen, und aus diesem Modell Implikationen für die Unternehmenskommunikation abzuleiten.

5.1. Authentizität, Vertrauen und Glaubwürdigkeit

Die Begriffe Authentizität und Vertrauen wurden bereits eingehend erläutert. Im Folgenden sollen sie um den Begriff der Glaubwürdigkeit erweitert werden, um ein differenzierteres Verständnis der Zusammenhänge und Wechselwirkungen der Konzepte zu ermöglichen. Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Authentizität bilden ein gemeinsames semantisches Feld. Im Folgenden soll versucht werden, über die reine etymologische Verwandtschaft hinaus eine theoretisch fundierte Abgrenzung dieser Begriffe zu erreichen und sie in einen gemeinsam theoretischen Kontext einzubetten.

5.1.1. Authentizität und Glaubwürdigkeit

Das Wort Glaubwürdigkeit stammt in seiner ursprünglichen Bedeutung als „glauben, hoffen, zutrauen“ aus derselben Wortfamilie wie das Wort Vertrauen. Schon hier wird die enge Verwandtschaft der Begriffe deutlich (vgl. Bentele/Seidenglanz 2008: 49f.).

Burmann und Schallehn (2008: 31ff.; 2010: 25ff.) unterscheiden zwischen der kommunikatorzentrierten und der rezipientenzentrierten Sichtweise auf Glaubwürdigkeit. Aus kommunikatorzentrierter Sichtweise ist vor allem das Fehlen einer Täuschungsabsicht beim

Kommunikator, beziehungsweise das Kriterium der Wahrhaftigkeit der ausschlaggebende Faktor für die Glaubwürdigkeit.

Glaubwürdigkeit wird demnach als inhärentes Merkmal des Kommunikators aufgefasst, welches auf die Botschaft übertragen werden kann. Wichtig ist dabei nicht der tatsächliche Wahrheitsgehalt der Aussage, sondern die Intentionalität dem Rezipienten gegenüber etwas Wahres zu vermitteln. (Burmann/Schallehn 2010: 25)

Entscheidend ist also der Vorsatz, die Intention, die Wahrheit zu sagen. Der Anspruch der Wahrhaftigkeit auf der Seite des Kommunikators ist die Grundlage für Glaubwürdigkeit.

Die vorherrschende Sichtweise auf Glaubwürdigkeit ist jedoch die rezipientenorientierte. Ähnlich der Authentizitätszuschreibung wird auch die Glaubwürdigkeit dem Kommunikator vom Rezipienten zugeschrieben und ist damit in den Eindrucksprozessen des Rezipienten verankert (Burmann/Schallehn 2008: 32). Bentele (1988: 408; zit. nach Burmann/Schallehn 2008: 32) definiert Glaubwürdigkeit aus dieser Perspektive als *„eine Eigenschaft, die Menschen, Institutionen oder deren kommunikativen Produkten (mündliche oder schriftliche Texte, audiovisuelle Darstellungen) zugeschrieben wird und sich darauf bezieht, dass der Rezipient darauf vertraut, dass die Aussage des Kommunikators über ein Ereignis wahr ist, bzw. dieses adäquat beschreibt.“*

Glaubwürdigkeit ist dabei nicht an die absolute Wahrheit gebunden. Sie ist vielmehr eine *„subjektive Wahrscheinlichkeitseinschätzung bezüglich des Wahrheitsgehalts einer von einer Quelle übermittelten Information über die Realität“* (Burmann/Schallehn 2010: 26). Damit ist Glaubwürdigkeit keine dichotome Variable wie die objektiv erfassbare Wahrheit, sondern eine kontinuierliche Variable, die für den Rezipienten beliebige Werte zwischen 0 und 1 annehmen kann – in Abhängigkeit von Kontext, dem Vorwissen und den Einstellungen des Rezipienten (ebd.).

Auch die Experimente der Hovland-Gruppe, die sich im Rahmen ihrer Experimente zur Persuasionsforschung mit dem Thema der Glaubwürdigkeit auseinandersetzten, verorten die Glaubwürdigkeit in der Sphäre des Rezipienten als Zuschreibung und Bewertung des Kommunikators. Hovland und seine Forschungsgruppe identifizieren dabei vor allem zwei Determinanten der Glaubwürdigkeit, die jeweils beim Kommunikator lokalisiert sind: Sachverstand, oft auch als Kompetenz bezeichnet, und die Vertrauenswürdigkeit (Jäckel 2008: 157).

Burmann und Schallehn (2010: 27) definieren als Rahmenbedingung der Glaubwürdigkeit die Kommunikation, sowie als deren Bezugsobjekt die Kommunikationsquelle (also den Kommunikator). Die Beurteilung von Glaubwürdigkeit basiert dabei – auch hier eine Parallele zur Authentizität – auf der Wahrnehmung von Indikatoren. Diese sind wiederum abhängig vom

Kontext und dem Anspruchsniveau des Rezipienten (vgl. ebd.). Wie bereits durch die oben angeführten Dimensionen ersichtlich ist, ist bei der Glaubwürdigkeit zumeist von Kommunikatoren und Rezipienten die Rede. Hier wird bereits ein erster Unterschied zur Authentizität deutlich, denn während Authentizität auch Objekten und Konzepten zugeschrieben werden kann, ist die Glaubwürdigkeit eher dem Menschen und hier vor allem seiner Kommunikation zuzuschreiben. Authentizität stellt somit in Hinsicht auf ihre Bezugsobjekte ein umfassenderes Konzept als Glaubwürdigkeit dar (vgl. ebd.).

Allerdings kommt die Frage nach der Glaubwürdigkeit in allgemeineren Situationen zum Tragen, nämlich bei allen Kommunikationssituationen, bei denen die Rezipienten über ungenügende Informationen über den Wahrheitsgehalt der Information verfügen und sich daher die Frage stellen müssen, welchen Wahrheitsgehalt die vom Kommunikator vermittelte Information besitzt. Die Frage nach der Authentizität ist dagegen auf solche Situationen beschränkt, in denen die Identität des Kommunikators im Brennpunkt steht. Burmann und Schallehn (2010: 27) attestieren dem Konzept der Glaubwürdigkeit in dieser Hinsicht daher eine höhere Allgemeingültigkeit.

Die beiden Konzepte der Authentizität und der Glaubwürdigkeit sind also eng miteinander verbunden. Die Authentizität ist auf ihre möglichen Bezugsobjekte bezogen ein umfassenderes Konzept, da die Glaubwürdigkeit auf Kommunikationssituationen begrenzt ist. In Bezug auf ihre Relevanz für die Klärung von Sachverhalten ist jedoch die Glaubwürdigkeit das allgemeinere Konzept. Der Zusammenhang zwischen beiden Konzepten wird im Bereich der Kommunikation schlagend. In Kommunikationssituationen, in denen nicht der sachliche Wahrheitsgehalt, sondern die Identität und die daraus abgeleiteten Motivlagen des Kommunikators im Mittelpunkt stehen wirkt die Authentizität des Kommunikators verstärkend auf seine Glaubwürdigkeit und den antizipierten Wahrheitsgehalt, der seinen Aussagen beigemessen wird (vgl. Burmann/Schallehn 2008: 34f.). Mit anderen Worten: Einer authentischen Person glaubt man eher.

5.1.2. Authentizität und Vertrauen

Burmann und Schallehn (2008: 37ff.) definieren drei Unterscheidungsmerkmale von Vertrauen und Authentizität, nämlich unterschiedliche mögliche Bezugsobjekte, unterschiedliche Merkmalseigenschaften, sowie unterschiedliche Zeitbezüge.

Zunächst haben Vertrauen und Authentizität unterschiedliche Bezugsobjekte. Vertrauen kann einem weiteren Kreis von Bezugsobjekten geschenkt werden, nämlich Personen, Institutionen, sozialen Systemen, etc. Vertrauen kann in Form einer allgemeineren Vertrautheit auch Dingen und dahinterliegenden Konzepten – wie etwa dem „Vertrauen“ in das Funktionieren eines

Autos als Ableitung des Vertrauens in die gesellschaftlichen Systeme der Wirtschaft, der Wissenschaft, der Technik – geschenkt werden. Authentizität ist jedoch ein identitätsbezogenes Konzept. Daher kann nur das als authentisch bewertet werden, was eine Identität besitzt (Subjekt) oder zumindest über hervorstechende, außergewöhnliche Identitätsmerkmale verfügt (Objekt) (vgl. Burmann/Schallehn 2008: 37). Da eine distinkte Identität, ein bestimmbares Selbst aber auch für das persönliche Vertrauen und das Vertrauen in soziale Systeme als Teilkonzepte des Vertrauens notwendige Voraussetzung ist (vgl. Luhmann 1968: 80f.), bauen Authentizität und Vertrauen zum Teil auf denselben Bezugspunkten auf.

Die zweite Unterscheidung sehen Burmann und Schallehn (2008: 38) in den unterschiedlichen Merkmalseigenschaften der beiden Begriffe. Während Vertrauen sich in konkreten Einstellungen und Handlungen und mithin einem sozialen In-Beziehung-Treten konkretisiert, betrifft Authentizität vor allem Feststellungen von Echtheitseindrücken. Vertrauen stellt also eine Beziehungsdimension dar, während Authentizität eine Imagedimension darstellt.

Das bedeutet aber auch, dass Authentizität zuvorderst nur eine *Einschätzung* darstellt, während Vertrauen bereits eine *Einstellung* ausdrückt und damit eine konkrete Beziehungsqualität angenommen hat. Aus Vertrauen erwachsen konkrete Handlungsabsichten, die Authentizität stellt als Einschätzung dafür nur eine mögliche Grundlage dar. Die Einschätzung der Authentizität eines Subjekts bedeutet aber auch, dass man bereits so viel über das Subjekt weiß – oder zu wissen glaubt – dass man sich eine Meinung darüber bilden kann, ob seine Selbstdarstellung und sein Verhalten intrinsisch motiviert, und mit den Grundwerten seiner Identität konform sind. Auch damit wird bereits Komplexität reduziert, denn man kann davon ausgehen, dass auch weitere Handlungen des als authentisch wahrgenommenen Subjekts intrinsisch motiviert sein werden. Die riskante Vorleistung des Vertrauens wird dabei also schon durch die Authentizität zum Teil entlastet (vgl. Burmann/Schallehn 2008: 39). Auch hier spricht wieder einiges dafür, dass Authentizität auf einer vorgelagerten Stufe zum Vertrauen stehen muss.

Die dritte Unterscheidung betrifft schließlich den unterschiedlichen Zeitbezug. Während Vertrauen aus seiner Natur heraus in die Zukunft gerichtet ist (vgl. Luhmann 1968: 24) ist die Einschätzung der Authentizität eher in die Vergangenheit gerichtet und evaluiert, ob ein gegenwärtiges Verhalten mit der historisch gewachsenen und auch nur aus der Vergangenheit heraus wahrnehmbaren Identität des Subjekts übereinstimmt.

Kennzeichnend für Vertrauen ist, dass der Zeitpunkt des Eintretens der Konsequenzen der Vertrauenszuschreibung oder -handlung in die Zukunft liegt. Dementsprechend basiert „Vertrauen“ auf dem Zuversichtsglauben des Vertrauensgebers hinsichtlich zukünftiger Handlungen des Vertrauensnehmers. Authentizitätsurteile beziehen sich dagegen darauf, inwiefern eine gegenwärtige

Handlung als von der Identität geprägt angesehen werden kann. (Burmann/Schallehn 2010: 31).

In dieser Hinsicht modellieren Burmann und Schallehn (2008: 39) eine Wirkungskette aus Authentizität, Glaubwürdigkeit und Vertrauen, in der Vertrauen auf Glaubwürdigkeit aufbaut, welches wiederum auf der Authentizität aufsetzt. Das bedeutet, dass Authentizität und Glaubwürdigkeit als Einschätzungsdimensionen für die Beziehungs- und Verhaltensdimension Vertrauen von ausschlaggebender Bedeutung sind.

Eine direkte empirische Überprüfung dieses Zusammenhangs liegt bis dato noch nicht vor. Ein Anhaltspunkt für diesen Zusammenhang kann jedoch in der Untersuchung der Determinanten von Vertrauen durch Lorbeer (2003; zit. nach Burmann/Schallehn 2010: 31f.) gefunden werden. Lorbeer stellt dabei einen besonders starken Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Konsistenz und dem Vertrauen fest und bezieht diese Dimension vor allem auf die Vorhersagbarkeit des Verhaltens der Vertrauensperson. Den Zusammenhang zwischen dieser Vorhersagbarkeit und der Authentizität sehen Burmann und Schallehn (2010: 32) in erster Linie darin, dass authentische Personen intern motiviert handeln und ihr Verhalten so an ihrer Identität ausrichten. Diese Ausrichtung ist in der Regel beständiger und damit konsistenter als Verhalten, das an situativ unterschiedlichen externen Motivationsfaktoren (Belohnungsanreizen, Bestrafungsvermeidung, soziales Ansehen, etc.) ausgerichtet ist.

Insgesamt konstruieren Burmann und Schallehn (2010: 34) einen kausalen Zusammenhang zwischen Authentizität, Glaubwürdigkeit und Vertrauen. Dabei bauen sie auf Ergebnissen der Konsistenzforschung auf. Demnach ist Authentizität deshalb Grundlage für Glaubwürdigkeit und Vertrauen, weil man grundsätzlich bestrebt ist, ein widerspruchsfreies Selbstbild aufzubauen – und zwar nach innen und außen. Eine authentische Person schränkt sich in ihrem Handeln auf ein überschaubares Set aus identitätsbasierten Grundwerten ein und reduziert damit für sich selbst und andere Komplexität. Zusätzlich kann man bei einer authentischen Person eher davon ausgehen, dass sie auch weiterhin konsistent, das heißt ihrer Identität entsprechend handeln wird, um keine Widersprüche zwischen Identität und Handeln aufkommen zu lassen. Eine authentische Person ist also von Beginn an vertrauenswürdiger, da man ihr eher glaubt, dass sie ihre Handlungen auch in Zukunft an ihrer Identität ausrichten wird. Vertrauen kann sich also aus der glaubhaften Vermittlung von Authentizität ableiten lassen. Die nachfolgende Grafik verdeutlicht diesen Zusammenhang nochmals.



Abb. 6: Kausaler Zusammenhang von Authentizität, Glaubwürdigkeit und Vertrauen (Burmann/Schallehn 2010: 34).

5.1.3. Zwischenfazit: Authentizität, Glaubwürdigkeit und Vertrauen

Die Konzepte der Authentizität, der Glaubwürdigkeit und des Vertrauens konnten nunmehr also in einen Zusammenhang gebracht werden, der über die reine semantische Verwandtschaft hinausgeht. Authentizität wurde als umfassendes Basiskonzept definiert, das sowohl Personen, als auch Objekten mit hervorstechenden Identitäts-ähnlichen Merkmalen attestiert werden kann. Darauf aufbauend ist auch die Glaubwürdigkeit eine Attribution und Einschätzung seitens der Rezipienten. Im Gegensatz zur Authentizität drückt sich Glaubwürdigkeit in der Kommunikation aus – jemand glaubt seinem Gegenüber – und räumt damit der Beziehungsqualität zwischen Kommunikator und Rezipient einen deutlich höheren Stellenwert ein, als die Authentizität.

Beide Konzepte wurden schlussendlich als Grundlage für Vertrauen definiert. Wer als authentisch und glaubwürdig eingeschätzt wird – eine Bewertung, die aus der Vergangenheit heraus entsteht – dem kann man leichter vertrauen. Authentizität und Glaubwürdigkeit bleiben dabei Einschätzungen des jeweiligen Gegenübers, bilden aber die Grundlage für die Einstellung „Vertrauen“, die schlussendlich handlungsleitend wirken kann.

Allen Konzepten ist aber eines gemeinsam: Sie bauen stark auf der Identität und dem klaren Selbst des Gegenübers – in diesem Falle des Unternehmens, der Organisation oder Institution, beziehungsweise ihren Vertretern – auf. Daher soll im nächsten Schritt der Zusammenführung des Analyserahmens das Konzept der Identität mit der Authentizität und darauffolgend dem Vertrauen in Zusammenhang gebracht werden. Dabei ist vor allem im Zusammenhang mit in der Öffentlichkeit agierenden Unternehmen, Organisationen oder Institutionen die Selbstdarstellung⁶ zentral mitzudenken.

5.2. Identität, Selbstdarstellung und Authentizität

Der Zusammenhang zwischen Identität und Authentizität wurde bereits in den vorangegangenen Kapiteln eingehend beleuchtet. Gerade im Zusammenhang mit sozialen Systemen wie Unternehmen, Organisationen oder Institutionen ist es jedoch mit der Identität und einem der Identität und der eigenen Selbstverwirklichung verpflichteten Handeln nicht getan. Zunächst stehen soziale Systeme vor der Schwierigkeit der Identitätsbildung. Unterschiedliche Interessen der in ihnen verbundenen psychischen Systeme unterstellen sich zwar dem übergeordneten Systeminteresse, das bedeutet aber noch nicht automatisch die

⁶ Die Selbstdarstellung soll hier im reinen Wortsinn als genuine Darstellung des eigenen Selbst in Form von Kommunikation und Interaktion verstanden werden – im Gegensatz etwa zur Inszenierung eines angestrebten und nicht identitäts-basierten Selbstbildes.

Herausbildung einer gemeinsamen Identität. Herger (2006: 85ff.) analysiert den Identitätsbegriff von Unternehmen und Organisationen und definiert ihn zunächst im Sinne Luhmanns als Selbstbeschreibung. Dabei stellen soziale Systeme ihre Identität in wechselseitiger Abstimmung über zwei unterschiedliche Umwelten her, nämlich die externe und die interne Umwelt. Vermittelndes Medium sind Text oder Äquivalente von Text (Herger 2006: 85). Dadurch wird es möglich, sozialen Systemen Handlungen und Verhalten nicht nur kausal, sondern auch symbolisch, mithin als Ausdruck ihres Wesens, ihrer Identität zuzuordnen (Luhmann 2000: 108; zit. nach Herger 2006: 85). Identität bedeutet für soziale Systeme also eine Selbstbeschreibung, die nach innen und außen erfolgen muss. Um eine Identität langfristig konsistent aufbauen zu können und dadurch Orientierung für die interne und externe Umwelt zu schaffen, muss die Selbstbeschreibung nach Luhmann (2000: 417; zit. nach Herger 2006: 85) verschiedene Situationen zusammenführen können, im zeitlichen Verlauf beständig und konsistent sein und bezüglich ihres Sinngehalts flexibel sein.

Dadurch wird die Selbstbeschreibung zur Entscheidungsprämisse für das System und seine Umwelt, indem sie die möglichen Handlungen des Systems eingrenzt und selbstreferentiell beobachtbar und bewertbar macht. Nur durch eine Identität, die aus der Selbstbeschreibung erwächst, kann ein System Komplexität reduzieren, Sicherheit konstruieren und sich in sich selbst integrieren. Nur dadurch werden Systeme erkennbar und grenzen sich von ihrer Umwelt ab (vgl. Herger 2006: 86). Durch die Herstellung einer systemischen Identität wird etwa für Unternehmen die Grundlage geschaffen, Authentizität und darauf aufbauend Vertrauen zu schaffen.

Um Identität herzustellen, bedienen sich Unternehmen, Organisationen und Institutionen unterschiedlichster Methoden nach innen und außen. Bergler (2005: 322) definiert Unternehmensidentität als individuelles beziehungsweise kollektives Selbstverständnis und als Basis der Unternehmenskultur. Als Einflussfaktoren auf die Unternehmensidentität nennt er einerseits historische Faktoren wie die Unternehmensgeschichte oder die Gründerpersönlichkeit, andererseits externe Faktoren wie Gesellschaft, Kultur, Politik, Wissenschaft, den Standort und die Ökonomie. Methoden der Umsetzung, das heißt der internen Selbstdarstellung, sieht Bergler (ebd.) in Unternehmensvisionen, Leitbildern, Leitideen, Unternehmensphilosophien und allgemeiner in der Corporate Identity.

Die Identität wird zunächst für die interne Umwelt durch eine erste Transformationsleistung wahrnehmbar, indem sich nämlich die aus der grundlegenden Selbstbeschreibung heraus definierte Identität in ein System der Unternehmenskultur mit Führungsgrundsätzen, Werten, Zielen, Normen und Verhaltensregeln umwandelt. Diese Unternehmenskultur wird einer zweiten Transformationsleistung unterzogen, nämlich der Kulturtransformation hin zu einer gelebten Unternehmenskultur die schließlich Verhalten, Kommunikation und Darstellung etwa

in Form von Design (als umfassendem Konzept) umfasst. Dadurch wird die Identität schlussendlich sowohl für die interne als auch für die externe Umwelt wahrnehmbar (vgl. Bergler 323ff.).

Insgesamt ist also ersichtlich, dass Unternehmensidentität dargestellt werden muss, um das Unternehmen als soziales System zu konstituieren, seine Grenzen zu definieren und stabil zu halten und um dem Unternehmen ein konsistentes Auftreten und Handeln zu erlauben, das nicht nur kausal, sondern auch symbolisch mit dem Unternehmen in Verbindung gebracht werden kann. Erst durch seine Identität wird ein Unternehmen nach innen und außen unterscheidungsfähig und damit handlungsfähig, indem es seinen Mitgliedern erlaubt, ihre Handlungen auf das Unternehmen zu beziehen und indem es seiner Umwelt erlaubt, Handlungen in Aktion und Reaktion auf die Handlungen des Unternehmen zu gestalten.

Die Identität eines Unternehmens ist also nicht wie beim Menschen gegeben, sondern muss zunächst definiert und dann in Form interner und externer Selbstdarstellungen wahrnehmbar gemacht werden. Daher kommt der Selbstdarstellung gerade bei Unternehmen und Organisationen eine wichtige Rolle für die Herstellung von Authentizität zu. Ohne Selbstdarstellung können die Handlungen eines Unternehmens nicht mit der Identität eines Unternehmens in Bezug gebracht werden. Die Selbstdarstellung kann also als Transformationsfunktion zwischen Identität und Außenwahrnehmung und damit als notwendige handlungsermöglichende Komponente für das Unternehmen und seine interne und externe Umwelt betrachtet werden.

5.2.1. Die Marke als Form der Selbstbeschreibung und Selbstbindung

Die Marke⁷ als Form einer doppelten Selektionsleistung stellt eine Teilmenge der Identität dar, die sowohl für die interne, als auch die externe Umwelt Ausgangspunkt für Anschlusskommunikation ist. In ihrer Funktion als Differenz-betonendes Mittel (vgl. Burmann/Schallehn 2010: 45; Herger 2006: 132) verstärkt die Marke die Abgrenzung des Systems zu seiner Umwelt und trägt damit zur Identitätsbildung bei.

Die Marke ist jener Teil der Identität, der *differenzierend* wirkt und eine *Profilierung* in der Umwelt (Konkurrenz) erlaubt. Sie ist somit eine Teilmenge der Identität und kann innerhalb deren Möglichkeiten so oder auch anders eingesetzt werden [...]. Die grösste [sic!] Übereinstimmung zwischen den beiden Konzepten wird bei Dachmarkenstrategien erreicht.“ (Herger 2006: 133).

⁷ Wenn in weiterer Folge von „Marke“ gesprochen wird, ist damit generell die Unternehmensmarke oder Corporate Brand, also das Unternehmen als Marke im Gegensatz zur Produktmarke gemeint.

In Zusammenhang mit der Identität ist vor allem das Modell der identitätsbasierten Markenführung nach Meffert et.al. von Interesse. Sie leiten ihr Markenverständnis von einer Inside-Out-Perspektive ab, wonach die Marke eine Sonderform der Gruppenidentität darstellt, welche *„das Selbstbild der internen Zielgruppe (Markenmitarbeiter, Markenführende) von der Marke umfasst“* (Burman/Schallehn 2010: 45). Davon unterscheiden sie die Outside-In-Perspektive, die die Sicht der externen Zielgruppen in Form von Markenimages verkörpert (ebd.). Der übergreifende Prozess des Markenmanagements dient in dieser Konstellation dazu, sämtliche imagerelevanten Aktivitäten der Marke so aufeinander abzustimmen, dass sie zum Aufbau einer starken Markenidentität und damit zur Erlangung eines Wettbewerbsvorteils beitragen (Herger 2006: 75). Das Unternehmen als Marke bildet dabei den Rahmen, *„um eine konsistente Wahrnehmung zwischen den Zielgruppen zu erreichen, um die Kontinuität essenzieller Identitätsmerkmale sicherzustellen und um eine gemeinsame Basis durchzusetzen, was sich letztlich auf die Reputation der Organisation auswirkt“* (Herger 2006: 76).

Die Marke als Form der identitätsbasierten Selbstdarstellung stabilisiert also die Kontinuität der selektierten Identitätsmerkmale und sorgt somit für eine Selbstbindung und Fremdbindung an diese Merkmale. Damit baut die Marke auf der Identität auf, reduziert sie jedoch auf ihre wichtigsten Wesensmerkmale und macht sie so schneller und leichter unterscheidbar. Die Marke erfüllt damit eine wichtige Funktion: Im Wettbewerb um Aufmerksamkeit in modernen Gesellschaften kann die Identität eines Unternehmens nur dann klar und differenziert aufgenommen werden, wenn sie auf ihre wichtigsten Merkmale reduziert ist und in der Selbstdarstellung kontinuierlich in diesem Rahmen bleibt.

In diesem Sinne legt die Marke auch die Basis für Authentizität und Vertrauen in einer Gesellschaft, die vom Kampf um die knappen Ressourcen Aufmerksamkeit und Akzeptanz geprägt ist. Sie reduziert die Komplexität von Identität für interne und externe Zielgruppen und macht die Identität damit anschlussfähig. Die Marke generiert also jene Zuschreibung, beziehungsweise Zuordenbarkeit unterscheidbarer Identität zu Produkten, Leistungen, Unternehmen und Organisationen, die für Authentizität und damit für die Herstellung von Vertrauen unabdingbar ist.

Damit ist ein Unternehmen aber noch lange nicht aus der Verantwortung genommen, auch tatsächlich authentisch zu sein. Die grundlegenden Mechanismen der Authentizitätsbeurteilung funktionieren auch in massenmedial geprägten Gesellschaften. Das Unternehmen muss sich auch seiner Identität entsprechend verhalten und aus interner Motivation im Sinne seiner Selbstverwirklichung kommunizieren *und* handeln. Denn gerade in der medialisierten Gesellschaft werden Kommunikatoren von unterschiedlichsten Instanzen darauf geprüft, ob sie sich tatsächlich authentisch verhalten oder ihre Handlungen und Kommunikationen nur aus strategischem Kalkül inszeniert sind (Eisenegger 2010: 248).

Daraus können über die Herstellung eines authentischen Marken-Images im besten Fall Vertrauen auf interpersonaler und öffentlicher Ebene, sowie übergeordnet Reputation als Ruf der Vertrauenswürdigkeit für das Unternehmen entstehen.

5.2.2. Zwischenfazit: Authentizität, Identität und Marke

Die Identität eines Unternehmens, einer Organisation oder Institution wurde als notwendiger Ausgangspunkt für Authentizität, Glaubwürdigkeit und damit für Vertrauen und Reputation definiert. Diese Identität ist darüber hinaus systemerhaltend, indem sie das soziale System einer Unternehmung von seiner Umwelt abgrenzt und nach innen und außen stabilisiert. Um eine solche eigenständige Identität zu erreichen, sind Unternehmen, Organisationen und Institutionen auf eine doppelte Transformationsleistung angewiesen: Aus einer grundlegenden Selbstbeschreibung entsteht durch Transformation ein nach innen wirksames System der Unternehmenskultur. Die zweite Transformationsleistung ist die Kulturtransformation zu einer gelebten Unternehmenskultur, die sowohl Verhalten, als auch Kommunikation und Darstellung einschließt. Identität bedingt also einerseits Verhalten und Kommunikation, kann aber ohne diese Komponenten auch selbst nicht entstehen. Mit anderen Worten, ohne ein identitätsbasiertes Verhalten und eine authentische Kommunikation bleibt die Identität eine leere Hülle.

Identität muss sich also einerseits im Verhalten ausdrücken, andererseits muss sie gerade bei jenen Unternehmen, Organisationen und Institutionen, die in der Öffentlichkeit agieren, dargestellt werden. Die Marke ist eine solche Form der öffentlichen Darstellung von Identität, gleichzeitig aber auch eine Form der Selbstbindung. Durch die Reduktion der Systemkomplexität verstärkt die Marke in ihrer Differenzbildung die Identität und macht diese Identität gleichzeitig anschlussfähig. Werte und zentrale Wesensmerkmale bleiben konstant und werden konstant nach innen und außen dargestellt. Damit stellt die Marke als Form der Selbstdarstellung und Selbstbindung eine mögliche Grundlage für Vertrauen und Reputation dar.

5.3. Zusammenführung des Bezugsrahmens und theoretische Einbettung

Im folgenden Kapitel soll nochmals versucht werden, die Begriffe des Bezugsrahmens, die sich als zentral erwiesen haben – also Identität, Authentizität und Marke – mit Vertrauen und Reputation zusammenzuführen und die Begrifflichkeiten in einem gemeinsamen theoretischen Kontext zu verankern.

Dazu sollen zunächst die bisherigen Erkenntnisse in aller Kürze zusammengefasst werden, um schlussendlich den Bezugsrahmen in einen übergeordneten theoretischen Kontext einzubetten. Darauf aufbauend soll schließlich der Bezugsrahmen in seinen Zusammenhängen modelliert werden und die Implikationen für eine vertrauensgeleitete Unternehmenskommunikation herausgearbeitet werden.

5.3.1. Überblick über die bisherigen Begrifflichkeiten

Der Bezugsrahmen wurde zunächst an den Eckpunkten Vertrauen, Reputation, Marke und Authentizität aufgespannt. Im Laufe der Auseinandersetzung wurde dabei deutlich, dass dieser Rahmen verfeinert werden muss, um der Komplexität der Thematik gerecht zu werden.

Neben den genannten Begriffen wurde daher ein besonderer Fokus auf die Frage nach Identität, Image und Glaubwürdigkeit gelegt. Zusätzlich wurden die Kernbegriffe Vertrauen und Reputation differenzierter betrachtet und in soziale, funktionale und expressive Reputation; sowie in interpersonales und öffentliches Vertrauen unterteilt.

Im weiteren Verlauf wurde das Vertrauen – sowohl als öffentliches, als auch als interpersonales Vertrauen – als handlungsleitendes Konzept gefasst. Dabei begründet sich Vertrauen, wie schon Luhmann (1968: 81) anmerkt, auf einem klar umrissenen Selbst, das heißt auf einer unverwechselbaren Identität. Reputation und Image repräsentieren jeweils Teile dieser Identität in der Wahrnehmung der Rezipienten. Sowohl das Image, als auch die Reputation sind also Vorstellungsbilder, dennoch ist eine klare Unterscheidung zwischen diesen beiden Konzepten vorzunehmen: Während Image ein nicht-öffentliches und segmentiertes Vorstellungsbild ist, ist Reputation ein klares öffentliches Konzept, das die Wahrnehmung der Rezipienten zu einem aggregierten Gesamtbild verdichtet. Zudem ist der Image-Begriff neutral zu fassen, während die Reputation als „Ruf der Vertrauenswürdigkeit“ eine eindeutige Wertung vornimmt.

Sowohl Image, als auch Reputation als Vorstellungsbilder dienen aber als Grundlage für interpersonales, respektive für öffentliches Vertrauen. Aus der *Vorstellung* wird also schlussendlich eine *Einstellung*, nämlich das Vertrauen auf unterschiedlichen Ebenen.

Als klares, eigenständiges Selbst, und mithin als Ausgangspunkt für Image und Reputation, stellt eine eigenständige Identität eine Grundlage für Vertrauen dar. Identität allerdings entsteht in der heutigen Gesellschaft nicht mehr von alleine. Jedes System – und damit auch jede Organisation, jedes Unternehmen und jede Institutionen, benötigt generell eine Form der Selbstdarstellung, um sich gegen seine Umwelt abzugrenzen. Dieser Effekt wird durch die zunehmende Medialisierung der Gesellschaft zusätzlich verstärkt. Um die Identität eines

Systems innerhalb der Mediengesellschaft klar von seiner Umwelt abzugrenzen, ist es notwendig, seine Selbstdarstellung den Mechanismen dieser Gesellschaft anzupassen. In einer Gesellschaft, in der Menschen ihre Aufmerksamkeit nicht mehr unbegrenzt zur Verfügung stellen können, funktionieren Marken als Werkzeuge um Komplexität zu reduzieren und die Identität innerhalb einer Gesellschaft leichter und weiter verbreiten zu können.

Die Marke bildet also einerseits eine Grundlage für Reputation und Image und damit in letzter Konsequenz für Vertrauen. Andererseits bindet die Marke ein Unternehmen aber auch an ein bestimmtes und definiertes Setting von Grundwerten, die den Markenkern bilden. Ein Unternehmen, eine Organisation oder Institution, die in ihrer öffentlichen Selbstdarstellung auf Marken setzt, bindet sich selbst an diesen Markenkern und sorgt damit für Kontinuität. Diese Kontinuität ist wiederum eine Notwendigkeit für die Bildung von Vertrauen, denn Kontinuität reduziert die riskante Vorleistung, die das Vertrauen in seinem Innersten ausmacht. Nicht zuletzt gibt die Marke aber auch ein Versprechen an die Dialog- und Anspruchsgruppen ab und ist somit ein Kriterium, an dem sich Vertrauen konkret festmachen und bewerten lässt.

Identität, Marke, Image und Reputation bilden also wichtige Grundlagen für Vertrauen. Die Konzepte wurden aber in dieser Zusammenführung nur neutral, das heißt quasi in einer Idealsituation dargestellt und miteinander verknüpft. In der Realität der Rezeptionssituation bestehen keine Idealtypen und vor allem auch keine neutralen Konzepte. Der Rezipient bewertet stets, was er rezipiert (vgl. Hoepfner 2009: 56f.). Stellt man die Frage nach der Bewertung, so muss man sich mit den Konzepten Authentizität und Glaubwürdigkeit auseinandersetzen. Mit anderen Worten: Erzählen kann ein Unternehmen viel – ob man es als Rezipient glaubt, ist eine völlig andere Sache. Nur wenn ein Unternehmen, eine Organisation oder Institution authentisch ist, kann auch Vertrauen entstehen.

Zusammengefasst bedeutet das nochmals, dass zunächst eine eigenständige Identität die Grundlage für Vertrauen darstellt. Aufbauend auf dieser Identität können Unternehmen, Organisationen und Institutionen ihre Selbstdarstellung in Form von Marken aufbauen und kommunizieren. Durch die Reduktion der Komplexität ihrer Identität auf wenige Kernwerte sorgt die Marke für eine einfachere Verbreitung innerhalb der Mediengesellschaft und einen Anknüpfungspunkt für die Auseinandersetzung mit komplexen Sachverhalten, stellt aber gleichzeitig auch eine Form der Selbstbindung dar und sorgt durch die Konzentration auf die Marken-Kernwerte für Kontinuität. Über die Selbstdarstellung erlangt ein Unternehmen, eine Organisation oder Institution ein bestimmtes individuelles Image, beziehungsweise eine öffentliche Reputation. Wenn das Unternehmen dabei noch authentisch und in diesem Sinne tatsächlich vertrauenswürdig ist – wenn es also tatsächlich ist, was es scheinen will – dann kann innerhalb der Dialog- und Anspruchsgruppen Vertrauen entstehen, das wiederum einer

bestimmten Einstellung entspricht und als handlungsleitendes Konzept von enormer Bedeutung für die Beziehung zwischen einem Unternehmen, einer Organisation oder Institution mit den jeweiligen Dialog- und Anspruchsgruppen ist. In weiterer Folge soll nun eine gesellschaftstheoretische Einbettung des Bezugsrahmens erfolgen, um die Einzelkonzepte in ihren Zusammenhängen in einem gemeinsamen, theoretisch fundierten Modell zu verankern.

5.3.2. Einbettung des Bezugsrahmens in einen theoretischen Kontext: Rationalisierung des Vertrauensbegriffs im 3-Welten-Konzept

Zu Beginn dieser Arbeit wurde Vertrauen als Mittel zur Reduktion von Komplexität innerhalb der Gesellschaft definiert. Vertrauen reduziert als generelles Systemvertrauen, als systemisches Vertrauen und als intersubjektives Vertrauen die Komplexität, indem es die zu erwartenden Ereignismöglichkeiten einschränkt. Im Sinne Luhmanns (1968: 27) ermöglicht das Vertrauen es damit, rationaler und potentiell richtiger zu handeln. Vertrauen ist also insbesondere dann wichtig, wenn das für eine rationale Kalkulation notwendige Wissen, oder die dafür notwendige Zeit fehlen (vgl. Hubig/Siemnoneit 2007: 174).

Betrachtet man diese Überlegungen genauer, so wird deutlich, dass der Rationalitätsbegriff im Bereich des Vertrauens eine bedeutende Rolle spielt. Rationalität und Vertrauen scheinen auf den ersten Blick gegenläufige Begriffe zu sein. Ist genügend Potential, das heißt ausreichend Zeit, Gelegenheit und Wissen für Rationalität vorhanden, so ist Vertrauen nicht notwendig. Auf der anderen Seite wird Vertrauen dann wichtig, wenn rationale Entscheidungen nicht möglich sind.

Zerlegt man den Rationalitätsbegriff aber genauer, so wird deutlich, dass er für das Vertrauen in unserer heutigen modernen Gesellschaft noch eine ganz andere Rolle spielt.

Der Rationalitätsbegriff wird von Habermas (1981) in seiner Theorie des kommunikativen Handelns vor allem im Hinblick auf die Entwicklung der modernen Gesellschaft eingehend untersucht. Dabei stellt Habermas (1981: 75ff.) der modernen Gesellschaft einen anderen, auf mythische Weltbilder bezogenen Gesellschaftstyp entgegen, der vor allem in der Vergangenheit den vorherrschenden Typus darstellte. Das mythische Denken vergangener Gesellschaften basiert auf der Ordnung der anschaulichen, objektiven Welt entlang von Analogien und Kontrasten, um die Unkontrollierbarkeit der Welt, die Masse an Kontingenzen, denen man als Mensch ausgeliefert zu sein scheint, mittels unsichtbarer Mächte zu erklären, die Komplexität damit einzudämmen und die Kontingenz weg zu interpretieren (Habermas 1981: 77f.). Damit reduziert das mythische Denken die Welt zu dem, was objektiv greifbar und erkennbar ist – es kratzt sozusagen an der Oberfläche. So erklärt sich auch, dass in diesen Gesellschaften die Unterscheidung zwischen den Bereichen der physischen Natur und der

soziokulturellen Umwelt nicht verstanden wird und so eine Differenzierung zwischen sprach- und handlungsfähigen Subjekten und Gegenständen die durch das eigene Handeln manipuliert werden, nicht möglich ist (Habermas 1981: 79). Somit ist auch eine Trennung von objektiver, sozialer und subjektiver Welt nicht möglich. Darüber hinaus kann das Weltbild dieser mythischen Gesellschaften nicht als Weltbild identifiziert und damit hinterfragt werden. *„Mythische Weltbilder werden von Angehörigen nicht als Deutungssysteme verstanden, die an eine kulturelle Überlieferung angeschlossen sind, die durch interne Sinnzusammenhänge konstituiert, auf die Wirklichkeit bezogen, mit Geltungsansprüchen verbunden, daher der Kritik ausgesetzt und einer Revision fähig sind“* (Habermas 1981: 85).

Dem gegenüber steht unsere moderne Gesellschaft, die in der Lage ist, ihr Weltverständnis als hinterfragbares Deutungsmuster zu identifizieren und die Trennung zwischen objektiver, subjektiver und sozialer Welt vorzunehmen (vgl. Habermas 1981: 84f.). Durch die Trennung in diese drei Welten entsteht die Möglichkeit, in jeder dieser Welten universell gültige Geltungsansprüche zu formulieren, die eine rationale Situationsdefinition ermöglichen (vgl. Habermas 1981: 106). Mit anderen Worten: der Unterschied zwischen einem mythischen Gesellschaftsverständnis und dem rationaleren Verständnis der modernen Gesellschaften liegt darin, dass Weltbilder nicht mehr kollektiv geteilt werden und ein normatives Einverständnis voraussetzen, sondern dass sie stetig dezentraler werden und immer öfter gemeinsame Situationsdefinitionen über den Abgleich universeller Geltungsansprüche notwendig machen. Somit tritt an die Stelle des normativ zugeschriebenen Einverständnisses die kommunikativ zu erzielende Verständigung, beziehungsweise an die Stelle eines kollektiv geteilten normativen Weltbildes treten die Anforderungen, individuelle Lebenswelten mittels kommunikativer Verständigung miteinander abzugleichen (vgl. Habermas 1981: 107f.).

Wenn wir unter diesem Gesichtspunkt kulturelle Deutungssysteme beurteilen, zeigt sich, warum mythische Weltbilder einen instruktiven Grenzfall darstellen. In dem Maße wie die Lebenswelt einer sozialen Gruppe durch ein mythisches Weltbild interpretiert wird, wird die Last der Interpretation dem einzelnen Angehörigen ebenso abgenommen wie die Chance, selber ein kritisierbares Einverständnis herbeizuführen. (Habermas 1981: 108)

Je mehr aber diese notwendigen Situationsdefinitionen – deren Zahl durch die steigende Komplexität unserer Welt stetig zunimmt – durch eine gemeinsame Interpretationsleistung der Beteiligten zustande kommen müssen, desto mehr Gewicht bekommen rationale Handlungsentscheidungen. (Habermas 1981: 108).

Insgesamt hat der Bedarf an rationaler Situationsdefinition in unserer modernen Gesellschaft also zugenommen. Gleichzeitig haben wir durch unser modernes Weltverständnis und die Trennung in eine objektive Welt des Wahren, eine soziale Welt des normativ Richtigen und eine subjektive Welt des Wahrhaftigen (vgl. Habermas 1981: 35) die Möglichkeit, diese

Situationen gemeinsam über kommunikative Verständigung zu definieren. In der stetig komplexer werdenden Welt aber, ist eine solche gemeinsame Situationsdefinition über einen argumentativen Diskurs nur selten in voller Form möglich. Habermas (1981: 71) spricht daher auch von einer „*kontrafaktischen Situation*“. Im Hinblick auf den stetig wachsenden Bedarf nach Situationsdefinition bei stetig steigender Komplexität rückt die Frage nach einem modernen Verständnis von Vertrauen wieder in den Mittelpunkt.

Wir sind zunächst davon ausgegangen, dass das Vertrauen immer dann vonnöten ist, wenn wir die Kontingenz möglicher Ereignisse und damit die Komplexität der Welt durch die Erwartung von Handlungskonformität eingrenzen wollen. Das Vertrauen bildet damit eine Art Gegengewicht zur gemeinsamen rationalen Situationsdefinition aus kommunikativer Verständigung heraus. Überall dort, wo ein rationaler Diskurs nicht möglich ist, muss das Vertrauen diese Situationsdefinition übernehmen und kann so die Komplexität der Welt durch eine Einschränkung der Kontingenz, das heißt durch eine Vorwegnahme möglicher Zukunft vermindern (vgl. Luhmann 1968: 24).

Einerseits ist also die Bedeutung des Vertrauens als sozialem Grundmechanismus gestiegen. Durch die steigende Komplexität der Welt und die steigende Notwendigkeit, immer mehr komplexe Situationen individuell und rational zu bewerten, muss Vertrauen dort einspringen, wo Zeit und Möglichkeit für rationale Bewertung fehlen.

Andererseits steigt auch die Bedeutung von Vertrauen als intersubjektiv vergebenem Konzept (d.h. als systemisches und als intersubjektives Vertrauen) in einer Welt, deren Situationsbewertungen nicht mehr normativ-generell vorgegeben, sondern immer mehr individuell und situativ durchgeführt werden. Ein mythisches Weltverständnis entbindet den Menschen von einer eigenständigen, rationalen und kritisierbaren Situationsdefinition (Habermas 1981: 108). Gleichzeitig werden normativ auch Institutionen vorgegeben, in die bedingungsloses Vertrauen gesetzt werden kann. Nicht umsonst hatten Kirche und Religion in früheren Gesellschaften einen so hohen Stellenwert und wurden bis ins Zeitalter der Aufklärung kaum je kritisiert oder hinterfragt. Vor allem in den letzten Jahren und Jahrzehnten hat sich diese Haltung in mancherlei Hinsicht nahezu umgekehrt. Ebenso ist es mit Institutionen wie der Politik, der Wirtschaft und anderen zentralen gesellschaftlichen Teilsystemen: Auch hier werden Vertrauensverluste seit Jahren immer deutlicher sichtbar und messbar (vgl. Bentele 1994: 134f). Die konkreten Ursachen dieser Vertrauensverluste spielen hier im Moment keine Rolle. Vertrauensverluste in soziale Institutionen sind nur ein Indiz dafür, dass Vertrauen in der modernen Gesellschaft nicht mehr automatisch vergeben wird. Die Entwicklung unserer Gesellschaft zur Informationsgesellschaft trägt ihren Teil dazu bei, dass dieser Prozess verschärft wird:

Die Notwendigkeit, Vertrauen in Politiker, politische Parteien oder eine bestimmte Politik zu setzen, war sicher vorhanden, seit es Politik gibt. Seit Politik allerdings vor allem durch die steigende Zahl von Medien vermittelt, permanent beobachtet und kommentiert wird, werden Fehler einzelner Politiker oder Schwächen einer bestimmten Politik nicht nur schneller und besser erkannt. Die Notwendigkeit, schnell und deutlich (z.B. mit Rücktritten) zu reagieren, um Vertrauensverluste aufzufangen, ist in der Informationsgesellschaft deutlich gewachsen. (Bentele 1994: 133).

Die Informationsgesellschaft stellt also mehr Informationen, Kommentare und Bewertungen, mithin mehr Möglichkeiten zur rationalen Bewertung von Situationen zur Verfügung. Damit werden auch Vergabe und Entzug von Vertrauen auf eine völlig andere Basis gestellt und anderen Mechanismen und Logiken unterworfen. Mit anderen Worten: Vergabe und Entzug von Vertrauen – insbesondere von öffentlichem Vertrauen – werden durch die Informationsgesellschaft rationaler.

In diese Richtung argumentiert auch Giddens (1990: 84), der die Moderne als eine high-trust-Zeit bezeichnet, in der das Vertrauen an die Stelle der vormodernen Gewissheit rückt. So werden Vergabe und Entzug von Vertrauen zu einer Art Lenkungsmechanismus für die Gesellschaft (vgl. Bentele 1994: 139f.), aber auch für den eigenen Lebensentwurf. Wem – das heißt welchen Personen, Institutionen oder Teilsystemen – ich vertraue oder misstrauere, entscheidet ganz zentral darüber, innerhalb welcher Handlungsräume ich mein eigenes Leben leben kann; gleichzeitig aber auch darüber, wie andere Personen, Institutionen, Organisationen, Unternehmen, etc., sich verhalten können oder zumindest sollten.

Die große Bedeutung des Vertrauens in der modernen Gesellschaft macht es notwendig, auch das Vertrauen auf eine rationale Basis zu stellen. Vergabe und Entzug von Vertrauen werden in der Informationsgesellschaft rational begründet, das heißt die Entscheidung darüber, wem ein Vertrauensgeber vertraut und wem nicht, wird anhand objektiver, sozialer und subjektiver Geltungsansprüche getroffen. Diese einmalige Entscheidung entbindet den Vertrauensgeber von der stetigen Neudefinition der Situationen, von der andauernden Frage nach möglichen zukünftigen Handlungsoptionen und reduziert so Komplexität und Kontingenz gleichermaßen.

Dennoch wird das Vertrauen auch stets rational evaluiert. Solange die Informationen, die der Vertrauensgeber über den Vertrauensnehmer erhält, zur rationalen Erstentscheidung passen, so lange wird die Entscheidung über Vertrauen oder Misstrauen nicht verändert. Verändern sich jedoch entweder die Parameter der Bewertung – z.B. durch neue Wertstandards des Vertrauensgebers, etwa in einem Prozess gesellschaftlichen Wertewandels (vgl. Bentele 1994: 134) – oder die Informationen die er über den Vertrauensnehmer erhält – z.B. ein anderes Handeln des Vertrauensnehmers – so kann auch die Entscheidung über Vergabe oder Entzug von Vertrauen neu getroffen werden. An die Stelle einer stetigen Situationsbewertung tritt in

modernen, d.h. rationalen Gesellschaften also eine vereinfachte Form der Überprüfung einer einmalig anhand von rationalen Geltungsansprüchen gesetzten Entscheidung.

In diese Richtung argumentiert auch Eisenegger (2009: 245ff.), der eine dreidimensionale Theorie der Reputation entwickelt, nach der sich Reputation als der gute Ruf eines Unternehmens, einer Organisation oder Institution in der objektiven Welt als funktionale Reputation, in der sozialen Welt als soziale Reputation und in der subjektiven Welt als expressive Reputation festmachen lässt. Eisenegger (2009: 249) betrachtet dabei das Vertrauen als handlungsleitendes Gegenstück zur Reputation, die Reputation als öffentlicher Ruf der Vertrauenswürdigkeit bildet dabei vor allem im Bereich der öffentlichen Meinung eine maßgebliche Grundlage für Vergabe und Entzug von Vertrauen.

Vertrauen ist eine Einstellung, die individuell vergeben wird. Auch das öffentliche Vertrauen als Vertrauen in öffentliche Personen, Unternehmen, Institutionen und Funktionsträger wird stets von Vertrauenssubjekten vergeben, die immer Personen sind (Bentele 1994: 142). Das bedeutet, dass ein öffentlicher Ruf der Vertrauenswürdigkeit stets nur einen Teil der individuellen Entscheidung darstellen kann. Sicherlich korrelieren hohe Reputation und Vergabe von Vertrauen in vielen Fällen. Der allgemeine Ruf von Vertrauenswürdigkeit stellt daher eine wichtige, aber sicherlich nicht die einzige Entscheidungsgrundlage für Vergabe oder Entzug von öffentlichem Vertrauen dar.

Dazu ein Beispiel: Selbst wenn ein Unternehmen eine hohe Reputation hat, kann man die Vergabe von Vertrauen verweigern. Warum? Weil auch das Vertrauen selbst auf rationalen Entscheidungsgrundlagen beruht – möglicherweise wurde ein persönlicher und individueller Geltungsanspruch nicht erfüllt.

So postuliert auch Eisenegger selbst eine Wechselwirkung zwischen Vertrauen und Reputation, wobei er nicht genau definiert, was nun die Grundlage oder den Ausgangspunkt darstellt. An einer Stelle ist die Reputation als Ruf der Vertrauenswürdigkeit Grundlage für die Vergabe von Vertrauen, andererseits wird Vertrauen als elementar für die Bildung von Reputation definiert (vgl. Eisenegger 2009: 249, 250). Eisenegger (2009: 249) spricht daher auch von Vertrauen und Reputation als den „*beiden Seiten einer Medaille, bzw. eines Anerkennungsprozesses.*“

Damit ist klar, dass auch Vergabe und Entzug von Vertrauen auf der Grundlage von Entscheidungen basieren müssen. Die Frage ist demnach, welche Art der Entscheidung über Vergabe oder Entzug von Vertrauen bestimmt. Vertrauen wurde in dieser Arbeit als eine auf Erfahrung aus Interaktion basierende Kontinuitätserwartung definiert. Zu vertrauen bedeutet also, sich ein gewisses Erwartungsschema auf unterschiedlichen Ebenen aufzubauen und zu erwarten, dass das Vertrauensobjekt auch zukünftig im Rahmen dieses Erwartungsschemas handelt. Das Festlegen dieses Erwartungsschemas geschieht in modernen Gesellschaften wie

oben angeführt auf Basis rationaler Entscheidungen über die Einlösung oder Nicht-Einlösung von Geltungsansprüchen. Die Erwartungsschemata sind also in ihren konkreten Ausprägungen in die objektive, subjektive und soziale Welt geordnet und lassen sich so etwa auch an konkreten Vertrauensfaktoren festmachen.

So definiert etwa Bentele (1994: 145) Vertrauensfaktoren, die über Vergabe oder Entzug von öffentlichem Vertrauen entscheiden, nämlich Sach- und Problemlösungskompetenz, die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung, Adäquatheit und Konsistenz der Handlungen, sowie ein subjektiv-ästhetischer Anspruch. Betrachtet man diese Vertrauensfaktoren genauer, so wird deutlich, dass auch Bentele Vergabe und Entzug von öffentlichem Vertrauen an rational begründbaren Ansprüchen in den drei Welten festmacht. Sach- und Problemlösungskompetenz sind klare Ansprüche der objektiven Welt; die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung sowie Adäquatheit und Konsistenz der Handlungen stellen auf die normativen Wertansprüche der sozialen Welt ab; und die subjektiv-ästhetische Komponente des Vertrauensobjekts muss die Ansprüche der subjektiven Welt erfüllen.

Die persönliche Ausprägung dieser Vertrauensfaktoren, ihre Verteilung und Gewichtung bilden mithin ein Profil von Erwartungen, einen Maßstab, der an das potentielle Vertrauensobjekt angelegt wird. Die Vertrauensfaktoren ergeben sich aus der Interaktion, das heißt aus dem, was ein Vertrauensobjekt über seine Identität (subjektive Dimension) und sein Handeln in objektiv-funktionaler sowie normativ-sozialer Hinsicht preisgibt und dem, was der Vertrauensgeber aus dieser Interaktion mitnimmt. Dieses individuelle Erwartungsprofil entwickelt sich dabei einerseits aus den eigenen Werthaltungen und Geltungsansprüchen, andererseits aus der öffentlichen Reputation, die ein potentielles Vertrauensobjekt genießt. Beide Einflussfaktoren bauen dabei auf rationalen Entscheidungen in den drei Welten auf. Je höher dabei die Reputation und damit der Ruf der Vertrauenswürdigkeit ist, beziehungsweise je vollständiger die individuellen Geltungsansprüche erfüllt sind, desto wahrscheinlicher sind Bildung und Erhalt von öffentlichem Vertrauen (vgl. Eisenegger 2009: 249f.; Bentele 1994: 145).

Die Reputation als öffentlicher Bewertungsprozess kann also insgesamt als kondensierte Bewertung eines öffentlichen Erwartungsschemas gefasst werden. Die Bewertung in funktionaler, sozialer und expressiver Hinsicht erfolgt primär durch öffentliche Institutionen, die für den jeweiligen Bereich eine besondere Kompetenz oder Bewertungsautorität besitzen. Auch die Öffentlichkeit selbst kann eine solche Bewertungsinstanz sein, beziehungsweise beeinflussen sich Expertenmeinung und öffentliche Meinung in einem Wechselwirkungsprozess gegenseitig (vgl. Eisenegger 2009: 249). Die Bewertung eines Reputationsträgers baut dabei auf ein öffentliches Erwartungsschema auf, das sich anhand geteilter Weltbilder, Werte, Traditionen, Normen oder Mode-Erscheinungen (z.B. in Stilfragen

der Ästhetik) bildet (vgl. Bentele 1994: 134; Eisenegger 2009: 247; Habermas 1981: 92, 104). Diese Weltbilder oder gesellschaftlichen Leitbilder verändern sich mit der Zeit, sind aber in den jeweiligen Phasen des gesellschaftlichen Wandels notwendig, um Orientierung zu schaffen und Komplexität zu reduzieren (vgl. Eisenegger 2005: 76f.). *„Gesellschaftsmodellen inhärente Leitbilder manifestieren [...] Erwartungsstrukturen über die Erfolg versprechende Ordnung der Gesellschaft [und] bilden zentrale Ressourcen im Prozess der Reputationskonstitution“* (Eisenegger 2005: 79).

Auf der anderen Seite bildet sich beim Vertrauensgeber auch ein individuelles Erwartungsschema an die Welt, das im Groben mit dem öffentlichen Erwartungsschema übereinstimmen kann, aber nicht notwendigerweise damit übereinstimmen muss. Das individuelle Erwartungsschema ist ein Versuch der Ordnung und Erklärung, der Strukturierung der eigenen Welt, das sich in individuellen Vorlieben, Werten und Stilen kristallisiert. Auf Basis des (neutralen) Images, das der Vertrauensgeber vom Vertrauensobjekt besitzt wird das individuelle Erwartungsschema auf funktionaler, sozialer und expressiver Ebene bewertet.

Aus diesen beiden Formen der öffentlichen und individuellen Bewertung ergibt sich schließlich ein implizit rational hergeleiteter konkreter Erwartungsrahmen, der an das Vertrauensobjekt gestellt wird. Je besser das Vertrauensobjekt diesen Erwartungsrahmen erfüllt, desto höher ist das Vertrauen, das es genießen kann. Der Grad der Erfüllung des Erwartungsrahmens wird dabei zusätzlich von der Reputation beeinflusst, denn je höher die Reputation des Vertrauensobjekts, desto eher wird ihm auch Vertrauen geschenkt (vgl. Eisenegger 2005: 29). Im Unterschied dazu muss das neutrale Image durch den Vertrauensgeber erst selbst nochmals auf Basis seines eigenen individuellen Erwartungsschemas bewertet werden. Die nachfolgende Grafik soll diesen Zusammenhang grob veranschaulichen.

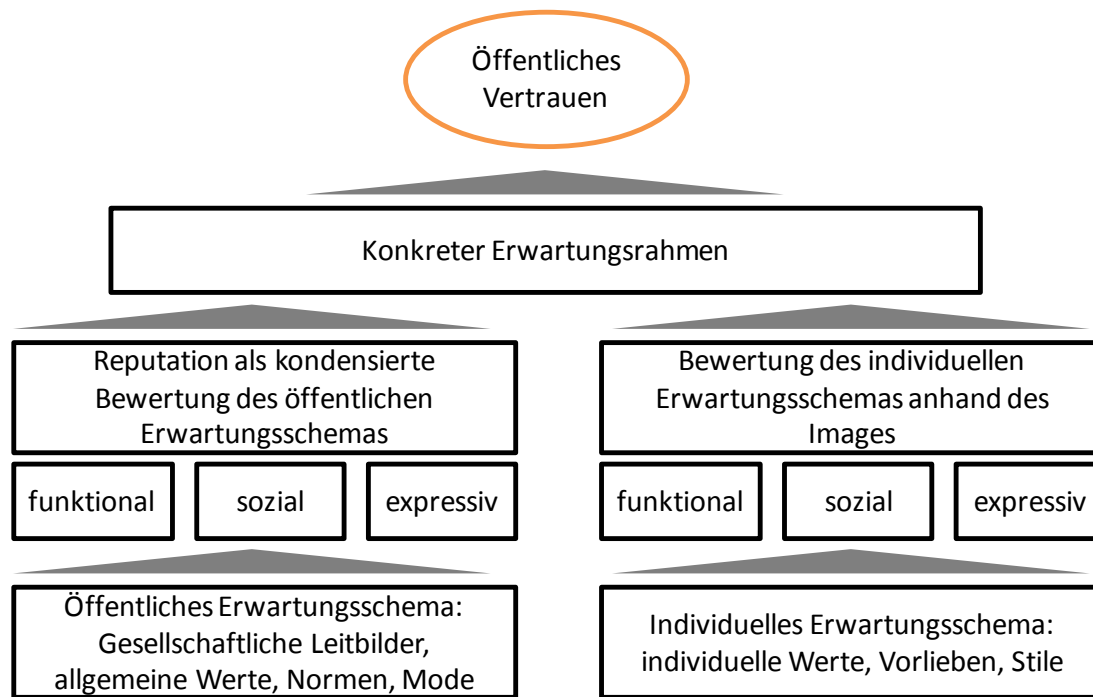


Abb. 7: Die Vergabe von öffentlichem Vertrauen und ihre Einflussfaktoren, eigene Darstellung

Dabei muss zusätzlich davon ausgegangen werden, dass sich der konkrete Erwartungsrahmen auf Basis der Stärkeverhältnisse zwischen der Reputation und der Bewertung des eigenen, individuellen Erwartungsschemas verändert. Je stärker die Reputation im öffentlichen Diskurs gefestigt ist und sich mithin zur sedimentierten Reputation entwickelt hat, desto eher hat sie das Potential, die individuellen Bewertungen zu überlagern (vgl. Eisenegger 2005: 40). Auf der anderen Seite ist es wahrscheinlich, dass die Bewertung des eigenen Erwartungsschemas an Bedeutung gewinnt und die öffentliche und meist medial vermittelte Reputation überlagert, wenn die direkten und unvermittelten Kontakte und Interaktionen mit dem Vertrauensobjekt oder seinen Repräsentanten häufiger werden, mithin die Intensität der Interaktion steigt und eine genauere Beurteilung möglich gemacht wird (vgl. Burmann/Schallehn 2010: 44).

5.3.3. Zwischenfazit: Die Rationalisierung des Vertrauens

Insgesamt hat das Vertrauen also durch den Strukturwandel der Gesellschaft einen gravierenden Wandel erfahren. Auf der einen Seite ist die Bedeutung des Vertrauens in einer Welt, in der die Komplexität für jeden Einzelnen enorm zugenommen hat und in der stets aufs Neue, individuelle Situationsdefinitionen vorgenommen werden müssen, enorm gestiegen.

Gleichzeitig werden Vergabe und Entzug von Vertrauen durch die Rationalisierung der Gesellschaft auf eine neue Basis gestellt. Dieser Prozess wird durch die Entwicklung der Gesellschaft hin zu einer Informations- und Mediengesellschaft noch weiter verstärkt.

Vertrauen wird dabei einerseits als individuelles und unvermitteltes Vertrauen direkt vom Vertrauensgeber an das Vertrauensobjekt vergeben. Dabei spielt die öffentliche Reputation keine maßgebliche Rolle, die Bewertung des eigenen Erwartungsschemas anhand des Images, das man als Person vom Vertrauensobjekt hat ist hier die ausschlaggebende Dimension.

Bei der Vergabe von öffentlichem Vertrauen werden dagegen mediale Mechanismen und Vermittlungsmethoden schlagend. Hier stellt die Reputation als kondensierte Bewertung eines geteilten öffentlichen Erwartungsschemas eine bedeutende Rolle. Die Reputation stellt sozusagen einen „Vertrauenswegweiser“ dar, dem man als Vertrauensgeber folgen kann, aber nicht notwendigerweise folgen muss. Zusätzlich zur Reputation findet auch stets eine individuelle Bewertung anhand des eigenen Erwartungsschemas statt. Je höher die Reputation, beziehungsweise je höher der Grad der Erfüllung des eigenen Erwartungsschemas, desto eher wird öffentliches Vertrauen als Zustand vergeben. Einen Einfluss hat auch die relative Stärke von Reputation und eigener Bewertung des individuellen Erwartungsschemas. Je stärker eine der beiden Bewertungen im Vergleich zur anderen ist, desto eher kann sie die andere Bewertung in der endgültigen Entscheidung über Vergabe oder Entzug von Vertrauen überlagern.

5.3.4. Einflussfaktoren auf die Erwartungsbildung: Identität, Selbstdarstellung und Interaktion

Im vorangegangenen Kapitel wurden Vertrauen, Reputation und Image in einen übergreifenden Theorie-Kontext eingebettet. Der Wandel der Gesellschaft von einer Deutung der Welt über vormoderne normativ-mythologische Weltbilder hin zu einer generalisierbaren rationalen Deutung und Bewertung der Welt in der objektiven, sozialen und subjektiven Welt wurde als Grundlage für eine Rationalisierung von Vergabe und Entzug von Vertrauen gefasst.

Im Folgenden sollen nun auch die verbliebenen Begrifflichkeiten und Konzepte des Analyserahmens auf Basis dieser Erkenntnisse neu betrachtet und zueinander in Beziehung gesetzt werden. Dazu muss zunächst ein wichtiger Begriff wieder aufgegriffen werden, der bereits in einer der ersten hier präsentierten Vertrauensdefinitionen seinen Platz gefunden hat: Interaktion. Der folgende Satz bildet die Grundlage der hier verwendeten Arbeitsdefinition von Vertrauen:

Vertrauen ist eine auf Erfahrung aus Interaktion basierende Kontinuitätserwartung zur Reduktion von Komplexität die stets eine riskante Vorleistung bedeutet.

In ihm ist bereits einiges vorweg genommen, was im vorangegangenen Kapitel nochmals theoretisch untermauert wurde. Vertrauen ist die Erwartung von Kontinuität, das bedeutet die

Erwartung der zukünftigen kontinuierlichen Erfüllung eigener und öffentlicher Erwartungsschemata. Diese Erwartungsschemata beruhen, wie zuvor dargestellt auf allgemeinen und übergreifenden gesellschaftlichen Werten, und andererseits auf individuellen Werten und Vorlieben, wobei die allgemeinen gesellschaftlichen Werte Einfluss auf die individuellen Werte besitzen (vgl. Eisenegger 2005: 79; Bentele 1994: 134; Herger 2006: 47). Diese relativ stabilen und dauerhaften Werte, die sich nur in längeren Phasen verändern (vgl. Eisenegger 2005: 77; Imhof/Gaetano 1996: 158), bauen mithin auch übergreifende, generalisierbare und relativ stabile Erwartungen auf. So können übergreifende Erwartungen in der objektiven Wertewelt des 20. Jahrhunderts etwa Gewinn, Logik, Effizienz und Wachstum heißen, und durch die Erreichung bestimmter Kennzahlen wie z.B. Gewinnsteigerungen, Return on Investment (ROI) oder Börsenkursen gemessen werden (vgl. Eisenegger 2009: 246). Auch in der sozialen und subjektiven Welt sind solche übergreifenden Werte für Erwartungen an die Vertrauensobjekte vorhanden und orientieren sich am generellen Wertewandel der Gesellschaft. So waren etwa für Industrieunternehmen im Großteil des 20. Jahrhunderts ökologische und soziale Verantwortung kaum ein Thema. Erst gegen Ende des 20. Jahrhunderts wurden Richtigkeit und Angemessenheit des unternehmerischen Verhaltens vermehrt an diesen Normen und Werten gemessen und so wurde auch CSR immer mehr zum Thema für Unternehmen und Organisationen (vgl. Herger 2006: 61). Auch in der subjektiven Welt verändern sich die ästhetischen Ansprüche und Stile – man spricht hier von großen Modetrends.

Während sich also diese übergreifenden Werte nur wenig ändern, basieren die Erwartungsschemata an Vertrauensobjekte auch auf konkreten und kurzfristigeren Informationen, das heißt, sie beruhen auf dem Bild, das das Vertrauenssubjekt, beziehungsweise die Öffentlichkeit von einem Vertrauensobjekt besitzen. Dieses Bild, diese Informationen entstammen der Interaktion zwischen dem Vertrauensgeber und dem Vertrauensobjekt, beziehungsweise zwischen dem Vertrauensobjekt und der Öffentlichkeit. Herger (2006: 44f.) drückt dies in einem einleitenden Kapitel wie folgt aus:

Sie, liebe Leserin, lieber Leser, haben eine Identität [...]. Ihre Identität bilden Sie selbst über Ihre Vorstellungen, Ihr Selbstverständnis und Ihr Verhalten. Sie präsentieren sich als Persönlichkeit. Menschen, welche Sie kennen, von Ihnen gehört oder gelesen haben, bilden sich eine Vorstellung über Ihre Person, d.h. ein Bild bzw. ein Image von Ihnen entsteht und festigt sich. Damit werden gegenseitige Erwartungen aufgebaut.

Die Interaktion zwischen Vertrauensgeber und Vertrauensobjekt ist daher zentrale Komponente der Konstruktion von Erwartungsschemata. Durch Interaktion konkretisieren sich Ansprüche, werden Erwartungen individuell auf Unternehmen, Organisationen, Personen, Institutionen oder Systeme zugeschnitten. Die Erwartungen eines Vertrauensgebers an ein Vertrauensobjekt orientieren sich also daran, was der Vertrauensgeber vom Vertrauensobjekt

erwarten kann. Dieses Wissen entsteht durch Interaktion. Mit anderen Worten: Das Bild, das ich vom Vertrauensobjekt besitze, ist ausschlaggebend für das, was ich von ihm erwarten darf.

Unsere Erwartungen an Vertrauensobjekte konstituieren sich also einerseits aus übergeordneten und generalisierbaren Werten, die für alle Vertrauensobjekte gleichermaßen gelten; und andererseits aus individuellen Erfahrungen aus Interaktionen mit dem Vertrauensobjekt, beziehungsweise dem Bild, das aus diesen Erfahrungen entsteht.

Gleichzeitig ist das Bild, das wir über die Interaktion von den Vertrauensobjekten vermittelt bekommen aber auch die Grundlage auf deren Basis wir als Vertrauensgeber bewerten, ob wir Vertrauen vergeben oder entziehen sollen. Damit befinden sich die Vertrauensobjekte in einer Situation doppelter Kontingenz: Zunächst versuchen Vertrauensobjekte – insbesondere im Bereich der Unternehmenskommunikation – ein Bild von sich selbst zu konstruieren, in das sie die Erwartungen ihrer Ziel- und Anspruchsgruppen integrieren (Herger 2006: 46; Luhmann 1968 80f.). Mit anderen Worten: Ein Teil der Konstruktionen von Vertrauensobjekten orientiert sich daran, was ihre potentiellen Vertrauensgeber von ihnen erwarten könnten.

Auf der anderen Seite werden Vertrauensobjekte auch stets anhand ihrer eigenen Konstruktionen bewertet. Sie bauen Erwartungen auf, die aus der Interaktion der Vertrauensgeber mit diesen Konstruktionen resultieren, welche wiederum zum Teil die Erwartungen der Vertrauensgeber in ihre eigens Selbst antizipieren. Diese doppelte Kontingenz macht eine Kontingenzbewältigung notwendig, die darin besteht, dass das Vertrauensobjekt eine gewisse Kontinuität in die Erwartungen bringen muss – das Vertrauensobjekt entwickelt durch Selektion und Reduktion möglicher Facetten eine stabile Darstellung seiner Identität, um sich in wechselnden Interaktionen mit sich verändernden Parametern mit dem geringst möglichen Grad an Komplexität bewegen zu können (vgl. Herger 2006: 46). Herger (2006: 46) betrachtet die Identität einer Organisation gemeinsam mit einer notwendigen Reflexivität der Selbstdarstellung als Grundlage für *„eine angepasste Verhaltenskontinuität unter wechselnden Bedingungen.“* Er unterscheidet aber klar, zwischen der Notwendigkeit der Verhaltenskontinuität, die sich aus der Situation der doppelten Kontingenz der Erwartungskonstruktion ergibt; und der absoluten Anpassung und Aufgabe des eigenen Selbst. *„Dieses Verhalten ist jenem der Rollenkonformität fremd und nicht mit dieser zu verwechseln, da die reine Angepasstheit das Selbst negieren würde“* (Herger 2006: 46).

Somit impliziert bereits die Herausbildung der eigenen Identität als eine Form der Konstruktion im Sinne eines symbolhaften Modells eine Selektion und damit gleichzeitig eine Form der Reduktion und Selbstbindung (vgl. Herger 2006: 46f.). Diese Selbstbindung ist zentral für die Kommunikationsangebote, die ein Vertrauensobjekt seinen Vertrauensgebern in Form von Selbstdarstellungen anbietet:

Organisationen bilden über die Selbstbindung, d.h. über ihre Identität verlässliche Erwartungen für ihre Stakeholder. Dafür entwickeln die Organisationen eine Art Ausdruckssprache, welche es den Umweltpartnern erlaubt, die Organisationen als Symbolkomplex zu erleben. (Herger 2006: 46).

Die Identität eines Unternehmens, einer Organisation, Institution oder auch einer Person ist also darauf angewiesen, über unterschiedliche Symbolsysteme zu einer Selbstdarstellung zu gelangen, die über Interaktionen an die Ziel- und Anspruchsgruppen vermittelt werden kann. Die nachfolgende Grafik soll die bisherigen Erkenntnisse nochmals zusammenfassen.

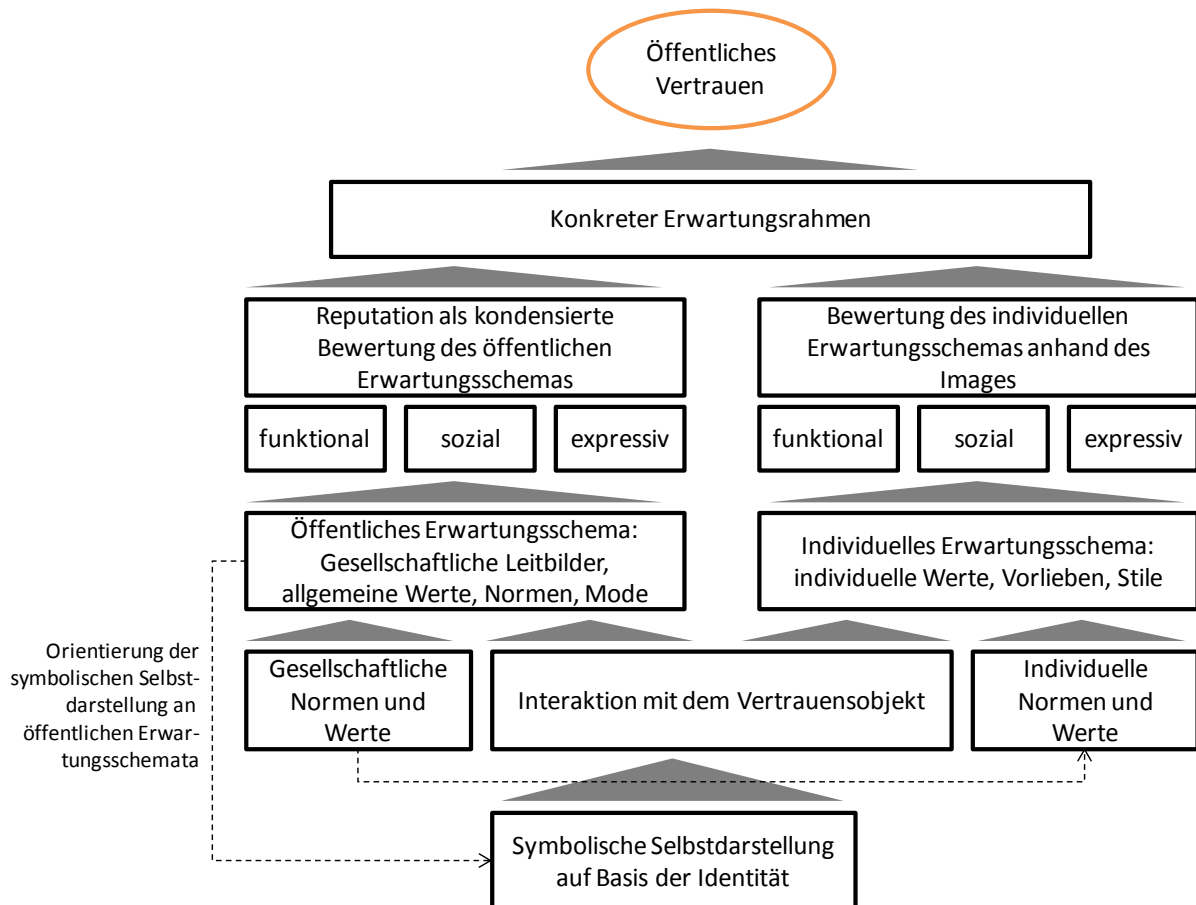


Abb. 8: Erwartungskonstruktion im Prozess der Vergabe öffentlichen Vertrauens, eigene Darstellung

Das Modell zeigt in einer vereinfachten Darstellung, wie die Rationalisierung von Vergabe und Entzug von Vertrauen sich auf individuelle und öffentliche Erwartungsschemata stützt, die in den drei Welten je spezifisch bewertet werden. Die Erwartungsschemata wiederum konstituieren sich aus gesellschaftlichen, beziehungsweise individuellen Normen und Werten, wobei die individuellen Normen und Werte durch die gesellschaftlichen Normen und Werte beeinflusst werden. Zusätzlich stützen sich die Erwartungen, die ein Vertrauensgeber von einem Vertrauensobjekt hat aber auch immer auf die Erfahrungen, die aus der Interaktion mit dem Vertrauensobjekt entstehen.

Dabei befindet sich das Vertrauensobjekt stets in einer Situation der doppelten Kontingenz, indem es nämlich einerseits Erwartungen aufbaut und anhand dieser Erwartungen bewertet wird, aber andererseits auch selbst mögliche Erwartungen der Öffentlichkeit antizipiert und in die Interaktionen mit einfließen lässt. Um die Komplexität, die daraus entsteht zu reduzieren, und um eine situative Rollenkonformität zu vermeiden, ist das Vertrauensobjekt gezwungen, eine klare und dennoch flexible Identität aufzubauen, die in symbolischen Mitteln der Selbstdarstellung ausgedrückt wird. So wird die Komplexität der Interaktion so gering wie möglich gehalten, während es gleichzeitig möglich ist, mit einer möglichst breiten Masse an unterschiedlichen Personen, Ziel- und Anspruchsgruppen gleichermaßen in Interaktion treten zu können. Gleichzeitig muss sich auch die symbolische Selbstdarstellung an öffentlichen Erwartungen orientieren, das heißt, sich an geltende Normen und Wertesysteme anpassen, auf Modestile und ästhetische Trends Rücksicht nehmen und auch ganz konkrete, direkt in das individuelle Vertrauensobjekt gesetzte Erwartungen erfüllen. So muss etwa ein Unternehmen in seiner Werbung darauf Rücksicht nehmen, was Sitte und Anstand gebieten – es dürfen z.B. keine pornographischen oder gewaltverherrlichenden Inhalte enthalten sein. Das Unternehmen muss seine Werbung in einem bestimmten ästhetischen Stil gestalten, will es nicht überholt und unmodern wirken (eine andere Möglichkeit ist natürlich das Entwickeln eigener Stile und das Setzen eigener Trends). Zusätzlich können auch ganz spezifische und individuelle Erwartungen bestehen. So kann das Unternehmen dafür bekannt sein, besonders ästhetische oder besonders kreative Werbung zu verwenden – es wird erwartet, dass auch die nächsten Werbungen in dieser Hinsicht besonders sind. All diese öffentlichen Erwartungen fließen somit in die symbolhafte Selbstdarstellung ebenso ein, wie die eigene Identität des Unternehmens.

An dieser Stelle ist es sinnvoll, einen Rückgriff auf ein Konzept zu nehmen, das bereits im Zusammenhang mit der Identitätsentwicklung von Unternehmen grob umrissen wurde, nämlich der zweifachen Transformationsleistung ausgehend von einer Organisationsidentität zu einer festgeschriebenen Organisationskultur und von dort aus zu einer gelebten Organisationskultur, die sich in Verhalten, Kommunikation und Darstellung ausdrückt (vgl. Bergler 2005: 323ff.).

Bergler (2005: 321ff.) entwickelt ein Prozessmodell von der Unternehmensidentität bis zum Unternehmensimage, wobei sich ausgehend von einem ersten groben Selbstverständnis die Identität immer mehr konkretisiert, ausdifferenziert und handlungsrelevanter wird. *„Unternehmensidentität muss in Unternehmenskultur ausformuliert und dann auch durch Kultur-Transformation in Handeln umgesetzt werden“* (Bergler 2005: 321).

In einer ersten Transformationsleistung wird also zunächst die Identität, das Selbstverständnis des Vertrauensobjekts, zu einer Unternehmens- oder Organisationskultur umgewandelt. Dies

geschieht durch Festschreibung von Werten, Zielen, Normen und Verhaltensregeln (Bergler 2005: 323). Auf Basis der Identität wird also ein System geschaffen, das weiteres Handeln mit der Identität in Einklang bringen soll. Die Identität wird dadurch für die interne Umwelt des Unternehmens, beziehungsweise der Organisation wahrnehmbar.

Die zweite Transformationsleistung ist schließlich notwendig, um von einer Unternehmens- oder Organisationskultur zu einer tatsächlich gelebten Unternehmens- oder Organisationskultur zu gelangen. Diese gelebte Kultur wird in Kommunikation und Design sowie im Verhalten des Vertrauensobjekts realisiert (Bergler 2005: 324f.). Dadurch wird die Unternehmensidentität auch für die externe Umwelt eines Unternehmens oder einer Organisation wahrnehmbar.

Die Identität kann also nur über eine solche zweifache Transformationsleistung zu einer symbolischen Selbstdarstellung umgewandelt werden, mit der ein Vertrauensobjekt mit seinen Vertrauensgebern in eine Interaktion treten kann. Bedingungen dafür, dass beim Vertrauensgeber auch tatsächlich eine klare und eindeutige Identität aus der Interaktion entsteht, sind Kontinuität, Konsistenz und Individualität (vgl. Burmann/Schallehn 2010: 42). Gleichzeitig antizipiert ein Vertrauensobjekt die öffentlichen Erwartungen auch stets aus der Interaktion mit der Öffentlichkeit. Auch hier sind Kontinuität, Konsistenz und Individualität seitens des Vertrauensobjektes notwendig. Bezieht man die Lerntheorie in die Überlegungen zur Bildung von Identität mit ein, so wird das eigene Identitätsbild erst nach und nach aus der Interaktion mit der Umwelt entwickelt (vgl. Burmann/Schallehn 2010: 44). Das Vertrauensobjekt sieht sich und seine mögliche Identität quasi in den durch wiederholte soziale Interaktionen vermittelten Erwartungen der Öffentlichkeit widergespiegelt.

Auf Basis der solcherart geprägten Identität wird also eine Organisationskultur beim Vertrauensobjekt festgelegt, die wiederum konkrete Kommunikation, Design und konkretes Verhalten des Vertrauensobjekts in Einklang mit der Identität bringen soll. Dabei können sowohl Kommunikation und Design, als auch Verhalten Teile symbolischer Selbstdarstellungen bilden und über die Interaktion Erwartungsschemata produzieren. Gleichzeitig ist aber das konkrete Verhalten auch für sich alleine Teil der Interaktion und weckt, auch wenn es nicht gewollt zur symbolischen Selbstdarstellung gehört, stets Erwartungen.

Als notwendige Voraussetzung für die Vergabe von Vertrauen wurde die kontinuierliche und konsistente Erwartungserfüllung bei einer gleichzeitigen Abgrenzung zu einer klaren und distinkten Identität, einem wahrnehmbaren Selbst definiert. Ebenso wurde die Authentizität als eine notwendige Bedingung für die Vergabe von Vertrauen definiert. Werden nun symbolische Selbstdarstellungen über Kommunikation, Design und Verhalten, ebenso wie das Verhalten selbst durch Kontinuität und Konsistenz in Einklang mit der Identität gebracht, dann ist das Vertrauensobjekt in symbolischen und konkreten Verhalten authentisch. Zusätzlich

müssen auch symbolische Selbstdarstellung und konkretes Verhalten zueinander stimmig sein, um Authentizität möglich zu machen (vgl. Burmann/Schallehn 2010: 42; Herger 2006: 47). Gleichzeitig bedeutet die kontinuierliche Abstimmung von symbolischer Selbstdarstellung und konkretem Verhalten mit nur einer Identität eine Selektion und Reduktion möglicher Handlungsoptionen, mithin eine kontinuierliche Selbstbindung an nur eine von vielen möglichen Handlungsoptionen. Dadurch geben Vertrauensobjekte ihren Vertrauensgebern die Möglichkeit, verlässliche Erwartungen darüber zu bilden, dass ihre Erwartungen auch in Zukunft erfüllt werden (Herger 2006: 46).

Das nachfolgende Modell versucht, die bisherigen Erkenntnisse nochmals überblicksartig darzustellen.

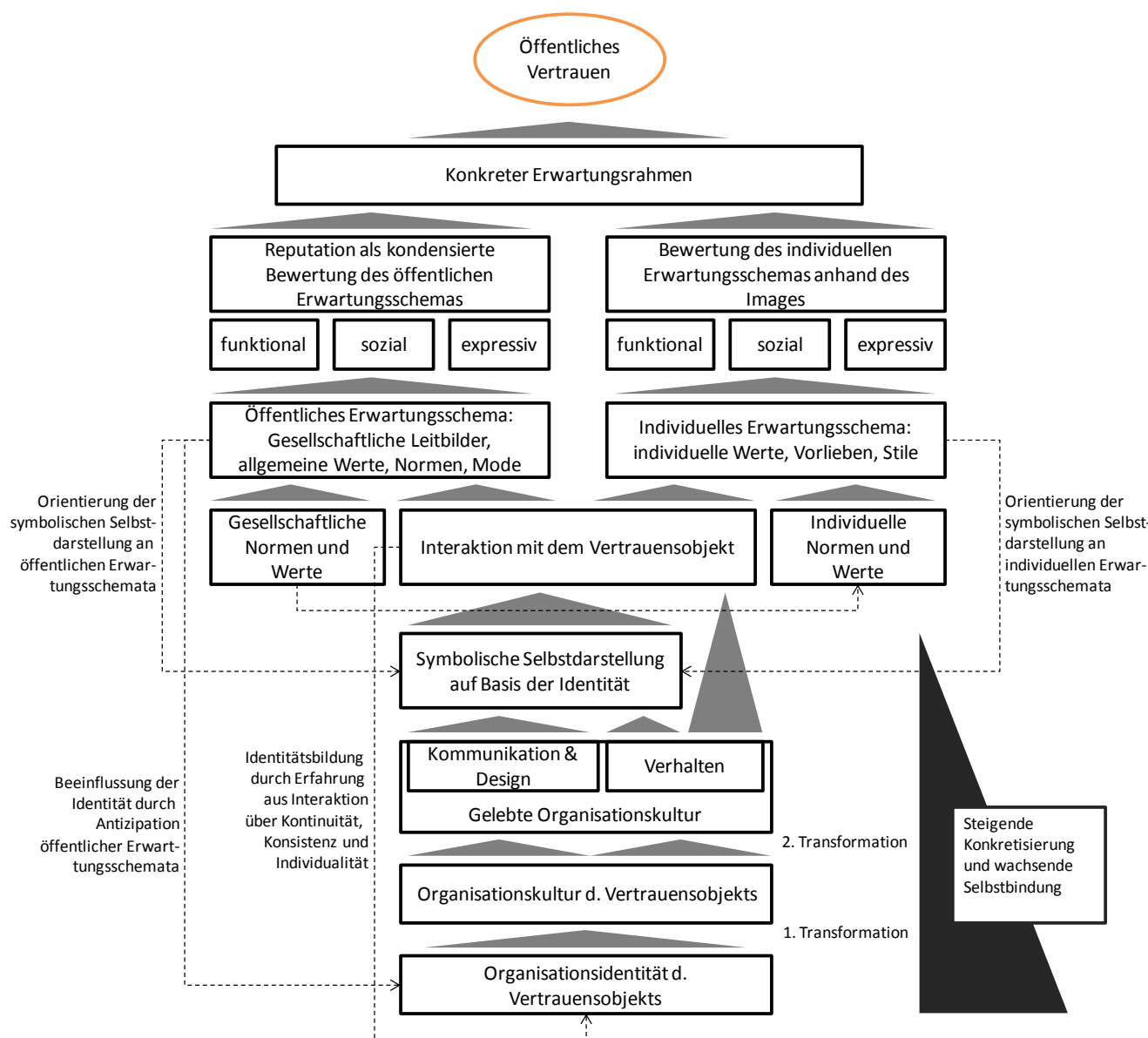


Abb. 9: Identitätsbildung und Selbstbindung als Grundlage der Interaktion im Vertrauensprozess, eigene Darstellung

Das Modell zeigt nochmals in der Übersicht wie Vergabe und Entzug von Vertrauen grundlegend auf die Identität des Vertrauensobjekts und die Wiedergabe dieser Identität in der Interaktion aufbauen, beziehungsweise daraus Erwartungen konstruieren. Das Modell veranschaulicht darüber hinaus, wie die Organisationsidentität des Vertrauensobjekts durch einen zweifachen Transformationsprozess konkretisiert und dadurch die Möglichkeit einer symbolischen Selbstdarstellung, sowie genuinen Verhaltens in Übereinstimmung mit der Identität möglich wird. Dabei wird die Identität des Vertrauensobjekts einerseits durch die stetige Interaktion mit dem Vertrauensobjekt in Form einer Rückkoppelung beeinflusst; andererseits durch die Antizipation öffentlicher Erwartungsschema bewusst und unbewusst mitgestaltet.

Das Modell blendet hier allerdings die grundlegenden identitätsbildenden Faktoren wie Organisationsgeschichte oder Gründerpersönlichkeiten (vgl. Bergler 2005: 322) bewusst aus, da sie für den Vertrauensprozess nicht von besonderer Relevanz sind.

Aus diesem Modell heraus ist auch die Frage nach der Authentizität als einer zentralen Grundlage für Vergabe und Entzug von Vertrauen erklärbar. Authentizität wurde bereits als die Bewertung der Übereinstimmung von Identität, Selbstdarstellung und tatsächlichem Handeln definiert, mithin als eine Einschätzung und Bewertung von Echtheitseindrücken. Dabei muss diese Übereinstimmung von Kontinuität und Konsistenz geprägt sein (vgl. Burmann/Schallehn 2008: 37f). Solange die symbolische Selbstdarstellung und das genuine Verhalten kontinuierlich von einer konsistenten Identität geprägt sind, ist Authentizität wahrscheinlich.

Authentizität macht einen Großteil der Bewertung in der subjektiven Welt der Vertrauensgeber beziehungsweise der Reputationsbewertung aus. Zusätzlich müssen hier vor allem auch ästhetische Ansprüche erfüllt werden. Die Authentizität unterscheidet sich aber von allen anderen Bewertungen dahingehend, dass sie ein „Alles-oder-Nichts-Kriterium“ darstellt. Das heißt Abstriche bei der Bewertung der objektiven und sozialen Ansprüche beziehungsweise hoher objektiver und sozialer Reputation können möglicherweise durch andere Bereiche ausgeglichen werden. Wenn das Vertrauensobjekt aber das Prüfkriterium Authentizität nicht besteht, kann Vertrauen nicht hergestellt werden, auch wenn alle anderen Erwartungen zu 100 Prozent erfüllt werden.

Zusätzlich zur Authentizität müssen aber dennoch auch andere Erwartungen in anderen Welten erfüllt werden: Zum einen muss das Vertrauensobjekt allgemeine Normen und Werte, ebenso wie individuelle Normen, Werte und Vorlieben erfüllen. Andererseits muss das Vertrauensobjekt auch ganz konkrete Wert- und Leistungsversprechen abgeben und diese auch einhalten. So müssen etwa ein Unternehmen in der objektiven Welt ein Leistungsversprechen über seine Produkte, deren Qualität und Einsatzmöglichkeit, oder eine NGO ebenfalls in der objektiven Welt ein Versprechen über ihren Einsatz und dessen

Erfolgswahrscheinlichkeit abgeben. Auch konkrete Verpflichtungen in der sozialen Welt – etwa Versprechen über soziale Standards in der Mitarbeiterführung, ökologische Standards in der Produktion usw. – sind konkrete Versprechen, die konkrete Erwartungen bei Vertrauensgebern hervorrufen und die bei Nichteinhaltung mit Vertrauensentzug geahndet werden können. Der wachsenden Bedeutung dieser sozialen Welt mit ihren sich verändernden Grundwerten tragen immer mehr CSR-Programme in Unternehmen, Organisationen und Institutionen Rechnung. Die Erfüllung von Erwartungen, die aus ganz konkreten Versprechen seitens des Vertrauensobjekts entstehen, stellt also einen weiteren Teilaspekt des Prozesses der Vergabe oder des Entzugs von Vertrauen dar.

Neben dem Streben nach Authentizität, der Erfüllung allgemeiner gesellschaftlicher Erwartungen, sowie der Einhaltung konkreter individueller Versprechen, ist aber auch immer eine konkrete, unterscheidungsfähige Identität, ein distinktes Selbst notwendig, um Vertrauen zu ermöglichen. Eisenegger (2010: 251) definiert in seiner Reputationstheorie diesen Spagat zwischen der Erfüllung allgemeiner und konkreter Erwartungen, sowie der Abgrenzung innerhalb der subjektiven Welt als den Schlüssel zur Reputation und damit zum Gewinn von Vertrauen: *„Das Geheimnis positiver Reputation basiert auf der schwierigen Balance zwischen Anpassung an funktionale und soziale Erwartungen und expressiver Abgrenzung.“*

Über diese bewusste und expressive Abgrenzung sowie über die Kontinuität und Konsistenz in der Erfüllung von Erwartungen kommt es zu einer steigenden Konkretisierung der eigenen Identität und zu einer verstärkten Selbstbindung an den Rahmen, den diese Identität vorgibt. Der Wunsch danach, Vertrauen zu erwerben und die Schaffung der dafür notwendigen Grundlagen bedingen und verstärken sich also gegenseitig – ein Phänomen, das für Situationen doppelter Kontingenz bezeichnend ist (vgl. Herger 2006: 42).

5.3.5. Implikationen für die Unternehmenskommunikation: Die Marke als zentraler Vertrauensfaktor

Im vorangegangenen Kapitel wurden die zentralen Aspekte für Vergabe und Entzug von Vertrauen in einem idealtypischen Prozessmodell zusammengefasst und miteinander in Beziehung gesetzt. Die Fassung als Prozess geht dabei auch mit den Überlegungen Benteles (1994: 141) einher. Die wichtigsten Prozessfaktoren auf der Seite des Vertrauensobjekts sind dabei eine konsistente und gleichzeitig distinkte Identität, darauf aufbauend authentische symbolische Selbstdarstellung und authentisches genuines Verhalten, sowie die Erfüllung allgemeiner und konkreter Erwartungen, welche auf impliziten und tatsächlichen Leistungsversprechen aufbauen.

Was bedeutet diese Modellierung nun für die Unternehmenskommunikation? Durch die gesellschaftliche Rationalisierung von Vergabe und Entzug des Vertrauens kann das Vertrauen tatsächlich ins Zentrum der Unternehmenskommunikation gerückt werden. Ohne rationale Grundlegung kann das Vertrauen als Ziel nicht bearbeitbar sein. Eine rationale Grundlegung von Vergabe und Entzug von vertrauen erhebt das Vertrauen damit vom reinen atmosphärischen Wunschzustand zu einem konkreten Ziel, das zu Recht im Zentrum der Unternehmenskommunikation stehen kann und soll. Mit der Modellierung von Vergabe und Entzug des Vertrauens zu einem idealtypischen Prozess können nunmehr auch konkrete Einflussfaktoren und damit Ansatzpunkte für die Unternehmenskommunikation abgelesen werden.

Damit stellt sich die Frage, wie die Unternehmenskommunikation mit diesem Prozess, der von der Identität des Unternehmens, der Organisation oder Institution bis hin zur konkreten Kommunikation und der Erfüllung von Ansprüchen in drei verschiedenen Welten umgehen kann. Idealerweise soll dafür ein umfassendes Konzept eingesetzt werden können, das auf möglichst viele Einflussbereiche des Prozesses einwirken kann. Wie sich bereits in den vorangegangenen Kapiteln in Ansätzen gezeigt hat, bietet sich mit der Marke ein ebensolches Konzept an.

Zunächst stehen Marke und Identität in einer untrennbaren Verbindung (vgl. Esch 2008: 79f.). Die Marke selektiert aus den Identitätsmerkmalen, fasst die wichtigsten und für die Ziel- und Anspruchsgruppen relevantesten Merkmale zusammen und reduziert so die Komplexität der Identität auf wenige, nach innen und außen bindende Kernwerte (vgl. Szyszka 2009b: 21; Burmann/Schallehn 2008: 1f.; Esch 2008: 81).

Durch die Herausbildung einer starken, auf wenige klare Kernwerte reduzierten Marke, lässt sich ein klares, eindeutiges und distinktes Selbst sowohl nach innen, als auch nach außen zu externen Ziel- und Anspruchsgruppen vermitteln (vgl. Szyszka 2009b: 21). Die Marke stellt durch ihre Klarheit also eine der Grundvoraussetzungen für die Vergabe von Vertrauen bereit. Durch ihre Kontinuität und Konsistenz wiederum schafft die Marke Wiedererkennungswert und Vertrautheit, welche ebenfalls Grundvoraussetzungen für Vertrauen darstellen (Herger 2006: 47).

Gleichzeitig beruhen Marken auf den Prinzipien der Kontinuität und Konsistenz (vgl. Esch 2008: 55; Burmann/Schallehn 2008: 10).

In Anlehnung an die grundlegenden Arbeiten von ERIKSON zur psychoanalytischen Identitätsforschung formulieren BURMANN/MEFFERT neben der **Wechselseitigkeit** die **Kontinuität**, die **Konsistenz** sowie die **Individualität** als konstitutive Merkmale der Markenidentität. Nur wenn diese gegeben sind, besitzt die Marke eine „gesunde Identität“. (Burmann/Schallehn 2008: 9f.)

Die Marke als zentralen Steuerungsmechanismus innerhalb eines Unternehmens, einer Organisation oder Institution zu positionieren bedeutet damit also auch, eine Selbstbindung einzugehen, indem man sich auf wenige reduzierte Kernwerte festlegt und diese nach innen und außen kontinuierlich beibehält. Mit anderen Worten bedeuten die notwendige Kontinuität und Konsistenz der Markenführung, dass sich das Vertrauensobjekt innerhalb bestimmter vorgegebener Schranken bewegt. Diese Kernwerte, die den Rahmen vorgeben, antizipieren dabei Erwartungen der Öffentlichkeit, vor allem durch die Frage, was als differenzierend und was als relevant betrachtet werden könnte (vgl. Burmann/Schallehn 2008: 1). Dadurch werden öffentliche Erwartungen der Vertrauensgeber eingebunden und eine kontinuierliche und konsistente Erfüllung dieser Erwartungen wird erleichtert.

Aber auch außerhalb ihres Zusammenhangs mit der Identität des Vertrauensobjekts, das heißt des Unternehmens, der Organisation oder Institution, leisten Marken konkrete Beiträge zur Vertrauensbildung. Zunächst sorgen sie für Konsistenz im Markenauftritt, das heißt in der symbolischen Selbstdarstellung des Vertrauensobjekts (vgl. Esch 2008: 55f.). Auch das genuine Verhalten des Vertrauensobjekts wird durch die identitätsbildende Wirkung der Marke nach innen geprägt und kontinuierlich konsistent gehalten. Die Marke hat also das Potential, die Authentizität eines Vertrauensobjekts maßgeblich zu beeinflussen, solange sie sich auf die Identität des Vertrauensobjekts stützt. Die Marke muss also die Schritte der Transformation von der vagen Identität als Selbstverständnis hin zu einer gelebten Organisationskultur vollziehen:

Die Bedeutung der **Markenwerte** für die Marken-Authentizität wird auch von BURMANN/MEFFERT betont. Die Autoren argumentieren, dass diese von Management und Mitarbeitern durch eine Integration in das unternehmerische Handeln gelebt werden müssen. Erst dann können derartige Glaubenssätze ein wichtiger Bestandteil des Markenimages werden, welches sich in den Köpfen der externen Zielgruppe herausbildet. Sind die Markenwerte fest in der Unternehmenskultur verankert, können sie die Authentizität der Marke über viele Produktfelder und Innovationsprozesse hinweg sichern. (Burmann/Schallehn 2008: 50).

Somit wird die symbolische Selbstdarstellung von der Marke unter den Prämissen der öffentlichen Erwartungen an die Selbstdarstellung, also an Kommunikation, Design und symbolisches Handeln, gesteuert.

Zusätzlich ist die Marke auch jenes Mittel, mit dem konkrete Leistungsversprechen und Markennutzen an die Ziel- und Anspruchsgruppen vermittelt werden. Dadurch bauen sich konkrete Erwartungen in allen drei Welten auf, deren kontinuierliche Erfüllung einen Teil zur Vertrauensbildung beiträgt:

Dem kommunikativ umgesetzten Markennutzenversprechen stehen die **Markenerwartungen** aufseiten der relevanten Zielgruppe gegenüber. Die Umsetzung und finale Einlösung des Versprechens findet über ein adäquates Markenverhalten

aller an der Erbringung der Markenleistung beteiligten Personen statt. Dies beinhaltet außengerichtet die operative Ausgestaltung der Marketinginstrumente [...] sowie innengerichtet die Implementierung eines positionierungskonformen Mitarbeiterverhaltens. (Burmahn/Schallehn 2008: 8).

Diese Ansicht unterstützt auch Bruhn (2009: 191), der den aktiven Aufbau von Erwartungen an Markenversprechen in direkten Zusammenhang mit dem Vertrauen setzt und diese Aufgabe vor allem der Marken-PR überträgt.

Die nachfolgende Grafik fasst die Leistungen der Marke im Prozess der Vertrauensbildung nochmals zusammen.



Abb. 10: Die Marke als mögliches Steuerungselement im Vertrauensprozess

5.4. Fazit und Schlussbemerkungen zum theoretischen Teil

Im Folgenden sollen die bisherigen Erkenntnisse aus der theoretischen Betrachtung des Analyserahmens abschließend zusammengefasst werden. Dabei soll vor allem dem zuletzt eingeführten Prozessmodell der größte Platz eingeräumt werden, zumal die ihm vorangehenden Analysen und Überlegungen die Grundlegung für die theoretische Einbettung im Prozessmodell bilden.

5.4.1. Vergabe und Entzug von Vertrauen als rational begründeter Prozess

Die bisherigen Überlegungen haben Vertrauen als Prozess dargestellt, der auf rationalen Beurteilungen in drei Welten basiert. Vertrauen selbst ist eine Einstellung über die Erwartung der zukünftigen Erwartungserfüllung. Mit der Frage danach, worauf diese Erwartungen

beruhen, konnte ein Prozessmodell gestaltet werden, das seinen Anfang bei der Identität des Vertrauensobjekts nimmt.

Im Zentrum dieses Modells steht die Frage nach Vergabe und Entzug öffentlichen Vertrauens, das heißt des Vertrauens von Individuen in öffentliche Personen und Systeme. Dazu wurde zunächst zwischen der individuellen und der öffentlichen Erwartungsebene unterteilt. Beide Ebenen sind für die Beurteilungen des Individuums, das heißt des Vertrauensgebers, über das Vertrauensobjekt notwendig.

Sowohl auf der öffentlichen, als auch auf der individuellen Ebene werden Erwartungen an das Vertrauensobjekt gestellt. Der Grad der Erfüllung dieser Erwartungen hat Einfluss darauf, ob Vertrauen vergeben werden kann oder nicht, beziehungsweise, ob bestehendes Vertrauen entzogen werden muss. Auf der öffentlichen Ebene kondensieren die Beurteilungen über die Erwartungserfüllung zur öffentlichen Reputation. Reputation entsteht aus einem Gesamtbild der Beurteilungen aus funktionaler Reputation (objektive Welt), sozialer Reputation (soziale Welt) und expressiver Reputation (subjektive Welt). Ein Vertrauensobjekt, das öffentliche Erwartungen in all diesen Welten erfüllt, erlangt auch Reputation. Diese Reputation wiederum, hat einen gewichtigen Einfluss auf die individuelle Vergabe, beziehungsweise den individuellen Entzug von Vertrauen. Es ist davon auszugehen, dass ein Konflikt zwischen individueller Beurteilung der Erwartungserfüllung und öffentlicher Reputation zumeist negativ ausgeht und Vertrauen nicht oder nur eingeschränkt vergeben werden kann.

Auf der individuellen Ebene werden ebenfalls Beurteilungen in der objektiven, sozialen und subjektiven Welt vorgenommen. Auch hier ist der Grad der Erfüllung der Erwartungen in den jeweiligen Welten entscheidend für Vergabe und Entzug von Vertrauen. Eine Sonderstellung nimmt dabei – wie auch auf öffentlicher Ebene – die Beurteilung in der subjektiven Welt ein. Hier wird über die Authentizität eines Vertrauensobjekts entschieden – ein mögliches „Alles-oder-Nichts-Kriterium“ für alle anderen Erwartungen. Wer nicht authentisch ist, der kann in der objektiven und sozialen Welt noch so sehr reüssieren: Man wird es ihm im wahrsten Sinne des Wortes nicht abkaufen.

Die Erwartungen, die auf öffentlicher und individueller Ebene an das Vertrauensobjekt gestellt werden, konstituieren sich zum einen aus allgemeinen gesellschaftlichen, respektive konkreten individuellen Normen, Werten und Vorlieben. Dabei werden die individuellen Normen, Werte und Vorlieben von den gesellschaftlichen Normen und Werten beeinflusst. Zum anderen stützen sich die Erwartungen beider Ebenen auf die Interaktion mit dem Vertrauensobjekt, wodurch direkt auf das Vertrauensobjekt bezogene Erwartungen gebildet werden. Dies sind einerseits allgemeine Erwartungen, das heißt Erwartungen an die generelle Leistungsfähigkeit, das soziale Handeln und die Authentizität des Vertrauensobjekts; sowie andererseits konkrete Erwartungen, das heißt Leistungsversprechen in allen drei Welten.

5.4.2. Interaktion, Identität und Marke im Vertrauensprozess

Das zentrale Verbindungselement zwischen Vertrauensgeber, der Öffentlichkeit als Bewertungsinstanz und dem Vertrauensobjekt ist also die Interaktion. Die Interaktion wird im Modell vereinfacht dargestellt und beruht auf der symbolischen Selbstdarstellung des Vertrauensobjekts, sowie dessen genuinem Verhalten. Um authentisch zu sein, müssen sowohl symbolische Selbstdarstellung, als auch genuines Verhalten auf der Identität des Vertrauensobjekts basieren.

Die Interaktion ist der Schlüssel zur Bildung von Erwartungen, gleichzeitig auch der Schlüssel zur Erfüllung von Erwartungen. Will das Vertrauensobjekt hier nicht auf eine unüberwindbare Komplexität treffen, so muss es versuchen, statt situativ unterschiedlichen symbolischen und genuinen Verhaltens zu einer universellen Identität zu gelangen, die das eigene Handeln beeinflusst und vereinheitlicht. Durch die Antizipation der Erwartungen der Vertrauensgeber und der Öffentlichkeit sowie durch die kontinuierliche Selbstbetrachtung im Spiegel der Interaktion bildet sich beim Vertrauensobjekt zwangsweise eine solche übergreifende und eigenständige Identität heraus, die sich durch alle Interaktionssituationen zieht. Zusätzlich baut die Identität auch auf individuellen Eigenheiten wie der Unternehmensgeschichte oder der Gründerpersönlichkeit auf.

Damit sich die Identität zum zentralen handlungsleitenden Konzept entwickeln kann, muss sie zuvor einen zweifachen Transformationsprozess durchlaufen, der zunächst in einer wie auch immer festgehaltenen Form die Organisationskultur definiert und sich in einem zweiten Schritt zu einer in Verhalten und Selbstdarstellung tatsächlich gelebten Organisationskultur wandeln muss. Je stärker die Identität sich innerhalb des Vertrauensobjekts festigt und je konkreter sie sich auf der Handlungs- und Kommunikationsebene ausdrückt, desto stärker ist die Selbstbindung des Vertrauensobjekts und desto stärker sind auch Kontinuität und Konsistenz als wichtige Grundvoraussetzungen für Vergabe und Beibehalten von Vertrauen.

Die Marke rückt in diesem Prozess an eine zentrale Position. Nicht nur, weil sie innerhalb des Vertrauensprozesses ganz konkrete Erwartungen wecken kann, sondern auch, weil sie durch ihre Reduktion auf wenige zentrale Kernwerte auch die Klarheit und Eigenständigkeit der Identität steigern kann. Die Marke sorgt also für den notwendigen Aufbau und die konstante Erfüllung von Erwartungen in allen drei Welten, sorgt aber gleichzeitig für eine verstärkte Abgrenzung und Profilierung und schafft so ein distinktes Selbst. Indem sie alle Bereiche des Vertrauensobjektes durchzieht, sorgt die Marke dabei für eine erhöhte Selbstbindung und steigert damit Kontinuität und Konsistenz. Zusätzlich ist die Marke auch eine wirksame Kommunikationsform in unserer medialisierten Gesellschaft.

5.4.3. Besondere Anforderungen an Unternehmenskommunikation und Markenmanagement

Die zentrale Position der Interaktion und der Marke im Prozess von Vergabe und Entzug von Vertrauen wirft die Frage nach den Folgen und Auswirkungen auf Unternehmenskommunikation und Markenmanagement auf.

Vertrauen ist in diesem Modell nicht mehr nur ein nicht näher definiertes Ziel der Public Relations. Vertrauen stellt ein zentrales Ziel für Unternehmen, Organisationen und Institutionen dar und umfasst damit die gesamte Bandbreite der Kommunikation. Um auf den komplexen Prozess der Vertrauenskonstruktion mit seinen wechselseitig miteinander verflochtenen Einflussfaktoren gezielt einwirken zu können, muss die Kommunikation als Organisationsfunktion auf eine strategische Ebene gehoben werden. *„Die Marken- und Identitätskonstruktionen werden für Organisationen in diesem von Kommunikationssystemen dominierten gesellschaftlichen Umfeld zu strategischen Managementkonzepten“* (Herger 2006: 223). Dieser strategische Ansatz, so argumentiert Herger (2006: 230), kann nur durch die Etablierung einer übergeordneten Kommunikationsstruktur gelingen:

Der Anspruch an eine strategische Organisationskommunikation wird aus der [sic!] Public Relations und aus der Marktkommunikation heraus erhoben. Doch beide Funktionen können diesen Anspruch nur begrenzt einlösen, da sie in ihrer eigenen Funktionalität limitiert bleiben.

Es ist demnach eine übergeordnete strategische Struktur notwendig, die die einzelnen Determinanten und Einflussfaktoren übergreifend beobachten und auch steuern kann. Solche Strukturen, die die Vertrauenskonstruktion als Dach über alles strategische und kommunikative Handeln stellen, müssen sich, wie Herger (2006: 230f.) betont, im deutschsprachigen Raum erst ausdifferenzieren.

Das Markenmanagement kann einen Ausgangspunkt für eine solche Struktur darstellen. Im Management der Marke sind Fragen nach der Identität und deren Transformation zu einer gelebten Organisationskultur ebenso integriert wie Fragen nach der symbolischen Selbstdarstellung, konkreten Leistungsversprechen oder genuinem Verhalten der Organisation und ihrer Mitglieder (vgl. Esch 2008: 83ff.; 90ff.; 93ff.). Dennoch greift auch ein Markenmanagement im traditionellen Verständnis zu kurz, da es zuvorderst auf den Markenwert als Kombination aus Markenbekanntheit und Markenimage abzielt (vgl. Esch 2008: 59ff.; 65). Das Markenvertrauen spielt eine untergeordnete Rolle und deckt auch das hier vertretene Verständnis von Vertrauen nicht vollständig ab.

Die Marke als eine zentrale Steuerungsgröße im Vertrauensprozess zu verstehen und somit das Markenmanagement als eine strategische und ganzheitliche Funktionalität innerhalb der Organisation zu fassen ist daher ein möglicher Lösungsweg für die Problematik, den

komplexen Vertrauensprozess so weit als möglich beeinflussen und steuern zu können. Eine vertrauensbasierte Markenführung wäre ein Ansatz, dem zukünftig mehr Aufmerksamkeit zuteilwerden könnte.

5.4.4. Implikationen für das Vertrauensobjekt – Nutzenperspektive eines gesteuerten Vertrauensprozesses

Aus den bisherigen Überlegungen ist erkenntlich, dass der Prozess von Vergabe und Entzug von Vertrauen beeinflussbar und damit Vertrauen für Unternehmen, Organisationen und Institutionen - König Ludwig Weissbier Dunkel zur Zielsetzung werden kann. Diese Einschränkung auf Unternehmen, Organisationen und Institutionen ist notwendig, weil nicht alle möglichen Träger von Vertrauen Einfluss auf diesen Prozess nehmen können. *„Die Organisation kann im Gegensatz zu den gesellschaftlichen Teilsystemen Entscheidungen fällen und diese über Kausal- oder Konditionalprogramme realisieren“* (Herger 2006: 229). Auch Einzelpersonen können in diesem Fall zu Organisationen gezählt werden, wenn sie versuchen, den komplexen Prozess tatsächlich über ausdifferenzierte Funktionssysteme (kleineren Ausmaßes) zu beeinflussen.

Da die Ausrichtung eines handlungsfähigen Vertrauensobjekts auf Konstruktion und Erhalt von Vertrauen große Anstrengungen, Reduktions-, Konsistenz- und Kontinuitätsleistungen, sowie ein schwieriges strategisches Management der einzelnen Komponenten und ihrer Wechselwirkungen im Vertrauensprozess erfordert, stellt sich die Frage nach dem Nutzen, den ein Vertrauensobjekt dadurch erlangen kann. Generell kann aus den bisherigen Überlegungen abgeleitet werden, dass der Erwerb und der Erhalt von Vertrauen für Unternehmen, Organisationen und Institutionen positiv ist. Durch eine Vertrauensbeziehung mit einzelnen Menschen oder ganzen Ziel- und Anspruchsgruppen, sowie hohe Reputation in der Öffentlichkeit werden Handlungsspielräume freigesetzt, die der Interessensdurchsetzung des Vertrauensobjekts im Wettbewerb mit seinen Konkurrenten helfen. Welche spezifischen Handlungsspielräume können sich nun aber konkret ergeben?

Unternehmen, Organisationen oder Institutionen stehen in unserer Gesellschaft stets in einem Wettbewerb. Dieser Wettbewerb kann auf zwei unterschiedlichen Ebenen geschehen, nämlich einerseits als Wettbewerb zwischen unterschiedlichen Werten und Zielen mit Organisationen anderer sozialer Funktionssysteme; und andererseits als Wettbewerb um eine bessere Wettbewerbsposition zwischen Organisationen des gleichen funktionalen Subsystems (Szyzka 2009a: 137). Von daher beurteilen Unternehmen, Organisationen und Institutionen den Einsatz ihrer Ressourcen stets nach ökonomischen Gesichtspunkten, das heißt nach deren Beitrag im jeweiligen Wettbewerb (Herger 2006: 227).

Da sich Vertrauen selbst „nur“ als handlungsleitende Einstellung bei den Vertrauensgebern manifestiert, ist es auch als ökonomisches Konzept nicht direkt fassbar. Herger (2006: 227) schlägt deshalb vor, das Vertrauen an der Zufriedenheit der Stakeholder festzumachen und über die Konsequenz der Zufriedenheit der Stakeholder weitere positive Nutzen für das Vertrauensobjekt abzuleiten. Er nennt dabei generell die Wertschöpfung sowie die Performance des Vertrauensobjekts, wobei der Erfolg *„je nach Organisationstyp monetär und auch nicht-monetär erfolgen [kann]“* (ebd.).

Eisenegger (2005: 35ff.; 39) zielt in seiner Analyse vor allem auf die Nutzen von Reputation für Unternehmen ab. Als Hauptfunktion der Reputation betrachtet Eisenegger die Reduktion von Komplexität sowie das Schaffen von Handlungsspielräumen, was sich auch direkt auf das Vertrauen übertragen lässt. Zusätzlich definiert Eisenegger (2006: 35f.) fünf Hauptfunktionen von Reputation, von denen drei ebenfalls auf das Vertrauen anwendbar sind: (1) So sorgt Vertrauen für eine Selektion derjenigen Vertrauensobjekte, mit denen die Vertrauensgeber ihre Handlungspläne realisieren wollen. Gleichzeitig generiert Vertrauen durch reduzierte Komplexität eine klare Identität und bietet auch Anknüpfungspunkte für weitere Interaktion. (2) Vertrauen entlastet durch die dafür notwendige Kontinuität und Konsistenz vom Zwang, die Handlungen eines Vertrauensobjektes stets aufs Neue kontrollieren zu müssen, wodurch wiederum neue Handlungskapazitäten frei werden. (3) Vertrauen zwingt zu Kontinuität und Konsistenz und trägt damit zum Aufbau einer gewachsenen Identität nach außen bei gleichzeitiger Selbstbindung nach innen bei.

Als direkte ökonomische Nutzwerte nennt Eisenegger (2005: 37) die Steigerung von Markteintrittsbarrieren und die Steigerung von Handlungsspielräumen durch die Reduktion von Entscheidungsunsicherheit. Vertrauen steigert überdies die Loyalität, die Erst- und die Wiederkaufsbereitschaft der Kunden (vgl. Esch 2008: 41ff.; 44ff.). Auch hier wird der handlungsleitende Charakter von Vertrauen deutlich.

Insgesamt erlaubt eine intakte Vertrauensbeziehung zwischen Vertrauensobjekt und Vertrauensgeber eine völlig andere Art und Weise der Interaktion. Das Vertrauensobjekt verpflichtet sich darin zwar, innerhalb bestimmter Schranken Erwartungen kontinuierlich und konstant zu erfüllen, andererseits erweitert das Vertrauensobjekt innerhalb dieser Schranken seine Handlungsspielräume deutlich. Anstatt situativer Neuorientierung und Neuausrichtung von Kommunikation und Handeln bedingt die Ausrichtung am Vertrauen Stabilität nach innen und außen und erlaubt gleichzeitig Kreativität und Freiraum innerhalb bestimmter Schwellen. Vertrauensbeziehungen können Krisenbewältigung einfacher machen, die Loyalität der Ziel- und Anspruchsgruppen gegenüber Wettbewerbern hoch halten und so nicht nur die Wettbewerbsposition verbessern, sondern vor allem auch intern und extern ein menschliches Miteinander ermöglichen.

5.4.5. Ausblick – 7 Thesen zur praktischen Anwendung des Vertrauensprozessmodells

Aus den bisher aufgezeigten Zusammenhängen lassen sich einige konkrete Thesen festhalten. Diese Thesen sollen den Ausgangspunkt weiterer Überlegungen zur praktischen Anwendbarkeit der hier gewonnenen Erkenntnisse bilden und somit die Überleitung zum zweiten Teil der vorliegenden Arbeit darstellen.

[1] Vergabe und Entzug von Vertrauen beruhen auf rationalen Entscheidungen in drei Welten und lassen sich als Prozess darstellen, der von Vertrauensobjekten beeinflusst und zum Teil gesteuert werden kann.

[2] Für die Vergabe von Vertrauen ist es notwendig, dass das Vertrauensobjekt nicht in die Rollenkonformität reiner Erwartungserfüllung verfällt, sondern ein klares und distinktes Selbst besitzt.

[3] Nur wenn Erwartungen in allen drei Welten erfüllt sind, beziehungsweise Reputation als kondensierte öffentliche Bewertung der Vertrauenswürdigkeit auf funktionaler, sozialer und expressiver Reputation basiert, ist die Vergabe von Vertrauen möglich.

[4] Die gezielte Beeinflussung und Steuerung der Vertrauenskonstruktion bedarf eines strategisch operierenden, umfassenden Managements, das Identität, deren Transformation zu gelebter Organisationskultur, symbolische Selbstdarstellung und genuines Verhalten unter einem Dach zusammenfasst. Ein vertrauenorientiertes Markenmanagement kann ein solches strategisches Dach darstellen.

[5] Identität, symbolische Selbstdarstellung und genuines Handeln müssen kontinuierlich und konsistent in Übereinstimmung gebracht werden, um Authentizität zu erreichen. Authentizität stellt dabei als Bewertung in der subjektiven Welt ein „Alles-oder-Nichts“-Kriterium dar, das den Grad der Erfüllung von Erwartungen in anderen Welten wirkungslos machen kann.

[6] Vergabe und Entzug von Vertrauen basieren gleichermaßen auf individuellen wie auf öffentlichen Erwartungen, welche sich wiederum aus Interaktion mit Individuen wie auch mit der Öffentlichkeit bilden. Die individuelle Ebene der Vertrauenskonstruktion darf dabei auf keinen Fall vernachlässigt werden und stellt eine besondere Herausforderung für größere Unternehmen, Organisationen und Institutionen dar.

[7] Die öffentliche Ebene beeinflusst die individuelle Ebene sowohl beim Erwartungsaufbau über gesellschaftliche Normen und Werte, als auch bei der endgültigen Entscheidung über Vergabe oder Entzug von Vertrauen über die Reputation. Die individuelle Ebene darf nicht isoliert betrachtet werden, sondern muss stets in ihrer Abhängigkeit von der Öffentlichkeit in der geteilten Lebenswelt gesehen werden.

B) Analyse von Vertrauen und Reputation in einer spezifischen Kommunikationssituation

1. Lokale und überregionale Kommunikation – Analyse einer spezifischen Kommunikationssituation

Im Folgenden Kapitel soll die spezifische Kommunikationssituation von überregionalen Organisationen mit lokalen Repräsentanten eingehender analysiert werden. Die Bedeutung solcher Organisationen wird vor allem im Handel deutlich. Dort gewinnen sogenannte filialbasierte Unternehmensformen stetig an Bedeutung, während der nicht-filialisierte Fachhandel drastisch abnimmt. So wird dem nicht-filialisierten Fachhandel bis 2015 eine Halbierung seines Marktanteils vorhergesagt (Hermes 2004: 277).

Auch für solche filialbasierten Organisationstypen gibt es mittlerweile einiges an Forschungsergebnissen und Praktikerliteratur zur Darstellung der Kommunikation. Hier soll neben den kommunikationstechnisch relevanten Grundzügen einer solchen Kommunikationssituation vor allem die Situation anhand der Konzepte des Analyserahmens erforscht werden. Dabei stellt sich vor allem die Frage, in welcher Beziehung die Konzepte Vertrauen, Reputation, Marke und Authentizität innerhalb der spezifischen Kommunikationssituation zueinander stehen und welche Wechselwirkungen sich aus dieser Beziehung für die Kommunikation auf lokaler und überregionaler Ebene ergeben können.

Ein Fokus liegt dabei auch darauf, welche Potentiale und Ansatzpunkte die Konzepte für sich allein und in ihrer Kombination für lokale und überregionale Kommunikation bieten und welche Möglichkeiten sich daraus zur Schaffung, Erhaltung und zum Ausbau von Handlungsspielräumen auf den unterschiedlichen Ebenen (lokal/überregional) ergeben. Zusätzlich sollen mögliche Synergieeffekte und positive, aber auch negative und dysfunktionale Folgen und Auswirkungen erforscht werden.

Die hier durchgeführte Analyse bildet schlussendlich die Grundlage für die Modellierung eines kombinierten Kommunikationsmodells für überregionale Organisationen mit regionalen Repräsentanten.

1.1. Zusammenwirken von lokal und überregional: Organisationssysteme im Überblick

Das folgende Kapitel soll einen kurzen Überblick über mögliche Organisationsformen geben, die überregionale Organisationen mit lokalen Repräsentanten verbinden. Dabei sollen vor

allem übergreifende Typologien beschrieben werden, wobei sich die folgenden Analysen vor allem auf Unternehmen beziehen werden. Die Typologien von Unternehmen können sodann zum Teil auf Organisationen und Institutionen übertragen werden, der Fokus der folgenden Kapitel liegt jedoch vorrangig auf Unternehmen und Unternehmenskommunikation.

Eine erste grundsätzliche Unterscheidung lässt sich dabei zwischen unternehmensbezogenen Systemen und vertragsbezogenen Verbundformen vornehmen. Die wichtigste und am weitesten verbreitete Form solcher vertragsbezogenen Verbundformen ist das Franchising (vgl. Knigge 1973: 16). Je nach ihrer Ausgestaltungsform können lokale Repräsentanten in den jeweiligen Systemen mit mehr oder weniger Gestaltungsfreiraum, Möglichkeit zur Selbstbestimmung sowie mit Eigenverantwortung ausgestattet sein.

1.1.1. Unternehmensbezogene Systeme

Unternehmensbezogene Systeme sind Organisationstypen, die von einer systematischen und umfassenden Organisation innerhalb eines Unternehmens geprägt sind. Das System von Beziehungen, Hierarchien, Kommunikationskanälen und Stellen wird als Aufbauorganisation eines Unternehmens bezeichnet (vgl. Paul 2011: 264). Die Aufbauorganisation ist von einer relativ dauerhaften Festlegung der Beziehungsstrukturen gekennzeichnet, das Unternehmen wird in Organisationseinheiten gegliedert, die Beziehungen der einzelnen Organisationseinheiten zueinander werden definiert und die Aufgabenbereiche festgelegt (vgl. Paul 2011: 264f.). Unternehmensbezogene Aufbauorganisationen sind gekennzeichnet durch einen optimalen Grad an Zentralisierung, einer Optimierung der Leitungs- und Kontrollspanne, einem gewissen Grad an Flexibilität sowie durch Rationalisierung mittels Größenvorteilen. Sie richten sich oft stark am Kunden aus und zeichnen sich durch einen einheitlichen Auftritt dem Kunden gegenüber aus (vgl. Paul 2011: 270).

Die Kriterien „optimaler Grad an Zentralisierung“ und „Optimierung der Leitungs- und Kontrollspanne“ deuten bereits darauf hin, dass auch in stark gegliederten und genau definierten Aufbauorganisationen ein stetes Abwägen zwischen größerer Selbstverantwortung einzelner Stellen bei größerer Gestaltungsfreiheit der Mitarbeiter und größerer Kontrolle und Eindeutigkeit bei stärkerer Zentralisierung notwendig ist. *„Jede Organisation steht im Spannungsfeld zwischen Zentralisierung im Sinne von Bündelung von Aufgaben in einer Stelle und Dezentralisierung“* (Paul 2011: 270). Dabei liegen die Vorteile der Zentralisierung vor allem in der Rationalisierung und Vereinfachung von Arbeiten sowie in der leichteren Durchsetzbarkeit strategischer Entscheide. Dem gegenüber stehen die Vorteile der Dezentralisierung, nämlich größere Gestaltungsfreiheit, Flexibilität und Marktnähe sowie größere Motivation des Einzelnen durch größeren Gestaltungsspielraum (Paul 2011: 271).

Auch die Frage nach der Optimierung von Leitungs- und Kontrollspannen ist einer stetigen Abwägung unterworfen: Große Kontrollspannen bedeuten flache Hierarchien und damit unkompliziertere Kommunikations- und Arbeitsformen sowie höhere Motivation. Im Gegensatz dazu bedeuten flache Hierarchien aber auch weniger Aufstiegsmöglichkeiten und weniger Kontrollmöglichkeiten für die Unternehmensführung (vgl. Paul 2011: 271f.).

Im Rahmen der Aufbauorganisation sind vor allem objektbezogenen Organisationsformen und hier insbesondere die regionale Organisation von Interesse für die vorliegende Arbeit. In dieser Organisationsform werden Unternehmen nach Regionen und Märkten gegliedert (Paul 2011: 277).

Vorteile sind jeweils eigene Ergebnisverantwortung, Flexibilität, und Marktnähe. Nachteilig ist insbesondere die mögliche Doppelarbeit. Die regionale Struktur eignet sich folglich für große Unternehmen, die (annähernd) weltweit tätig sind, und deren regionale Aktivität relativ autonom erfolgen kann. (Paul 2011: 278)

Regionale Auspezifizierungen können auch in Matrix-Organisationen vorkommen. Regionale Stellen fungieren hier als zweite, seltener auch als dritte Berichtsebene (vgl. Paul 2011: 279). Diese Organisationsform hat den Vorteil, dass regionale Kompetenzen besser berücksichtigt und in Entscheidungsprozesse eingebunden werden können. Dem gegenüber steht der Nachteil, dass Entscheidungen oft länger hinausgezögert werden und oft Zuständigkeits- und Verantwortungskonflikte entstehen können (Paul 2011: 280).

Die Matrix-Organisation eignet sich daher nur für größere Unternehmen, die in einem komplexen Umfeld agieren, deren Entscheidungen regelmäßig die Berücksichtigung der verschiedenen Sichtweisen erfordern; deren Umfeld aber andererseits genug Zeit für die notwendigen Abstimmungsprozesse lässt. (Paul 2011: 280)

Bei unternehmensbezogenen Systemen ist also nicht eindeutig zu definieren, wie hoch der Grad an Flexibilität und regionaler Eigenverantwortung sein kann. So können etwa regionale Geschäftsführer, Regionalleiter oder regionale Angestellte gänzlich unterschiedliche Freiheiten und Gestaltungsfreiräume erlangen. Jedoch ist ein bestimmtes Maß an Zentralisierung und Kontrolle allein durch die grundlegend hierarchische Struktur nicht zu vermeiden. Regionale Eigenverantwortung ist also durch das System selbst beschränkt. Einen anderen Zugang bieten hier vertragsbezogenen Verbundformen, insbesondere das Franchising.

1.1.2. Vertragsbezogene Verbundformen – Franchising

Das Franchising basiert auf dem Prinzip eines kontinuierlichen vertraglichen Verbundes zwischen einem Franchisegeber und einem rechtlich selbstständigen Franchisenehmer (vgl.

Knigge 1973: 33). Gross und Skaupy (1968: 16f.) beschreiben Franchise nach der Hart-Bill, einem Gesetzesentwurf in den USA aus dem Jahr 1967 wie folgt:

Der Begriff Franchise bedeutet einen Vertrag zwischen zwei Personen, der eine dauernde kaufmännische Beziehung auslöst. Die Franchise gewährt der einen Seite, Franchisenehmer genannt, das Recht zum Verkauf oder zum Großhandelsvertrieb von Gütern, Dienstleistungen oder Waren, die von der anderen Person, dem Franchisegeber hergestellt, verarbeitet, im Großhandel vertrieben oder (im Falle von Dienstleistungen) organisiert und dirigiert werden.

In Anlehnung an diese und weitere Definitionen, etwa von Leonard J. Konopa, definieren Gross und Skaupy (1968: 18) das Franchising-Konzept als *alle Verträge zwischen unabhängigen Einzelhändlern und Großhändlern oder Herstellern über den Vertrieb bestimmter Produkte oder Dienstleistungen.*“ Auch weitere Begriffsdefinitionen aus Wissenschaft und Praxis orientieren sich an dieser Definition und fassen Franchising als *„eine Form der Kooperation, bei der ein Kontraktgeber (Franchisor) auf Grund einer langfristigen vertraglichen Bindung rechtlich selbständig bleibenden Kontraktnehmern (Franchisees) gegen Entgelt das Recht einräumt, bestimmte Waren oder Dienstleistungen unter Verwendung von Namen, Warenzeichen, Ausstattung oder sonstigen Schutzrechten, sowie der technischen und gewerblichen Erfahrungen des Franchisegebers und unter Beachtung des von letzterem entwickelten Absatz- und Organisationssystems anzubieten“* (Knigge 1973: 33).

Auch Dormann/Ehrmann (2007: 646) betrachten die vertragliche Bindung zwischen Franchise-Geber und Franchise-Nehmer als zentrales Element des Franchise-Systems. Zusätzlich stellen sie die Organisationsfunktion des Franchise-Gebers in den Mittelpunkt:

Franchising ist ein vertikal-kooperatives Absatzsystem rechtlich selbstständiger Unternehmen auf Basis einer engen und dauerhaften vertraglichen Bindung. Als Eigentümer eines Markennamens und/oder einer Produktionstechnologie stellt der Franchisegeber gegen Entgelt ein Absatz-, Beschaffungs- und Organisationskonzept bereit und vergibt entsprechende Nutzungsrechte an lokal agierende Unternehmer, die Franchisenehmer.

Gross und Skaupy (1968:18ff.) definieren unterschiedliche Möglichkeiten und Varianten des Franchise-Systems: Im (1) *Hersteller-Einzelhändler-System* erhalten Franchisenehmer die Erlaubnis, in ihrem gesamten Betrieb oder nur in einzelnen Abteilungen die Waren des Herstellers zu vertreiben. Die Beziehung (2) *Hersteller-Großhändler* ermächtigt Großhändler Waren direkt vom Hersteller zu beziehen und an den Einzelhandel weiterzuliefern, was zum Beispiel im Getränkehandel durchaus üblich ist. Die dritte Variante ist die Beziehung (3) *Inhaber eines Service-Systems zu Einzelhändler*. Diese auch Restaurationsbetrieb genannte Variante wächst mit der steigenden Bedeutung des Dienstleistungssektors. Eine ebenfalls weit verbreitete Form ist das (4) *Großhändler-Einzelhändler-System*. Dabei wird zusätzlich zwischen

Einkaufsringen und freiwilligen Handelsketten, beziehungsweise Einkaufsgenossenschaften unterschieden.

Neben diesem institutionellen Ansatz kann zusätzlich nach der Lebensphase der Betriebe bei Einführung des Franchising in Gründer-Systeme und umstrukturierende Systeme unterschieden werden (Gross/Skaupy 1968: 19f.; Knigge 1973: 42). So finden sich vor allem im Lebensmitteleinzelhandel durch Einkaufsgenossenschaften und freiwillige Ketten zahlreiche umstrukturierende Systeme, die zunächst als Verbünde gegen Filial-Ketten gegründet wurden und sich nun im Laufe der Zeit zu Franchise-Systemen umwandeln (vgl. Gross/Skaupy 1968: 20; Knigge 1973: 42f.).

In neuerer Zeit wird vor allem zwischen Product-Distribution-Franchising und Business-Format-Franchising unterschieden (vgl. Bellone/Matla 2010: 14). Während beim Product-Distribution-Franchising vor allem Vertriebs- und Markenrechte übertragen werden, umfasst das Business-Format Franchising auch das dazu notwendige Know-How in Form von Betriebsführung, Marketing und Support (ebd.). Damit ist der Variabilität dieses Franchise-Formats keine Grenze mehr gesetzt. Business-Format-Franchising spricht Privatpersonen ebenso an, wie Unternehmen, Existenzgründer ebenso wie erfahrene Unternehmer, Sprachschulen ebenso wie Restaurants, Personalberatungen oder Produktions- und Handwerksbetriebe (Bellone/Matla 2010: 15).

Insgesamt ist also auch das Franchising ein sehr flexibles Konzept, bei dem unterschiedlichste vertragliche Verbundformen zum Einsatz kommen können. Auch hier ist eine eindeutige Definition der Eigenverantwortlichkeit und Selbstständigkeit der Franchisenehmer als lokalen Repräsentanten nicht möglich.

1.1.3. Fazit: Organisationssysteme mit lokalen Repräsentanten

Überregionale Unternehmen mit lokalen Repräsentanten finden sich vor allem im Einzelhandel, sowie im Dienstleistungssektor (vgl. Knigge 1973: 16; Bellone/Matla 2010: 13ff.). Dabei stehen sich einerseits Filialsysteme im Sinne unternehmensbezogener Systeme und andererseits Franchise-Systeme im Bereich vertraglicher Verbünde gegenüber. Bei beiden Typen sind – je nach Aufbauorganisation, beziehungsweise Franchise-Strategie – unterschiedliche Grade lokaler Selbstständigkeit und Eigenverantwortung möglich. So können etwa Franchisenehmer sehr stark kontrolliert werden, wie das etwa bei der Fast-Food-Kette McDonald's der Fall war (vgl. Gross/Skaupy 1968: 31f.) und Filialleiter oder lokale Geschäftsführer große Freiheiten besitzen. Generell ist jedoch der Grad an möglicher Freiheit in einem Filialsystem durch die gegliederte Struktur in einer Aufbauorganisation systemisch begrenzt.

1.2. Grundlagen: Beschreibung der Kommunikationssituation

Im folgenden Kapitel soll die Kommunikationssituation überregionaler Unternehmen mit lokalen Repräsentanten überblicksartig dargestellt werden. Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf Filial- und Franchise-Systemen, wobei diese vor allem im Handels- und Dienstleistungssektor von Bedeutung sind. So machten etwa im Jahr 2007 der generelle Handel mit knapp 30 Prozent, sowie Restaurant- und Hotelleriebetriebe mit über 40 Prozent den Hauptanteil am Franchise-Business in den USA aus (vgl. <http://www.franchise.org/2007Census.aspx>).

Um einen Überblick über die aktuelle Vorstellung der Idealform der Kommunikation innerhalb dieses speziellen Settings zu erhalten, sollen praxisbezogene Literatur und Praktikerliteratur zum Thema Kommunikation für Franchise-Systeme in Betracht gezogen werden. Dadurch soll der von der derzeitigen Fachliteratur angestrebte Ideal- oder Soll-Zustand abgebildet werden. In weiterer Folge sollen dann die Erkenntnisse aus der Analyse dieser Praktikerliteratur in einem theoretischen Kontext analysiert und kritisch betrachtet werden.

1.2.1. Retail-Kommunikation in der Praxis – Erhebung des derzeitigen Bildes in der Literatur

Im Folgenden soll das derzeit bestehende Bild von Kommunikation in Filial- und Franchise-Systemen insbesondere im Handel analysiert werden. Dazu werden sowohl praktische Ratgeber und Praxishandbücher, als auch deskriptive Beschreibungen und Strukturierungsansätze dieser Kommunikationssituation erhoben und zusammengefasst.

Das System Handel ist im Gegensatz zu Markenartiklern zudem vor ganz besondere Herausforderungen gestellt. Denn hier wird nicht ein Stück vorproduzierte „Ware“ verkauft, sondern das über das emotionale Markenterritorium vermittelte „positive Vorurteil“ ist täglich aufs Neue zu liefern. An jedem Standort, von jedem Mitarbeiter. (Hermes 2004: 284)

Obwohl dieses Zitat an zentraler Stelle einer Analyse der Markenführung im Handel steht, zeugt das vorherrschende Bild von Kommunikation in Filial- oder Franchise-basierten Handelssystemen nicht von der hier aufgezeigten Verantwortung und der unterstellten Gestaltungsmöglichkeit des Einzelnen auf lokaler Ebene.

Generell ist ein starker Trend in Richtung Marke und Wertschätzung der Marke zu beobachten. So schreibt etwa Martius (2008: 169): *„Die Marke ist die stärkste Orientierungs- und Glaubensinstanz in Franchise-Systemen.“* In eine sehr ähnliche Richtung argumentieren auch Bellone und Matla (2010: 86):

Ein gesundes und strategisch ausgerichtetes Franchise-Konzept mit relevanten und einzigartigen Vorsprungsmerkmalen ist Grundvoraussetzung für Ihren Franchise-

Erfolg. Die Erfolgsfaktoren sind jedoch noch nicht vollzählig und auch noch nicht ausreichend beschrieben. Es fehlt der zentrale Erfolgstreiber, die Marke.

Diese Markenfokussierung kommt nicht von ungefähr. Die Markenorientierung begründet sich auf die Vorstellungen und Wünsche der Kunden, die beim Einkaufen ein verändertes Verbraucherverhalten an den Tag legen, was sich auch zunehmend auf die Hersteller von Markenartikeln auswirkt, wie Binder und Heim (2004: 304) anmerken:

Der zunehmende Wunsch der Verbraucher nach realen, authentischen Erlebnissen verleiht dem Markenauftritt im Handel innerhalb der Erlebniskette wachsende Bedeutung. Da der Kunde vom unmittelbaren Umfeld, in dem er die Marke wahrnimmt, auf deren wahre Identität schließt, geraten die Hersteller immer mehr unter Zugzwang, auch im Handel werteadäquate Umfeldler für ihre Markenführer durchzusetzen um diese zu stärken, anstelle sie zu verwässern.

Als wichtigste Kernwerte in der Markenpolitik gelten im Retail-Bereich vor allem Einheitlichkeit und der Erhalt des Wiedererkennungswerts. So führt etwa Hermes (2004: 288f.) die Wiederholbarkeit von Eindrücken über die Marke auch an verschiedenen Standorten als notwendige Komponente für die Zufriedenheit der Kunden an. Nur mit einer solchen einheitlichen Umsetzung, so auch Martius (2008: 169), steigt der Wiedererkennungswert der Marke, was einen Nutzen für jeden einzelnen Partner und das gesamte System nach sich zieht.

Damit ist bereits ein wichtiger Punkt angesprochen, der vor allem das Markenmanagement betrifft und der für die vorliegende Untersuchung von besonderer Bedeutung ist: Die Aufteilung von gestalterischen Möglichkeiten zwischen dem überregionalen und zentral kommunizierenden Unternehmen und seinen lokalen Repräsentanten. Hier werden vor allem die Vorteile einer straffen zentralisierten Markenführung genannt. Martius (2008: 169f.) bringt dies wie folgt auf den Punkt:

Das wichtigste Wort in der Markenführung ist „Nein“. Die Markenführung liegt ausschließlich und nur in den Händen des Franchise-Gebers. Franchise-Nehmer haben die Spielregeln der Marke zu akzeptieren.

Damit erklärt Martius Markenführung zur ausschließlichen Chefsache. Der lokale Repräsentant hat sich der Markenführung unterzuordnen. Raum für eigene Gestaltung bleibt wenig, die Verantwortung des lokalen Repräsentanten liegt vielmehr darin, *„systemkonform aufzutreten und die positive Marken-Besetzung zu garantieren“* (Martius 2008: 169). Ein einheitlicher Markenauftritt aller Beteiligten im Franchise-System wird als zentraler Erfolgsfaktor betrachtet (Martius 2008: 171). Die Bedeutung einer straffen Markenführung unterstreicht auch Hermes (2004: 288), denn *„gerade bei Filialisierungs- oder gar Line-Extension-Politik ist es wichtig, die Markenidentität zu erhalten [...] sonst fällt alles auseinander.“*

Dieses Verständnis beruht zu einem großen Teil auch auf dem System von Filialisierung und Franchising selbst. Insbesondere das Franchising baut ja auf die Nutzung von Synergieeffekten

zur Standardisierung eines Produktes oder einer Dienstleistung auf, um Endkunden an sich eigenständiger Unternehmen an unterschiedlichsten Standorten eine standardisierte Qualität in der Dienstleistung oder eine reproduzierbare Ware anbieten zu können (vgl. Bellone/Matla 2010: 68f., 79).

Darüber hinaus ist vor allem die aktive Vertretung der Marke am Kundenkontaktpunkt eines der wichtigsten Prinzipien im Bereich der Retail-Kommunikation. So heißt es etwa bei Bellone und Matla (2010: 75), das Geschäftskonzept müsse *„von allen Beteiligten mit allen Sinnen gelebt und zelebriert werden.“* Und bei Martius (2008: 171):

Dementsprechend wichtig ist es [...], dass sich ein Franchise-Nehmer entsprechend der Vorgabe einer Marke verhält, denn erst im Moment der Wahrheit – dies ist jener Augenblick, in welchem der Kunde mit der Marke in Kontakt kommt – wird die Marke für den Kunden erlebbar. Und für dieses Markenerlebnis ist der Franchise-Nehmer verantwortlich.

Dabei setzen die überregionalen Unternehmen oder Franchise-Geber vor allem auf straffe Markenführung, eingehende Schulung der Geschäftsführer sowie des Personals vor Ort und auf Standardisierung der Kommunikationsinhalte und -mittel (vgl. Martius 2008: 171; Bellone/Matla 2010: 14, 79, 82).

Markenpolitik und Markenführung werden demnach eindeutig als „Chefsache“ identifiziert, die Umsetzung der Marke an den jeweiligen Kontaktpunkten wiederum, wird als die Aufgabe der lokalen Repräsentanten betrachtet. Dabei werden den lokalen Repräsentanten durchaus Handlungs- und Gestaltungsfreiheiten eingeräumt. *„Generell ist zu sagen, dass der Franchise-Geber den Rahmen vorgibt und der Franchise-Nehmer sich für die Umsetzung innerhalb dieses Rahmens verantwortlich zeigt“* (Martius 2008: 171). Die zentrale Planung und spätere Vermittlung des Markenkonzepts mit seinen zentralen Markenwerten an die jeweiligen Franchise-Nehmer heben auch Bellone und Matla (2010: 82f., 88) hervor: So beginnt der Markenaufbau bei ihnen zuallererst im Kopf des Franchise-Gebers. Die Kernwerte und notwendigen Leistungen werden danach idealerweise mittels Handbüchern und anderen Medien des Know-How-Transfers an die Franchise-Nehmer vermittelt. In den folgenden Kapiteln des Praxishandbuchs werden die Bereiche Markenaufbau, Marken-Umsetzung und Markenkommunikation eingehend thematisiert. Dabei wird die Ebene der Franchise-Nehmer allenfalls in vernachlässigbaren Nebensätzen berührt (vgl. Bellone/Matla 2010: 87-124). Auch daraus lässt sich schließen, dass Markenaufbau und Markenmanagement kaum mit der Ebene der lokalen Repräsentanten assoziiert werden.

Martius (2008: 169f.) hebt allerdings die Dynamik, die sich aus der Aufgabenteilung der Markenkonzepion und Markensteuerung auf überregionaler Ebene, beziehungsweise der

Markenumsetzung auf lokaler Ebene ergibt, als wesentlichen Vorteil für Franchise-Systeme hervor:

Der Franchise-Geber entwickelt und fördert die Marke überregional, der Franchise-Nehmer ist für diese auf lokaler Ebene verantwortlich. Der Franchise-Nehmer ist stolz auf seine Marke. Jeder einzelne Franchise-Nehmer ist der Markenrepräsentant vor Ort. Die daraus entstehende Dynamik ist eine der größten Stärken beim Markenaufbau und -ausbau in Franchise-Systemen. Franchise-Nehmer tragen so wesentlich zum Markenaufbau und -ausbau bei. (Martius 2008: 169f.)

Das hier gezeichnete Szenario impliziert allerdings eine gewisse Handlungs- und Gestaltungsfreiheit auf der Ebene der lokalen Repräsentanten, um „*soviel [sic!] Kontinuität wie möglich und soviel [sic!] Wandel wie nötig*“ (Martius 2008: 169) zu erreichen. Gleichzeitig schränkt Martius (ebd.) diese Freiheit auch wieder ein, und drückt das in folgendem Grundsatz aus: „*you are free within the system, not from the system*“. Als zentralen Wert in Franchise- und Filialsystemen ortet Martius (2008: 171) die Selbstständigkeit der Marke: Der Kunde „*muss immer wissen, dass er sich bei der Marke X befindet. Jeder Beteiligte innerhalb eines Franchise-Systems ist verpflichtet, diese Selbstständigkeit zu gewährleisten.*“

Noch deutlicher wird hier Hermes (2004: 289). Er kritisiert vor allem nicht einheitliche Standorte, was dem Grundgedanken der Filialisierung und des Franchising entgegenlaufe und Vertrauensbildung sowie Markentreue unmöglich mache. Er betrachtet die Problematik des Managements von Marke und Kommunikation in einem System aus überregionalem Unternehmen und lokalen Repräsentanten vor allem als Management von Komplexität. Unnötige Komplexität ist zu vermeiden, sie führt unausweichlich zu Ertragsschwächen (Hermes 2004: 289). Um diese unnötige Komplexität tatsächlich zu vermeiden oder zu verringern, ist es notwendig, eine straffe, zentrale Markenführung zu etablieren und konsistent durchzusetzen. Dies sieht Hermes (2004: 198ff.) vor allem in losen Verbünden von Einzelhändlern, Handels- und Einkaufsgenossenschaften oder freiwilligen Verbänden. Filialsysteme besitzen demgegenüber den Vorteil, die Markenführung straffer organisieren und deren Umsetzung besser kontrollieren zu können. Hermes (2004: 296f.) ortet in diesem Nachteil der Verbundgruppen des Handels ein Bedrohungspotential, das bis hin zum „Aussterben“ dieser Verbünde führen könnte:

Entweder bekommen die klassischen Verbundgruppen des Handels unter Aufgabe gewisser Handlungsfreiheit der Anschlussunternehmen ähnlich autoritäre, aber effiziente Führungsstrukturen wie die vertikalisierten Handelsfilialisten oder sie werden untergehen.

Insgesamt ist also eine relativ eindeutige Argumentation in Richtung einer straff organisierten Markenführung zu erkennen, in der Markendefinition, Markenmanagement und Markenkontrolle von einer zentralen überregionalen Stelle ausgeübt werden. Den lokalen Repräsentanten als Filialen oder Franchise-Nehmern sollen Markeninhalte, richtige

Kommunikations- und Verhaltensweisen mittels Handbüchern und über ausführliche Schulungen und Trainings vermittelt werden. Die lokalen Repräsentanten werden durchaus auch als bedeutende Markenrepräsentanten betrachtet, also als diejenigen, die die Marke mit Leben füllen und direkt zum Kunden bringen. Dabei werden ihnen aber nur wenige Freiheiten eingeräumt, die Selbstständigkeit der Marke, sowie der Gedanke an großteils standardisierte und reproduzierbare Produkte und Dienstleistungen sprechen der Einräumung von zu viel Freiraum für lokale Repräsentanten entgegen. Die Argumentation, dass durch straffe und effiziente Strukturen sowie durch die arbeitsteilige Struktur in Filial- oder Franchise-Systemen Komplexität reduziert und somit Kapazitäten für die Kundenbetreuung freigeschaufelt werden können ist ebenfalls an zentraler Stelle zu finden (vgl. Hermes 2004: 289; Bellone/Matla 2010: 83f.).

1.2.2. Besonderheiten, Gefahren und Risiken in Franchise-Systemen

In Franchise-Systemen gelten zum Teil andere Regeln als in klassischen Filialsystemen. Franchise-Geber haben neben dem klassischen Konsumenten-Absatzmarkt noch einen zweiten Markt zu beachten, nämlich jenen ihrer Franchise-Nehmer. Sie müssen also gleichzeitig auf zwei Märkten Leistungen erbringen, um das System stabil zu halten, wobei ein Markt nicht ohne den anderen funktionieren kann – denn ohne eine ausreichende Vertriebsgröße durch eine gewisse Zahl an Franchise-Nehmern kann der Konsumentenmarkt nur schwer bearbeitet werden; ohne ein sinnvolles Konzept zur Bearbeitung des Konsumentenmarkts können nur schwer Franchise-Partner gefunden werden (vgl. Bellone/Matla 2010: 73, 81ff.). Die Akquise und die Partnerbindung werden deshalb bei Franchise-Systemen zu ebenso zentralen Faktoren, wie die Kundenakquise und Kundenbindung am Konsumentenmarkt. So argumentieren auch Dormann und Ehrmann (2007: 646) dass das *„Bestreben, die Vorteile der Zusammenarbeit dauerhaft auszuschöpfen und negative Folgen aus Disharmonien und Beziehungsbeendigungen zu begrenzen, [...] die Aufgabe der Franchisenehmerbindung in den Vordergrund [rückt].“*

Auch Bellone und Matla (2010: 61) betrachten das unternehmerische Engagement der Partner als zentralen Faktor für die Möglichkeit des Wachstums von Franchise-Systemen, beziehungsweise als Motiv für die Entscheidung, ein Franchise-System zu etablieren. Die Möglichkeit dieses eigenständigen unternehmerischen Engagements ist bei Filialsystemen nur schwer erreichbar und kann nur über komplexe Anreiz- und Beteiligungssysteme annähernd geschaffen werden.

Um die für die Partnerbindung notwendigen Faktoren zu erkennen, müssen zunächst die Gründe für den Abschluss einer Franchise-Partnerschaft analysiert werden. Die wohl

grundlegendsten Motivlagen für den Abschluss einer Franchise-Partnerschaft aufseiten der Franchise-Nehmer sind die Hoffnung auf relative Selbstständigkeit bei gleichzeitiger Risiko-Minimierung durch eine starke Struktur und Marke im Hintergrund sowie die Möglichkeit zur Nutzung von Synergieeffekten (vgl. Dormann/Ehrmann 2007: 647, 650; Bellone/Matla 2010: 68).

Gleichzeitig muss klar sein, dass Franchise-Nehmer eine völlig andere Erwartungshaltung einnehmen als etwa angestellte Mitarbeiter in Filialen. Sie sind zum einen deutlich fordernder was Unterstützung, Organisation, Struktur und Markenkonzept anbelangt, da sie als selbstständige Unternehmer ihre Zukunft auf diese Faktoren aufbauen; auf der anderen Seite ist der finanzielle Gewinn nicht das einzige ausschlaggebende Merkmal:

Die finanzielle Perspektive als Franchise-Neuunternehmer spielt eine große Rolle, aber das ist eng gekoppelt an die Kompatibilität mit der Persönlichkeitsstruktur, dem geschlechts-, branchen- und altersspezifischen Statusdenken. Gewinn wird von den Franchise-Partnern immer auch hinsichtlich des persönlichen Zugewinns beurteilt. (Bellone/Matla 2010: 37).

Als Hauptmotivation, die Franchise-Partnern geboten wird, betrachten Bellone und Matla (2010: 82ff.) vor allem folgende Faktoren:

- Ein am Markt erprobtes, schlüsselfertiges Konzept
- Gebündeltes Know-how in Form von Ausbildung und Handbüchern
- Image- und Umsatzgewinn durch Markenkonzept
- Durch Arbeitsteilung Konzentration auf Kernkompetenzen
- Mentale und physische Gruppen- und Größenvorteile
- Investitionshilfen durch Erfahrungswerte

Den Bedürfnissen der potentiellen Franchise-Nehmer muss auch bei der Konzipierung des Franchise-Pakets, das heißt des Einstiegsangebots für neue Franchise-Partner entsprochen werden. Bellone und Matla (2010: 126ff.) nennen folgende Faktoren als ausschlaggebend für den Marketing-Mix in der Akquise von Franchise-Partnern:

- Das Produkt „berufliche Selbstständigkeit“
- Die Preispolitik
- Die Distribution
- Die Kommunikation

Von Interesse ist hier insbesondere das „Produkt berufliche Selbstständigkeit“, das die Autoren vor allem am möglichst raschen Erreichen der Gewinnzone aufseiten des neuen Franchise-Partners ausrichten (vgl. Bellone/Matla 2010: 126). Als zentral werden daher vor allem der Wissenstransfer in Form von Handbüchern, Produkt- und Dienstleistungsmanuals, Partner-

oder Franchise-Manuals, Grundausbildungen und Schulungsmanuals sowie Start-up-Leistungen wie etwa Grundgerüste eines Businessplans genannt (vgl. Bellone/Matla 2010: 127ff.; Dormann/Ehrmann 2007: 652).

Insgesamt kann hier eine starke Tendenz in Richtung der Bereitstellung von Unterstützungsleistungen beobachtet werden. Zusätzlich kristallisiert sich auch klar heraus, dass Franchise-Nehmer vor allem als Start-Ups die relative Sicherheit einer erprobten Struktur mit allen denkbaren Größen- und Erfahrungsvorteilen schätzen. So können Größenvorteile etwa bei der Kommunikation, bei der Distribution oder beim Einkauf realisiert werden. Erfahrungsvorteile werden sowohl bei der Organisation der Unternehmung selbst, als auch bei der Interaktion mit Dritten – etwa mit Investoren oder Kreditgebern – wichtig (vgl. Bellone/Matla 2010: 84f.).

Noch deutlicher wird dies in der Frage nach dem Partnermarketing. Bellone und Matla (2010: 144) kritisieren, dass dem Partnermarketing zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt werde. Funktionsfähig werde ein Franchise-System aber erst dann, *„wenn neben dem marktfähigen Konzept auch alles daran gesetzt wird, dass es möglichst reibungslos vervielfältigt werden kann“* (ebd.). Partnermarketing wird dabei als Koordinationsleistung verstanden, die während der gesamten Zeitdauer der Kooperation notwendig ist (ebd.).

Die Autoren unterscheiden in weiterer Folge zwischen den Motivlagen und Bedürfnissen der Franchise-Geber und jenen der Franchise-Nehmer. So ist der Hauptwunsch der Franchise-Geber neben der Realisierung von Wachstum die definierte Markenpersönlichkeit auch tatsächlich 1:1 zu den Kunden zu übertragen (Bellone/Matla 2010: 145). Dass dabei aber stets eine Abwägung zwischen Anleitung, Führung und Freiräumen bestehen bleiben soll wird ebenfalls klar hervorgehoben:

Ein Partner soll einerseits möglichst führbar sein, die Regeln akzeptieren und verinnerlichen, Fristen einhalten und verstehen, warum es unverrückbare Standards gibt. Andererseits soll er in den ihm zustehenden Freiräumen aktiv mitdenken, innovativ sein, um so zur Aktualisierung des Konzepts beizutragen und damit auch dessen langfristiges Überleben zu sichern. (Bellone/Matla 2010: 145)

Auf der Seite der Franchise-Nehmer wiederum herrschen vor allem *„pragmatische Erwartungshaltungen, die meist mit großen Emotionen verknüpft sind“* (Bellone/Matla 2010: 146). Existenzgründer als Partner erwarten sich vor allem Sicherheit und Reduktion von Risiko sowie fachliche Unterstützung. Gleichzeitig ist aber auch der Wunsch nach Selbstständigkeit gegeben und auch die soziale Anbindung an eine Gruppe erfahrener Unternehmer ist von Bedeutung (vgl. Bellone/Matla 2010: 146f.). Zusätzlich sind für die meisten Existenzgründer im Franchise-Bereich Karriereziele und der Wunsch nach Selbstbestimmtheit und Selbstverwirklichung gegeben. Eigene Ziele, Wünsche und die Möglichkeit, die eigene

Innovationskraft und Kreativität einzubringen sind gerade hier hervorzuheben. Auch hier gilt es, zwischen Handlungsfreiheit und notwendiger Integration ins System abzuwägen (vgl. Bellone/Matla 2010: 155). In dieselbe Richtung argumentieren auch Dormann und Ehrmann (2007: 652):

Franchisenehmer agieren jedoch stets in einer Umgebung der Quasi-Unabhängigkeit innerhalb vordefinierter Handlungsregeln. Systemimmanente Limitierungen der Franchisenehmerautonomie resultieren aus Bestrebungen, den konsistenten Auftritt des Netzwerks am Markt sicherzustellen, den Wert der gemeinsam genutzten Marke zu erhalten und Standardisierungsvorteile aus vereinheitlichten Geschäftsprozessen zu nutzen [...]. Gewisse Kompetenzbegrenzungen müssen daher bereits zum Zeitpunkt der Vertragsunterzeichnung akzeptiert werden.

Betrifft das Partnermanagement bestehende Unternehmen, so steigen vor allem die praktischen Erwartungshaltungen, da bestehende Unternehmer bereits Erfahrungen in der Wirtschaft, beziehungsweise sogar in der Branche selbst gemacht haben. Zusätzlich entfällt die emotionale Komponente der Faszination der Selbstständigkeit, die rationalen Entscheidungsgrundlagen wie Wachstumschancen, Effizienzsteigerungen oder Investitionsentscheidungen werden stärker in den Vordergrund gerückt (vgl. Bellone/Matla 2010: 147).

Probleme in der partnerschaftlichen Beziehung des Franchise-Systems können also vor allem dann auftreten, wenn die beschriebene Abwägung zwischen Handlungsfreiheit und Systemzwang nicht funktioniert, beziehungsweise wenn die Unterstützungsleistungen seitens des Franchise-Gebers nicht in zufriedenstellendem Maße vorhanden sind.

Diese Ansicht stützt auch die Untersuchung von Dormann und Ehrmann (2007). In dieser empirischen Studie analysieren die Autoren die Einflussfaktoren „Handlungsfreiheit“ und „Unterstützungsleistungen“ auf die Austrittsintentionen von Franchise-Nehmern. Diese beiden Faktoren werden als Hauptdimensionen identifiziert, die die Austrittsintention entscheidend beeinflussen können (vgl. Dormann/Ehrmann 2007: 667).

Während die Unterstützungsleistungen als Teil des Franchise-Angebots und als Gegenleistung für die Franchise-Gebühr betrachtet werden und die notwendige Basis für den Markterfolg des Franchise-Nehmers darstellen, ist der Wunsch nach Handlungsfreiheit und Autonomie zusätzlich von den Motivlagen der Franchise-Nehmer getrieben. Zudem ist die unternehmerische Unabhängigkeit als zentrale Motivlage für die Wahl von Franchising als Gründungsform zu betrachten (vgl. Dormann/Ehrmann 2007: 651,653). Neben der Möglichkeit, den eigenen Erfolg durch größere Handlungsfreiheit besser beeinflussen zu können, spielen also auch nicht-monetäre Zielsetzungen der Franchise-Nehmer wie der Wunsch nach persönlicher Selbstentfaltung oder das Einbringen eigener Fähigkeiten,

Fertigkeiten und lokalen Know-Hows durch die Franchise-Nehmer eine Rolle (Dormann/Ehrmann 2007: 651).

Sowohl die Anforderungen an Unterstützungsleistungen, als auch die Anforderung eines größeren steigen mit der Zeitdauer der Franchise-Kooperation an (vgl. Dormann/Ehrmann 2007: 655f.). Denn mit *„zunehmender Beziehungsdauer sammeln Franchisenehmer Erfahrungen über die Gegebenheiten ihrer lokalen Absatz- und Beschaffungsmärkte, wie z.B. über die Kundenbedürfnisse vor Ort und die Gestaltung lokaler Werbemaßnahmen“* (Dormann/Ehrmann 2007: 655). Insgesamt ist zu beobachten, *„dass die Systemmitglieder im Beziehungsverlauf immer häufiger unternehmerische Initiative ausüben, eigene Vorstellungen über Qualitäts- und Verhaltensstandards entwickeln und die Autorität der Zentrale vermehrt anzweifeln“* (ebd.).

Aus der Perspektive der Franchise-Geber gelten größere Gestaltungsfreiräume der Franchise-Nehmer als Ausdruck eines vertrauensvollen Umgangs innerhalb der Kooperationsbeziehung und können zusätzlich die Motivation der Partner sowie die Gesamtzufriedenheit im System steigern (Dormann/Ehrmann 2007: 651f.).

Insgesamt erfordert ein erfolgreiches und stabiles Franchising-System neben den klassischen marktseitigen Vorgaben auch ein sinnvolles Partner-Management, bei dem notwendige Strukturierungsmaßnahmen mit einem sinnvollen Maß an Partner-Autonomie abgeglichen werden. Zusätzlich wird von Franchise-Gebern ein gutes und konstantes Angebot an Unterstützungsleistungen erwartet. Ist diese Konstellation gegeben, dann können die besonderen Anforderungen eines Franchise-Systems erfüllt werden und die daraus entstehenden Vorteile einer in wichtigen und sinnvollen Bereichen eigenständigen lokalen Markenrepräsentanz genutzt werden, was vor allem dem Filialsystem gegenüber große Differenzierungsmöglichkeiten bringt.

1.2.4. Lokale und überregionale Kommunikatoren als flexible Expertensysteme

An dieser Stelle sollen die Erkenntnisse aus der Analyse der Praktiker- und Ratgeberliteratur in einen systemtheoretischen Kontext gestellt werden. Dazu soll zunächst folgende These aufgestellt werden: Wenn es der Unternehmenskommunikation gelingt, in sich differenzierende Systeme einzudringen, dann kann das Unternehmen als Teil dieses Systems wahrgenommen werden. Eine lokal kommunizierende Unternehmensrepräsentanz ist daher ein Weg in ein lokal abgegrenztes System (etwa die Einwohner einer bestimmten Ortschaft oder eines Teils dieser Ortschaft) einzudringen und Teil davon zu werden.

Jedes System übersetzt seine relevante Umwelt mithilfe eigener Handlungsmuster zur Selektion und Interpretation (Codes) in eigene Semiotiken (vgl. Halstenberg 1996: 10f.). Die lokale Repräsentanz eines überregionalen Unternehmens ist die erfahrbare Dimension dieses Unternehmens und wird daher in eine solche lokale Semiotik übersetzt. Dieser Prozess muss zusätzlich zu überregionaler Kommunikation geschehen. Überregionale Kommunikation und lokale Repräsentanz verändern die Semiotik, also die Bedeutungswahrnehmung der jeweils anderen Dimension; sie beeinflussen sich also wechselseitig. So werden zum Beispiel auch überregionale Versprechen an lokalen Repräsentanzen gemessen und bewertet.

Voraussetzung für ein lokales System sind konstitutive Elemente, das bedeutet eine klare System-Umwelt-Differenz und ein klares internes Systembewusstsein und kontrastives Verhalten im Vergleich zur Systemumwelt (vgl. Halstenberg 1996: 10). Auf der anderen Seite stößt der Systembegriff nach Luhmann'scher Auffassung im lokalen Bereich an seine Grenzen:

Weil Luhmann Gesellschaft stets als massenmedial konstituierte Weltgesellschaft betrachtet, blendet er lokale Zusammenhänge einschließlich der dort wirksamen Integrationsformen aus. Dies führt dazu, daß [sic!] der Öffentlichkeitsbegriff ausschließlich auf das Gesellschaftssystem bezogen wird – die Öffentlichkeit abgrenzbarer Räume und Sinnzusammenhänge wird allenfalls als historische Reminiszenz, nicht aber als Gegenstand praktischer Öffentlichkeitsarbeit diskutiert (Zerfaß 2010: 55).

Daher muss der Systembegriff in der Unternehmenskommunikation breiter gefasst werden. Zerfaß (2010: 139) definiert Systeme deshalb als *„konkrete, in Raum und Zeit identifizierbare Formen der Vergesellschaftung, die Voraussetzungen und Randbedingungen für das individuelle Handeln schaffen.“* Dadurch wird auch eine eher flüchtige Interaktion zum System – so etwa ein Verkaufsgespräch. Die Systemlogiken wirken also auch im lokalen, und sogar im zeitlich begrenzten und flüchtigen Kontext.

Die Aufgabe, in solche lokal begrenzten Systeme einzudringen, erfordert eine entsprechende Ausrichtung im Bereich der Organisation der Unternehmenskommunikation. Das Unternehmen als System reagiert auf diese Aufgabe – wie auch generell auf andere spezifische Anforderungen – mit der Bildung von Subsystemen. Im Bereich der Organisation von Kommunikation des überregionalen Unternehmens bedeutet Subsystembildung die Herausbildung von unterschiedlichen Subsystemen für unterschiedliche Kommunikationsanforderungen, beziehungsweise unterschiedliche Zielgruppen. Halstenberg (1996: 11) bezeichnet diese Subsystembildung als die Bildung flexibler Expertensysteme. Für den Bereich der oben beschriebenen lokalen Systeme können die lokalen Repräsentationssysteme, also lokale Händler, Filialen oder Franchise-Nehmer, Expertensysteme darstellen, da sie die lokalen Anspruchsgruppen kennen, selbst in diesen

Anspruchsgruppen verankert sind und deren Funktionsweisen, Codes und Übersetzungen kennen.

Einen weiteren Ansatzpunkt für eine solche Auffassung lokaler Unternehmenskommunikation bildet die Konstitution dieser flexiblen Expertensysteme als autopoietische Wissenssysteme. Der Begriff der Autopoiesis besagt nach Luhmann, dass soziale Systeme sich durch die Selbstthematisierung des eigenen Systems – also durch eine Selbstreflexion – reproduzieren. Somit können sie sich verändernden Umweltbedingungen angepasst werden und ihr Bestehen gesichert werden (vgl. Halstenberg 1996: 12). Aus dem Prinzip der Autopoiesis leitet sich *„rekursive Geschlossenheit [als ...] conditio sine qua non für Offenheit“* (Halstenberg 1996: 12) ab. Auch das Public-Relations-Management als organisationales Funktionssystem (Szyzka 2009a: 145) ist als autopoietisches System konzipiert, das sich selbstreferentiell an seiner eigenen Kommunikation orientiert und sich so reproduziert. Halstenberg (1996: 13) warnt dabei vor der Gefahr

eines rekursiven ‚regressus ad infinitum‘; es sich selbst genügenden Verwaltungsapparats, der Markt und Kunden in weite Ferne rücken lässt. Die optimale Leistungsfähigkeit des Systems ist deshalb maßgeblich bestimmt von seiner Qualifikation zur kontinuierlichen Selektion und Implementierung relevanter Umweltinformationen.

Wird also das Public-Relations-Management einer Organisation als eigenständiges, Funktionssystem betrachtet, so zeigt sich, dass dieses System umso stärker auf seine Umwelt eingehen und diese umso besser verstehen muss, wenn es nicht Gefahr laufen will, in die Selbstreferentialität ab, und damit von den Kunden und Anspruchsgruppen weg zu driften.

Unter Verstehen der Umwelt fasst die Systemtheorie die Interpretation von Sinn und die daraus bewirkten Anschlusskommunikationen (Halstenberg 1996: 13). Praktisch bedeutet Verstehen im Kontext der Unternehmenskommunikation zunächst einmal, die Codes und Zeichen der Anspruchsgruppe zu verstehen, also ihre Gewohnheiten, ihre Kommunikationsthemen, ihre Handlungen begreifen und nachvollziehen zu können. Durch die lokale beziehungsweise regionale Manifestation einiger Anspruchsgruppen, sind auch lokal unterschiedliche Codes und Zeichensysteme zu beachten. Das beste Verständnis solcher lokaler Codes – und damit die beste Chance auf das Verständnis lokalen Handelns – haben Systeme, die selbst Teil des lokalen Subsystems sind und mit diesem lokale Codes und Zeichensysteme teilen. Kurz gesagt: Ein lokaler Repräsentant einer überregionalen Organisation versteht meist am besten, wie seine lokalen Anspruchsgruppen ticken.

Zum zweiten bedeutet Verstehen aber auch, die Mechanismen der Kommunikation zu kennen und die Anschlusskommunikation im gewünschten Sinne gewährleisten, beeinflussen und steuern zu können. Dieser Part des Verstehens wird durch eine andere Selektion von Information und eine unterschiedliche Codierung geprägt. Dieses Verstehen muss nun

wiederum in Anschlusskommunikation, also in konkrete Handlungen transferiert werden. Die Leistung des Public-Relations-Management, beziehungsweise des übergeordneten Kommunikationsmanagements ist also die Selektion von Information aus der relevanten Umwelt, die Codierung dieser Information in Wissen über die Kommunikationsprozesse und die Transformation dieses Verstehens in konkrete Kommunikationshandlungen, die Anschlusskommunikation auslösen. Zusätzlich muss die Reflexion über die eigene Kommunikationsleistung, dieser Umwelt gegenüber mit bedacht werden, indem die Reaktionen der Umwelt beobachtet werden. Damit schließt sich also der Kreis, der Beobachtung und Selbstreflexionalität des Funktionssystems Public-Relations-Management, beziehungsweise Kommunikationsmanagement. Das Fachwissen, das dafür notwendig ist, muss von Experten auf dem Gebiet der Unternehmenskommunikation bereitgestellt werden. Nur in seltenen Fällen können lokale Repräsentanten diese Experten sein.

Eine solche Auffassung von Organisationen und ihren Umwelten impliziert also, dass lokale Repräsentanten die Experten im Verstehen der lokalen Organisationsumwelt, das heißt der lokalen und regionalen Anspruchsgruppen sein können. Das überregionale Kommunikationsmanagement ist in einem solchen Modell als Experte für das Verstehen der Kommunikationsprozesse in den lokalen und überregionalen Organisationsumwelten gefasst. Seine Aufgabe ist es, über die tieferliegenden Mechanismen der relevanten Kommunikationspunkte zu reflektieren und die notwendigen (kommunikativen) Handlungen abzuleiten.

Noch kürzer lässt sich das in zwei Punkten fassen:

- Die (überregionalen) Kommunikationsexperten stellen das Fachwissen zur Verfügung, das notwendig ist, um Kommunikation zu gestalten und zu steuern.
- Die Leute vor Ort wissen, wie ihre lokalen Anspruchsgruppen ticken und stellen so das Verständnis zur Verfügung, das notwendig ist, um die Kommunikation lokal ausrichten zu können und so wirksamer zu machen.

Die Erkenntnisse, die in der Literatur aus Praxiserfahrungen oder handlungspraktisch orientierten Theorien (etwa Organisations-, Kommunikations- und Markentheorien) abgeleitet wurden, finden also auch in einer theoretischen Analyse ihre Entsprechung. Im Unterschied zu einigen Autoren, die vor allem Vereinheitlichung und straffe Markenführung fordern, treten in der theoretischen Analyse Potential und Bedeutung von Handlungsfreiheit lokaler Repräsentanzsysteme deutlicher in den Vordergrund. Durch die mögliche Durchdringungen lokaler und regionaler Kommunikationssysteme schaffen lokale Repräsentanten das Potential, die Interaktion flexibler, individueller und damit insgesamt besser gestalten zu können – und damit auch das auf der Qualität der Interaktion aufbauende Vertrauen zu unterstützen.

1.3. Fazit: Analyse der Kommunikationssituation

Die Kommunikationssituation von überregionalen Unternehmen mit lokalen Repräsentanten ist deutlich von der Frage nach Gestaltungsfreiheit und Autonomie der lokalen Repräsentanten geprägt. Dabei gibt es deutliche Unterschiede zwischen Filialsystemen mit geringer Autonomie und Franchise-Systemen, die deutlich größere Gestaltungsfreiräume aufweisen können.

Das Hauptaugenmerk wird in der Literatur vor allem auf die Frage nach Markenführung und Markenmanagement gelegt. Als vorteilhaft hervorgehoben werden zentrale Markendefinition und Markenentwicklung, sowie straffe Markenführung in der Beziehung zu den lokalen Repräsentanten. Dass die lokalen Repräsentanten, als Filialen oder Franchise-Nehmer die Marke dann mit Leben füllen und den tatsächlichen Kontaktpunkt zwischen Marke und Kunden darstellen, wird klar erkannt. Das Ziel, die Marke an jedem dieser Kontaktpunkte reproduzierbar, eindeutig und stets wiedererkennbar umzusetzen steht meist vor der Möglichkeit zur Individualität im Umgang mit der Marke. Während Markenentwicklung und Markenführung ganz klar als „Chefsache“ gelten, sind auch Individualität und Gestaltungsspielraum der lokalen Repräsentanten innerhalb eines gewissen Rahmens durchaus ein Thema. Die Konzepte der Markenführung in einer Kommunikationssituation von überregionalen Unternehmen mit lokalen Repräsentanten reichen daher auch von relativ weiten Auffassungen, in denen sich die lokalen Repräsentanten innerhalb eines bestimmten Rahmen mehr oder weniger frei bewegen können, bis hin zur Forderung nach strikter Vereinheitlichung und der Notwendigkeit, dass Franchise-Systeme und insbesondere Einkaufsgenossenschaften sich an die einheitliche Struktur von Filialsystemen angleichen sollen.

Diese unterschiedliche Bandbreite an Gestaltungsfreiheit und Partnerautonomie schlägt sich in der Markenwelt nieder, die dem Kunden geboten wird. Umso bedeutender wird daher auch das Partnermanagement. Insbesondere in Franchise-Systemen zählen die Partner ja auch zusätzlich zu den Kunden des Franchise-Gebers. Das Partnermanagement als Kombination aus Unterstützungsleistungen und der Gewährung von Handlungsfreiheit innerhalb eines bestimmten Rahmens wird in der Literatur deshalb auch als notwendiges Konzept erachtet, um die besonderen Potentiale von Franchise-System auszuspielen zu können und substantielle Differenzierung zu ermöglichen.

Welche Potentiale sich durch größere Gestaltungsfreiheiten ergeben wird dagegen in der Literatur kaum thematisiert. Der Frage nach Vertrauen, Identität und Authentizität auf lokaler Ebene wird ebenfalls keine besondere Bedeutung beigemessen. Authentizität wird allenfalls in Zusammenhang ihrer generellen gesellschaftlichen Bedeutung und als durch Markenführung erreichbarer Zustand betrachtet. Es wird nicht zwischen herkömmlichem Markendenken und spezifischer Kommunikationssituation unterschieden (vgl. Bellone/Matla 2010: 20).

Die kritische Betrachtung der Kommunikationssituation innerhalb eines systemtheoretischen Rahmens zeigt hier ein differenzierteres Bild. Auch hier werden zwar die überregionalen Kommunikationsinstanzen als Experten für Kommunikation betrachtet, die den Rahmen für die gesamte Kommunikation des Unternehmens vorgeben müssen. Jedoch wird dem Gestaltungsspielraum lokaler Repräsentanten als Kommunikatoren ein deutlich höherer Stellenwert eingeräumt. Durch die Möglichkeit, über lokale Repräsentanten auch lokale Kommunikationssysteme besser zu verstehen und im Idealfall sogar ein Teil davon zu werden, kann die Qualität der Interaktion zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen deutlich verbessert werden – eine Verbesserung, die sich auch auf die Bildung von Reputation und die Vergabe von Vertrauen auswirken kann.

2. Vertrauen in der spezifischen Kommunikationssituation

Filialen und Franchise-Nehmer werden als lokale Markenrepräsentanten verstanden. Die Anforderung an sie ist vor allem jene, die Marke möglichst unverfälscht und mit der an allen Standorten einheitlichen, vom zentralen Unternehmen oder Franchise-Geber intendierten Botschaft weiterzutragen. Selbstähnlichkeit und Wiedererkennbarkeit der Marke werden mit Erfolg nahezu gleichgesetzt (vgl. Martius 2008: 171). Die individuellen Leistungen, die Franchise-Nehmer und Filialen als lokale Repräsentanten für das Gesamtsystem des Unternehmens beitragen können, werden großteils auf Anregungen, Verbesserungsvorschläge und Innovationen begrenzt.

Im Folgenden soll untersucht werden, welche Problematiken und Herausforderungen sich für Unternehmen durch den bewussten Verzicht auf lokale Kommunikatoren ergeben können und wie sich die spezifische Kommunikationssituation, in der sich überregionale Unternehmen mit lokalen Repräsentanten befinden, in Bezug auf Vergabe und Entzug von Vertrauen auswirken kann. Dazu sollen Erkenntnisse aus dem theoretischen Teil dieser Arbeit direkt auf die spezifischen Anforderungen übertragen werden.

2.1. Problematiken und Herausforderungen

Die vorliegende Arbeit geht davon aus, dass sich durch eine Kombination aus überregionaler Selbstdarstellung und Kommunikation mit einer innerhalb eines definierten Rahmens eigenständigen und selbstverantwortlichen Selbstdarstellung und Kommunikation lokaler Repräsentanten Handlungsspielräume für Unternehmen und Repräsentanten realisieren lassen. Diese Spielräume werden insbesondere im Hinblick auf die Vergabe von Vertrauen und den Aufbau von Reputation wirksam, wie im nachfolgenden Kapitel aufgezeigt werden soll.

Im Folgenden sollen daher die Herausforderungen beschrieben werden, mit denen überregionale Unternehmen mit lokalen Repräsentanten in ihrer spezifischen Kommunikationssituation konfrontiert sind. Dabei werden zunächst die Problematiken und Herausforderungen bei einer ausschließlichen Fokussierung auf überregionale Kommunikation aufgezeigt, um die Ansatzpunkte aufzuzeigen an denen Vorteile eines kombinierten Kommunikationsansatzes mit lokalen Repräsentanten wirksam werden können. Danach soll auch die Innenperspektive des Unternehmenssystems in die Analyse einbezogen werden, um neben den nach außen auf Vertrauen und Markenaufbau gerichteten Herausforderungen auch jene Problematiken zu behandeln, die durch einen solcherart gestalteten Kommunikationsansatz in der Konzeption und Organisation von Selbstdarstellung und Kommunikation entstehen können. Somit sollen bereits jetzt Problematiken aufgezeigt

werden, die durch eben jene spezifische Kommunikationssituation auf übergeordneter Ebene entstehen können, um insgesamt zu einer differenzierten und kritischen Analyse zu gelangen.

2.1.1. Geringere Kommunikationsintensität und Kommunikationsdynamik

Die Kommunikationsintensität, das heißt die schiere Masse an Kommunikationen, die wiederum Anschlusskommunikation auslösen können ist für überregionale Unternehmen von großer Bedeutung. Durch eine höhere Kommunikationsintensität kann das Wissen über das Unternehmen und seine Identität verbessert werden, Einstellungen können sich eher ändern die Identität und die Marke können klarer werden, das Involvement kann sich erhöhen, Authentizität kann besser beurteilt werden und die für Vergabe oder Entzug von Vertrauen notwendige Erwartungserfüllung kann rationaler bewertet werden (vgl. Burmann/Schallehn 2010: 43f., Sawetz 2008: 343f.). Durch die Nutzung lokaler Repräsentanten als aktive Kommunikatoren kann diese Kommunikationsintensität gegenüber reiner überregionaler Unternehmenskommunikation deutlich erhöht werden. Dies wird auch dadurch ermöglicht, dass die lokalen Repräsentanten als aktive und zum Teil eigenverantwortliche Kommunikatoren auch aus Eigeninitiative heraus handeln und eigenständig Kommunikationsimpulse setzen. Somit muss von der zentralen Stelle der Unternehmenskommunikation nicht jede einzelne Kommunikation auch einzeln geplant werden.

Voraussetzung dafür ist natürlich die Konsistenz der Kommunikation. Das heißt die lokalen Repräsentanten brauchen einen entsprechenden Rahmen und entsprechende inhaltliche und kommunikationstechnische Richtlinien, an denen sie sich orientieren können. Ist dann die Motivation für aktive Kommunikation bei den lokalen Repräsentanten entsprechend vorhanden – und wird auch durch das überregionale Unternehmen entsprechend gefördert – so kann ein Netzwerk-artiges Konstrukt möglich sein, das kommunikationstechnisch eine Eigendynamik entwickeln kann (vgl. Martius 2008: 169f.).

Natürlich können auch straff geführte Unternehmen, deren lokale Repräsentanten in stärkerer Abhängigkeit bei geringer oder keiner eigenständigen Handlungsfreiheit agieren, eine ähnliche Kommunikationsdichte und -intensität erreichen. Durch überregionale Kampagnen, die auf lokaler Ebene wirksam werden können ebenso innerhalb der lokalen Systeme Anschlusskommunikationen ausgelöst werden, jedoch ist der Organisationsaufwand auf Dauer deutlich höher einzuschätzen, da die fehlende Eigeninitiative seitens der lokalen Repräsentanten eine Einzelplanung jeder Kommunikationskampagne notwendig machen würde (vgl. Röttger 2007: 392). Nicht umsonst finden solche zentral gesteuerten lokalen Kampagnen in der Literatur kaum Erwähnung. Obwohl Kampagnen an sich kaum nach den

Kommunikatoren differenziert werden, beziehen sie sich meist auf den medialen Raum oder betreffen den klassischen Marketing-Mix (vgl. Röttger 2007: 386f.; Bellone-Matla 2010: 123f.).

Insgesamt können lokale Repräsentanten also dazu beitragen, dass eine höhere Interaktionsintensität auf lokaler Ebene entsteht und so die Interaktion auf überregionaler Ebene ergänzt und ausgebaut wird. Dadurch können zentrale Faktoren im Bereich des Reputationsaufbaus und der Vergabe von Vertrauen in lokalen Systemen unterstützt werden.

2.1.2. Überregionale Erwartungen und lokale Erwartungserfüllung

Ein weiterer wichtiger Aspekt betrifft nun zentral das Vertrauen, das dem Unternehmen geschenkt werden kann. Die Vergabe von Vertrauen beruht – wie im ersten Teil dieser Arbeit eingehend dargelegt wurde – auf der Erfüllung von Erwartungen und Ansprüchen in der subjektiven, der objektiven und der sozialen Welt.

Durch eine ausschließlich überregionale (Marken-)Kommunikation werden einheitliche Erwartungen an allen Berührungspunkten geschaffen. Das bedeutet, dass sowohl auf überregionaler Ebene durch Produkte, Unternehmenspolitik, Preisgestaltung oder das Handeln des Unternehmens selbst; als auch auf lokaler Ebene im direkten Kundenkontakt dieselben Erwartungen erfüllt werden müssen. Die lokalen Repräsentanten als Brand Touch Points müssen diese einheitlichen Erwartungen möglichst genau treffen und erfüllen (Burmann/Schallehn 2010: 46). Um hier eine einheitliche Erfüllung möglich zu machen, ist ein hoher Standardisierungsgrad über alle lokalen Repräsentanten notwendig, mithin eine straffe Markenführung mit genauen Vorgaben über Form, Inhalt und Zeitpunkt der Kommunikation, des Leistungsangebots und des Kundenumgangs (vgl. Bellone/Matla 2010: 82f.).

Ziel einer solchen Standardisierung ist ein möglichst einheitliches Markenerlebnis an allen Brand Touch Points, sodass das zentrale Markenversprechen auf jeder Kontaktebene erfüllt werden kann. Dabei bleiben im überregionalen Raster der vereinheitlichten Kundenansprüche lokale Besonderheiten unberücksichtigt.

Insgesamt muss ein überregionales Unternehmen sich also vor die Entscheidung stellen, ob es auf Standardisierung und straffe Markenführung setzt und damit auf lokale Besonderheiten und die Möglichkeit einer insgesamt flexibleren und besser auf den lokalen Repräsentanten zugeschnittenen Erwartungserfüllung verzichtet; oder ob es eine lokale Struktur aufbauen möchte, die die Markenversprechen unter Umständen nicht so eindeutig, dafür authentischer und flexibler vermitteln und erfüllen kann. Dabei muss klar sein, dass sich die lokale Vermittlung der Marke nur innerhalb eines bestimmten Rahmens individuell gestalten kann und auf denselben zentralen Botschaften und Merkmalen aufbauen muss, um keine fraktale

Markenführung zu erreichen. Die Konsequenz daraus schildert Esch (2008: 55) wie folgt: *„Eine fraktale Markenführung ist fatal! Sie steht dem Aufbau klarer Vorstellungsbilder zur Marke entgegen.“* Daher muss von vornherein genau geklärt sein, wie das zentrale Markenversprechen auf den unterschiedlichen Ebenen einheitlich umgesetzt und erfüllt werden kann (vgl. Esch 2008: 210ff.) und ob für die unterschiedlichen Bedürfnisse auf lokaler Ebene nicht auf die lokalen Repräsentanten als Experten für ebenjene Bedürfnisse zurückgegriffen werden soll.

2.1.3. Erhöhter Organisationsaufwand und potentieller Kontrollverlust

Auch aus der internen Perspektive ist eine differenzierte Analyse der spezifischen Kommunikationssituation notwendig. Zum einen wurde bereits in Kapitel 2.1.1. angemerkt, dass mit der Nutzung des Potentials eigenständiger lokaler Repräsentanten als aktiver Kommunikatoren eine Reduktion des Organisationsaufwandes für einzelne Kampagnen einher geht.

Auf der anderen Seite sind solche überregionalen Kampagnen, die individuell auf lokaler Ebene wirksam sein sollen, eher selten. Es muss zusätzlich davon ausgegangen werden, dass durch die Vielzahl an relativ unabhängigen Kommunikatoren auf lokaler Ebene die Kontrolle der Marke ebenso schwierig ist, wie die Organisation eines reibungslosen und der Marke sowie dem Vertrauen in das Unternehmen insgesamt zuträglichen Kommunikationsverlaufs.

Dies ist einer der Gründe, warum in der Praxisliteratur für vergleichbare Systeme überregionaler Unternehmen mit lokalen Repräsentanten immer stärker eine straffe und geordnete Markenführung sowie eine größtmögliche Standardisierung von Leistungen, Verhalten, Kommunikationsmitteln und Interaktionen über Richtlinien, Handbücher und ähnliche Werkzeuge gefordert wird (vgl. Hermes 2004: 198ff., 258ff.; Martius 2008: 169ff.; Bellone/Matla 2010: 68ff., 79f., 82). Mit einer steigenden Anzahl aktiver und selbstverantwortlicher Kommunikatoren steigt die Komplexität der Planung, nicht jeder einzelne Kommunikationsverlauf kann standardisiert werden. Je stärker die lokalen Repräsentanten dabei aus Eigeninitiative kommunizieren, desto weniger können diese Kommunikationen vereinheitlicht werden.

Damit einher geht auch das Risiko eines Kontrollverlustes und damit das Risiko, dass die Marke erodiert (Hermes 2004: 288). Umso wichtiger ist es, dass die Marke einen klaren und eindeutigen Rahmen vorgibt, bei dem eindeutig definiert ist, was noch erlaubt ist und was nicht mehr, beziehungsweise wie weit der Gestaltungsspielraum geht und welche Kernleistungen und Kernbotschaften unbedingt notwendig sind.

Somit rückt das Vertrauen auch aus interner Perspektive, also innerhalb des Unternehmens, an eine zentrale Stelle, denn die Einräumung von Gestaltungsspielraum ist auch immer die Erwartung, dass die lokalen Repräsentanten auch weiterhin erwartungskonform handeln und somit eine riskante Vorleistung im Sinne Luhmanns (vgl. Luhmann 1968: 27).

2.1.4. Geringe Flexibilität und schwierige lokale Verankerung

Durch den Verzicht auf eigenverantwortlich handelnde lokale Repräsentanten verliert ein Unternehmen stets auch an Individualität, indem es freiwillig auf Kommunikatoren verzichtet, die den überregionalen Markenrahmen mit Leben füllen können. Damit wird es einem Unternehmen auch erschwert, zur lokalen „Größe“ zu werden und somit auch im lokalen Kontext Vertrauen aufzubauen. Es muss davon ausgegangen werden, dass überregionale Unternehmen eben als genau das wahrgenommen werden, was sie sind: Als eines von vielen überregionalen Unternehmen. Die Verankerung im lokalen Raum, der als Heimat und direktes Lebensumfeld für viele Anspruchsgruppen⁸ eine immer bedeutendere Rolle spielt kann kaum erreicht werden.

Darüber hinaus schwächt das Unternehmen auch seine Flexibilität durch den Verzicht auf lokales Know-How. So kann das Wissen der lokalen Repräsentanten, das durch die Interaktion mit ihren lokalen Anspruchsgruppen entsteht, eine wichtige Informationsquelle für das Unternehmen darstellen (vgl. Bellone/Matla 2010: 181). Lokale Trends und Strömungen können damit genauso wenig berücksichtigt werden, wie lokale Großereignisse oder die Einbindung lokaler Opinion-Leader. Vor allem aber können starre Systeme ohne Gestaltungsspielraum nicht auf veränderte Umweltbedingungen in lokalen Räumen reagieren. Die Ursachen dieser Veränderungen können durchaus auch auf der überregionalen Ebene verortet sein. So sind in Krisen- und Problemfällen die lokalen Repräsentanten oft erste Ansprechpartner und können als solche überfordert sein. Genauso kann es aber auch vorkommen, dass eine bestimmte Form der Kommunikation oder einige Kommunikationsinhalte in einigen lokalen Umgebungen nicht gut ankommen – lokale Repräsentanten mit Eigenverantwortung und Erfahrung in der lokalen Interaktion können hier reagieren und jene Aspekte ausblenden, die für das jeweilige lokale System unpassend oder unwirksam erscheinen.

Damit ist auch ein weiterer Aspekt bereits angeschnitten: Eine gewisse Eigenständigkeit und vor allem auch ein gewissen Drang nach Eigenständigkeit und Selbstverwirklichung sind bei lokalen Repräsentanten ohnehin unvermeidlich – schlussendlich gehören diese zum Beispiel

⁸ Zum Begriff der Heimat und der emotionalen Aufladung des Begriffs vgl. Boltz 2008: 11.

beim Franchise-Konzept als „Produkt Selbstständigkeit“ zu den Hauptgründen für eine Partnerschaft (vgl. Bellone/Matla 2010: 155). Den Wunsch nach einer gewissen Eigenständigkeit und Selbstverwirklichung zu ignorieren und so weit als möglich zu unterdrücken ist auf Dauer einer funktionierenden Partnerschaft nicht zuträglich und steht dem Aufbau einer gemeinsamen (Marken-)Identität und damit der Grundlage für die Vergabe von Vertrauen auf allen Ebenen entgegen.

Auch die Unternehmensidentität selbst bedingt in sich selbst bereits eine gewisse Eigenständigkeit ihrer Mitglieder. Die Unternehmensidentität wurde als Prozess beschrieben, der eine Transformation der definierten Identität in eine gelebte Organisationskultur notwendig macht (vgl. Bergler 2005: 324f.). Diese Transformation macht bereits einen gewissen Grad der Eigenständigkeit unvermeidbar. Die Unternehmensidentität bedeutet für jedes Mitglied des Unternehmens eine etwas andere Bedeutung, da sie im Lichte der eigenen Persönlichkeit und der eigenen Rolle im Unternehmen reflektiert wird. Erkenntlich wird sie dabei erst durch die Konsistenz zwischen tatsächlichem gelebten Verhalten und definierten Normen, Werten und Grundlagen (vgl. Herger 2006: 95). Jedes Mitglied des Unternehmens, jeder lokale Repräsentant muss also für sich selbst die grundlegend normativ definierte Unternehmensidentität mit sich, seiner Rolle, seiner Persönlichkeit und schlussendlich seinem Handeln, beziehungsweise seinen Handlungsmöglichkeiten in Einklang bringen können (vgl. ebd.). Nur dadurch ist schlussendlich auch Authentizität möglich.

Mit dieser Eigenständigkeit umzugehen stellt eine Herausforderung für das überregionale Unternehmen dar. Auf der einen Seite müssen klare Grenzen aufgezeigt werden, eindeutige Inhalte formuliert und Verhaltensrichtlinien bei den lokalen Repräsentanten verankert werden, um eine gemeinsame Identität und eine einheitliche Marke erreichen zu können. Auf der anderen Seite muss lokale Eigenständigkeit als Selbstverständlichkeit akzeptiert werden und als Möglichkeit zur Etablierung von Identitäts-, Reputations- und Vertrauenspotentialen erkannt werden. Diesen Potentialen widmen sich die folgenden Kapitel, indem sie versuchen, Typologien und Grundelemente von Reputationskonstitutionen und Vertrauensbeziehungen innerhalb der spezifischen Kommunikationssituation aufzuzeigen und zu analysieren.

2.2. Typologien von Reputationskonstitutionen und Vertrauensbeziehungen in der Literatur

In der Literatur wird Vertrauen in verschiedenen Modellen als Beziehungsstruktur, als Prozess oder auch als Zustand oder Einstellung beschrieben. Innerhalb dieser Modelle lassen sich mögliche Positionen von lokalen Repräsentanten überregionaler Unternehmen in einer Vertrauensbeziehung herausfiltern. Im Folgenden sollen solche möglichen Positionen lokaler

Repräsentanten in den unterschiedlichen Modellen analysiert und auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede untersucht werden. Daraus werden schlussendlich drei Typologien von „Vertrauens-Positionen“ gebildet.

2.2.1. Vertrauensvermittler im lokalen Kontext – das Modell von Coleman

Beim Modell von Coleman (1982; zit. nach Bentele 1994: 140) ist die Beziehungsstruktur von Vertrauen stark ausgeprägt. Sein Modell basiert auf der Vergabe von Vertrauen durch zweckorientiert handelnde Personen, wobei der Prozess der Vergabe von Vertrauen immer ein rationaler Austauschprozess ist, in den mindestens zwei Personen eingebunden sind, nämlich einerseits ein Vertrauender (V) und eine Vertrauensperson (VP) (vgl. Bentele 1994: 140; Kassebaum 2004: 57). Neben diesen beiden Grundelementen, kann aber noch ein drittes Element in der Vertrauensbeziehung eine bedeutende Rolle spielen: *„In vielen Vertrauensbeziehungen ist V nur deshalb bereit, VP zu vertrauen, weil ein Vermittler auftritt, der VP besser kennt als V selbst, der seinerseits der Urteilsfähigkeit dieses Vermittlers hinreichend traut“* (Coleman 1982: 287f.; zit. nach Bentele 1994: 140).

In diesem Zitat ist bereits einiges vorweggenommen, was die Rolle lokaler Repräsentanten in Vertrauensbeziehungen mit überregionalen Unternehmen anbelangt. Vertrauen wurde ja bereits eingangs als ein Konzept definiert, dass dann wichtig ist, wenn rationale Entscheidungen nicht oder nur eingeschränkt möglich sind. Eine Einschätzung – und dieser Auffassung folgt auch das in Teil A entwickelte Prozessmodell – über die Vertrauenswürdigkeit der Vertrauensperson ist aber die Grundvoraussetzung für die Vergabe von Vertrauen. Fehlen die dafür notwendigen Informationen nicht nur in dem Grad, dass eine rationale Entscheidung nicht möglich ist, sondern sogar so weit, dass eine Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit des überregionalen Unternehmens nicht oder nur schwer möglich ist, dann sind Vertrauensvermittler unbedingt notwendig.

Überregionale Unternehmen befinden sich in einer von den Aufmerksamkeitsregimes der Medien und differenzierten Medienlogiken dominierten Gesellschaft (vgl. Eisenegger 2005: 63f.). Nicht immer schaffen es die Unternehmen, in dieser Mediengesellschaft eine in der breiten Öffentlichkeit anerkannte Reputation, das heißt einen Ruf der Vertrauenswürdigkeit aufzubauen. In solchen Situationen können lokale Repräsentanten als Vertrauensvermittler auftreten, solange sie die dafür notwendigen Eigenschaften besitzen: Coleman (1982: 288; zit. nach Bentele 2004: 140) definiert als notwendige Eigenschaften eines Vertrauensvermittlers eine große Menge an Information, die dieser Vermittler über die Vertrauensperson (d.h. das Vertrauensobjekt) besitzt; sowie einen hohen Grad an eigener Vertrauenswürdigkeit den der Vertrauensvermittler dem Vertrauenden (d.h. dem Vertrauensgeber) gegenüber einnimmt.

Mit der notwendigen großen Menge an Information kann der Vertrauensvermittler die fehlenden Informationen des Vertrauensgebers über die Vertrauensperson ausgleichen (vgl. Bentele 1994: 140). Das Maß an Information ist dabei immer relativ zu sehen: Von einem lokalen Repräsentanten, das heißt also einem Franchise-Nehmer oder einem lokalen Geschäftsführer einer Filiale wird erwartet, dass er ein höheres Maß an Informationen über das überregionale Unternehmen besitzt, als ein anderer Stakeholder.

Auch die Vertrauenswürdigkeit des lokalen Repräsentanten ist ein bedeutendes Thema. Wie bereits in Abschnitt 1.2.4. des zweiten Teils beschrieben, haben lokale Repräsentanten das Potential lokale Kommunikationslogiken besser zu verstehen und so die Interaktion mit ihren Anspruchsgruppen innerhalb der jeweiligen lokalen Systeme flexibler und individueller zu gestalten. Durch eine solche Verbesserung der Qualität der Interaktion – jeweils in einem sinnvollen Maße, sodass die Selbstähnlichkeit der Marke nicht gefährdet ist (vgl. Martius 2008: 171) – können auch der Aufbau von Reputation und die Vergabe von Vertrauen gefördert werden, solange der lokale Repräsentant in seiner Doppelrolle als Mitglied des lokalen Systems und als Vertreter eines überregionalen Unternehmens authentisch ist. Mit anderen Worten: Als Teil des lokalen Systems und als authentischer lokaler Kommunikator ist die Vertrauenswürdigkeit eines lokalen Repräsentanten wahrscheinlich. Lokale Repräsentanten können somit als Vertrauensvermittler für das überregionale Unternehmen wirken.

An dieser Stelle muss nochmals verdeutlicht werden, dass es beim Vertrauen nicht um tatsächliches Wissen über ein Vertrauensobjekt geht, sondern um die Wahrnehmung des Vertrauensobjekts und die Attribution von Wesensmerkmalen (vgl. Bekmeier-Feuerhahn/Eichenlaub 2009: 299). Daher argumentieren Bekmeier-Feuerhahn und Eichenlaub (2009: 300) auch aus einer attributionstheoretischen Perspektive und analysieren Vertrauensbeziehungen im Hinblick auf Gruppenwahrnehmungen – demnach wird je nach Gruppenzugehörigkeit des Vertrauensobjekts unterschiedlich attribuiert:

Beide Arten von Attributionsirrtümern treten auch in Gruppenbeziehungen auf. Je nachdem, ob eine andere Person als ähnlich oder unähnlich wahrgenommen wird, wird sie als zur Gruppe zugehörig (bei Ähnlichkeit) oder als nicht zugehörig eingestuft (bei Unähnlichkeit). Gegenüber Gruppenmitgliedern verhalten sich Attributeure wie Akteure (in-group Attribution). Zuschreibungen erfolgen dann vorwiegend anhand von situationalen Faktoren. Gegenüber Nicht-Gruppenmitgliedern verhalten sich Attributeure hingegen wie Beobachter (out-group Attribution). Zuschreibungen erfolgen dann stärker anhand von inneren Ursachen bzw. Dispositionen der Person [...]. Die Wahrnehmung von Ähnlichkeit aktiviert darüber hinaus den self-serving bias. So werden ähnliche Personen für ein Vergehen weniger verantwortlich gemacht als unähnliche Personen. Nach dem gleichen Prinzip werden die Erfolge von ähnlichen Personen der Person zugeschrieben und die Misserfolge von ähnlichen Personen der Situation [...].

Lokale Repräsentanten werden also – wenn es ihnen gelingt, Teil des lokalen Systems zu werden – aus anderen Blickwinkeln wahrgenommen, als überregionale Akteure des Unternehmens. Die lokalen Repräsentanten als Teil der lokalen Gruppe werden eher anhand von situationalen und damit beeinflussbaren Faktoren beurteilt. Zusätzlich werden lokale Repräsentanten als Gruppenmitglieder von lokalen Anspruchsgruppen als ähnlicher eingestuft und daher für Misserfolge weniger verantwortlich gemacht, beziehungsweise werden ihnen Erfolge eher zugeschrieben. *„Die beschriebenen Attributionstendenzen zeigen auf, dass ähnliche Personen in einem positiveren Licht stehen und daher tendenziell als vertrauenswürdiger wahrgenommen werden als unähnliche Personen“* (Bekmeier-Feuerhahn/Eichenlaub 2009: 300). Es ist daher wahrscheinlicher, dass lokale Repräsentanten als vertrauenswürdig wahrgenommen werden und dass ihnen daher auch eher Vertrauen geschenkt wird. Dadurch können sie aktiv als Vertrauensvermittler auftreten, oder auch das in sie gesetzt Vertrauen direkt auf das überregionale Unternehmen übertragen, wie im nachfolgenden Kapitel beschrieben wird.

2.2.2. Personengebundenen Vertrauen als Vermittler von Organisationsvertrauen

Der Unterschied zwischen personengebundenem Vertrauen als Vertrauen in natürliche Personen und Organisationsvertrauen als sozialem Vertrauen in das System Unternehmen wurde bereits im ersten Abschnitt dieser Arbeit erläutert. Die Unterscheidung zwischen diesen beiden Vertrauentypen gewinnt aber an dieser Stelle nochmals an Bedeutung.

In der Literatur wird personengebundenen Vertrauen aufgrund der Reziprozität des Vertrauens als stärker eingeschätzt, als das Organisationsvertrauen, also das Vertrauen in Organisationen, denen eben jene Reziprozität fehlt (vgl. Gröppel-Klein/Germelmann 2009: 355). Das bedeutet, dass personengebundenen Vertrauen – in diesem Fall als Vertrauen zu den lokalen Repräsentanten als Personen – stärker verwurzelt ist, als jenes Vertrauen, das zum Unternehmen selbst besteht.

Ausschlaggebend für die stärkere Verankerung des personengebundenen Vertrauens ist vor allem der persönliche Kontakt zwischen Vertrauensgeber und Vertrauensobjekt, der die Reziprozität ermöglicht. Dieser persönliche Kontakt ist im Organisationsbereich kaum mehr gegeben. Hier wird zum größten Teil nur noch über massenmediale Kommunikation interagiert (vgl. Gröppel-Klein/Germelmann 2009: 350).

Gröppel-Klein und Germelmann (2009: 355) betrachten dies anhand der Verwerfungen, die eine Krisensituation bei Organisationen aufwirft und die einen Grund für Vertrauensverluste darstellen können:

Das Vertrauen in Organisationen ist gegen die Anfechtungen einer Krise weniger gut abgeschirmt als das in ein Individuum, da Reziprozität des Vertrauens und

damit eine intensivere Bindung des Vertrauensgebers fehlt. Die Schwellenwerte dürften also niedriger als beim personengebundenen Vertrauen liegen.

Demnach verfügt personengebundenes Vertrauen über einen höheren Vertrauenskredit, das heißt höhere Schwellenwerte für den Entzug von Vertrauen als es beim unpersönlicheren Organisationsvertrauen der Fall ist. Die Anforderung ist demnach – so die Autoren – das personengebundene Vertrauen auf das Organisationsvertrauen zu übertragen und so die positiven Effekte und Vorteile des personengebundenen Vertrauens auch für die Organisation zu nutzen (vgl. Gröppel-Klein/Germelmann 2009: 352). So versuchen viele Organisationen, mit prominenten, vertrauenswürdigen Testimonials zu agieren, deren *„personenbezogenes Vertrauen [...] dann wiederum auf die Organisation übertragen werden [kann]“* (ebd.). Im Fall von überregionalen Unternehmen mit lokalen Repräsentanten stellen eben jene lokalen Repräsentanten die Vertrauensobjekte personenbezogenen Vertrauens dar, deren Vertrauensbonus auf das Unternehmen übertragen werden soll.

Anders als im Modell von Coleman (1982) wird der lokale Repräsentant dabei nicht als aktiver Vertrauensvermittler tätig, sondern steht mit dem in ihn gesetzten personenbezogenen Vertrauen für die Organisation ein und verstärkt somit direkt das Organisationsvertrauen, also das Vertrauen in das soziale System des Unternehmens. Dabei ist die Kombination des generell stärkeren personenbezogenen Vertrauens mit der höheren Vertrauenswürdigkeit der lokalen Repräsentanten insbesondere dafür geeignet, Vertrauen aus dem lokalen Kontext auf das überregionale Unternehmen zu übertragen (vgl. Gröppel-Klein/Germelmann 2009: 352,355; Bekmeier-Feuerhahn/Eichenlaub 2009: 300).

2.2.3. Opinion Leader als Reputations-Unterstützer

Im Bereich des Reputationsaufbaus kommt neben medialen Prozessen auch Opinion Leadern in lokalen oder fachspezifischen Netzwerken eine bedeutende Rolle zu. Eisenegger (2005: 72ff.) stützt seine Analyse zur Reputationskonstitution grundlegend auf die Bedingungen der Mediengesellschaft, denen Unternehmen heute unterworfen sind. Zentrale Faktoren für den Aufbau von Reputation sind dabei vor allem eine hohe Intensität und Nachhaltigkeit der Berichterstattung bei gleichzeitig hoher Konsonanz und hoher Eigenreputation der berichtenden Medien (Eisenegger 2005: 73).

Zusätzlich zu diesen medialen Faktoren müssen in den Medienwirkungen natürlich spezifische Prädispositionen bei den Rezipienten mit einbezogen werden. Die Frage ist, ob die relevanten Anspruchsgruppen des Unternehmens auch tatsächlich die berichtenden Medien rezipieren, ob überhaupt ein Interesse am Reputationsträger vorhanden ist und ob das Bild des

Reputationsträgers bei den Rezipienten stark gefestigt oder eher formbar ist (vgl. Eisenegger 2005: 74).

Die Formbarkeit dieses Bildes hängt nach Eisenegger (ebd.) vor allem davon ab, wie viele eigene Primärerfahrungen der Rezipient mit dem Unternehmen machen konnte. Die Medieneffekte – und damit gleichzeitig die Chance auf Reputationskonstitution durch die Medien bei „guter“ Medienberichterstattung und das Risiko auf Reputationsverlust durch „schlechte“ Medienberichterstattung – werden größer, je weniger Primärerfahrungen der Rezipient mit dem Unternehmen machen kann (vgl. ebd.). Primärerfahrungen laufen natürlich über die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens, vor allem aber über lokale Repräsentanten, die meist die Berührungspunkte mit dem Unternehmen darstellen. Die Primärerfahrungen über die lokalen Repräsentanten für den Reputationsaufbau zu nutzen kann also einen bedeutenden Faktor darstellen.

Zusätzlich definiert Eisenegger (2005: 74) eine dritte Komponente, die für einen möglichen Einstellungswandel seitens der Rezipienten zusätzlich zu den Medienwirkungen notwendig ist: *„Dass die medienvermittelte Kommunikation einen entsprechenden Einstellungswandel in Gang setzen kann setzt [...] voraus, dass definitionsmächtige Opinion Leaders im Umfeld der Rezipienten das medienvermittelte Bild stützen, oder zumindest nicht grundlegend dementieren.“*

Lokale Repräsentanten können – wie in Kapitel 1.2.4. dargestellt – als flexibles lokales Expertensystem Teil des lokalen Netzwerks der Rezipienten werden. So besteht auch die Möglichkeit, dass sie im Hinblick auf ihre Doppelrolle als Repräsentant des Unternehmens einerseits und andererseits als Teil des lokalen Netzwerkes, des lokalen Systems zu Opinion Leadern für ihr lokales Netzwerk werden.

Burkart (2000: 210) definiert Opinion Leader als Personen, die eine hohe Zahl an sozialen Kontakten besitzen, sehr kommunikativ sind und eine hohe Medienrezeption an den Tag legen, bestimmte Positionen oder Rollen bekleiden, die sie als Experten für bestimmte Themengebiete erscheinen lassen und die schließlich über ein großes subjektives Interesse an den betreffenden Themengebieten verfügen. Auf lokale Repräsentanten überregionaler Unternehmen treffen diese Faktoren durchaus zu: Sie verfügen über eine große Zahl an sozialen Kontakten mit ihren Kunden und anderen Anspruchsgruppen wie möglicherweise lokalen Lieferanten, weisen eine hohe Informiertheit über ihr Unternehmen auf, was mit der ausgeprägt aktiven Medienrezeption, die auf eben diesen Informierungsgrad abzielt, vergleichbar ist. Zusätzlich sind sie als Teil des Unternehmenssystems quasi „Insider“ und nehmen daher eine Expertenrolle für das Thema ein. Schließlich haben sie auch von Natur aus ein hohes subjektives Interesse an ihrem eigenen Unternehmen.

Lokale Repräsentanten können also als wichtige Meinungsführer den Aufbau von Reputation und damit die Wahrscheinlichkeit der Vergabe von Vertrauen entscheidend beeinflussen. Dabei muss jedoch auch mitbedacht werden, dass lokale Repräsentanten nicht die einzigen Meinungsführer sind, die den medialen Prozess kommentieren und in einem einseitigen Kommunikationsfluss beeinflussen (vgl. Burkart 2000: 213f.). Auf der anderen Seite unterstützen neuere Erkenntnisse der Opinion Leader Forschung die Bedeutung von interpersonalen Kontakten für die Änderung von Einstellung und Verhalten (vgl. Burkart 2000: 214f.).

Im Hinblick auf den Aufbau von Reputation und die Vergabe von Vertrauen in der spezifischen Kommunikationssituation können lokale Repräsentanten also vor allem als bestärkende Faktoren zum Reputationsaufbau beitragen, oder in medialen Krisen zur Änderung von Einstellung und Verhalten beitragen.

2.2.4. Primäre und sekundär abgeleitete Reputation im lokalen Kontext

Jeder Akteur, egal ob Einzelperson, Organisation oder ganze übergeordnete soziale Systeme wie Branchen oder sogar das Politik-, oder Wirtschaftssystem, ist *„in einer spezifischen Sozialordnung von aufeinander bezogenen bzw. assoziierten Reputationsobjekten positioniert“* (Eisenegger 2005: 42). Auch überregionale Unternehmen als Systeme und deren lokale Repräsentanten als Personen und Rollenträger stehen in einer solchen Sozialordnung.

Jeder dieser Akteure besitzt eine Eigenreputation, die wiederum als sekundär abgeleitete Reputation auch auf die anderen Akteure zurückstrahlt mit denen er in der je spezifischen Sozialordnung verbunden ist (Eisenegger 2005: 43). So können etwa einzelne Unternehmen die Reputation einer ganzen Branche zerstören, der Prozess kann aber auch in umgekehrter Richtung ablaufen und ein übergeordnetes System wirkt sich auf die Reputation seiner Mitglieder aus (vgl. Eisenegger 2005: 42).

Lokale Repräsentanten stellen einen Teil des Systems ihres überregionalen Unternehmens dar, sie stehen mit dem Unternehmen in einer sozialen Beziehung, besitzen aber gleichzeitig auch selbst primäre, das heißt authentische Eigenreputation (vgl. Eisenegger 2005: 43). Eine hohe Reputation der lokalen Repräsentanten kann also durchaus positive Effekte auf die Reputation des überregionalen Unternehmens aufweisen, indem nämlich die Primärreputation der Repräsentanten als Sekundärreputation auf das Unternehmen übertragen wird.

Dieser Prozess ist aber nicht einseitig und darf daher nicht nur aus der Bottom-Up-Perspektive betrachtet werden. Denn genauso wie die Reputation der lokalen Repräsentanten auf die Reputation des Unternehmens abstrahlt, genauso hat auch die Reputation des Unternehmens

einen Einfluss auf die Reputation der lokalen Repräsentanten. Aus dieser Perspektive heraus sollten sowohl Unternehmen als auch Repräsentanten ein genuines Interesse daran haben, ihre Reputation gegenseitig hoch zu halten, um zerstörerische Effekte auf die jeweils anderen Partner zu vermeiden und positive Effekte zu fördern. So wird zum Beispiel der Aufbau von Reputation erleichtert, wenn beide Partner ihre Reputation hoch halten und kontinuierlich auch auf Basis der gesteigerten Reputation des jeweils anderen ausbauen. Zusätzlich können etwa Krisen durch die Reputation des jeweiligen Partners abgefangen oder zumindest gemildert werden.

2.2.5. Lokale Repräsentanten als Gegenpol zu negativen Effekten der Mediengesellschaft

Überregionale Unternehmen sind wie nahezu alle anderen Akteure auch den Bedingungen der Mediengesellschaft unterworfen. Dadurch können sich für das Unternehmen durchaus auch negative Effekte ableiten. Zunächst muss dazu festgehalten werden, dass die Massenmedien die größte Reputationsbildungs-Instanz darstellen. Eisenegger (2010: 52f.) schreibt dazu:

Die Medienarena bildet das wichtigste Zugangsportal zur Gesellschaft, ihrer Teilsysteme und der einzelnen auf Reputation angewiesenen Akteure. Die Gesellschaftsmitglieder schauen in dieses Forum hinein und machen sich ein Bild über die Gesellschaft, die Teilsysteme und die Akteure (z.B. Unternehmen). Das bedeutet nicht, dass Reputation nicht auch in persönlichen Netzwerken, in der face-to-face-Kommunikation geformt wird. Unbestritten ist aber, dass nichts die Kommunikation in persönlichen Netzwerken so sehr determiniert wie das in der medienvermittelten Kommunikation transportierte Bild.

Das bedeutet auch, dass persönliche Interaktion und medienvermittelte Kommunikation in einer Wechselwirkung stehen. Was in der Medienöffentlichkeit thematisiert wird, löst thematische Anschlusskommunikation in den jeweiligen Teilsystemen aus (Eisenegger 2005: 53). Um allerdings Anschlusskommunikationen auslösen zu können, muss ein Thema zunächst die Aufmerksamkeitshürde der Medien überwinden. Im Zusammenhang mit der Reputationskonstitution dazu Eisenegger (2005: 53):

Für den Zusammenhang der Reputationskonstitution ist dabei von Bedeutung, dass die Beachtung von Akteuren an die Präsenz und Visibilität im Kontext wichtiger, d.h. öffentlicher etablierter Themen gebunden ist. Indem die Medien die Aufmerksamkeit erregenden „*Issues*“ öffentlicher Kommunikation definieren, die für die Reputationsträger zu gleichen Teilen Chance wie Risiko darstellen, beeinflussen sie den Prozess der Reputationskonstitution entscheidend.

Da die Reputationskonstruktion den medialen Aufmerksamkeitslogiken unterworfen ist, ist sie aus Sicht einzelner Reputationsobjekte zumeist unstet und nicht ausgeglichen. Phasen mit

erhöhter Aufmerksamkeit werden gefolgt von Phasen mit niedriger Aufmerksamkeit⁹. Gleichzeitig können auch thematische Schwankungen auftreten, die das Reputationsobjekt zwingen, seine Reputation aktiv zu pflegen und auf Medieninhalte zu reagieren (vgl. Eisenegger 2005: 54).

Die Repräsentation eines Unternehmens in der Medienöffentlichkeit ist also ein unsteter und zum Teil unberechenbarer Prozess und sowohl zeitlichen, als auch thematischen Schwankungen unterworfen. Der Aufbau von Reputation und damit der Einfluss auf die Vergabe von Vertrauen können dadurch zu einer großen Herausforderung werden. Lokale Repräsentanten können hier einen Gegenpol zu diesen Schwankungen darstellen. Natürlich muss klar sein, dass interpersonale, nicht oder nur zum Teil öffentliche Kommunikation niemals die Medienöffentlichkeit beeinflussen kann, beziehungsweise auch die Wirkungen massenmedialer Kommunikation niemals umkehren oder vollkommen ausgleichen kann. Dennoch können lokale Repräsentanten jene Art von inhaltlicher und zeitlicher Kontinuität in der aktiven und passiven Kommunikation für das Unternehmen beisteuern, der notwendig ist, um die Schwankungen medialer Öffentlichkeit zumindest im Ansatz zu nivellieren. Sie können als aktive Kommunikatoren und als passive Ansprechpersonen somit einen Beitrag dazu leisten, dass die Reputation des Unternehmens insgesamt stabiler, das Bild des Unternehmens weniger formbar wird und negative Effekte wie etwa mediale Themenkrisen gemildert werden (vgl. Eisenegger 2005: 74).

Auch für andere potentiell negative Auswirkungen der medialisierten Gesellschaft können lokale Repräsentanten einen Gegenpol darstellen. So betrachtet etwa Eisenegger (2005: 41f.) den steigenden Druck der Personalisierung über CEOs und andere Führungsfiguren als Risiko, dem sich Unternehmen in einer Mediengesellschaft ausgesetzt sehen.

Durch diesen Personalisierungstrend wird deren Reputation einem erhöhten Fragilisierungsrisiko ausgesetzt. Denn historisch verankerte Organisationsreputationen können sich unter Medienbedingungen nur mehr erschwert ausbilden, weil die Organisationsbiografie in die kurzen Führungsphasen der jeweiligen Führungseliten zerhackt wird. (Eisenegger 2005: 42)

Auch diesem Risiko können lokale Repräsentanten allein durch die Kontinuität ihres Daseins, also ihrer andauernden Mitgliedschaft im lokalen System entgegenwirken. Lokale Repräsentanten haben zumeist deutlich längere Funktionsperioden als die Führungseliten des überregionalen Unternehmens. Dies ist insbesondere bei jenen Unternehmen von hoher Bedeutung, die eine hohe Kundenkontaktrate aufweisen. So stellen etwa bei Unternehmen im Handel oder der Gastronomie die lokalen Repräsentanten die hauptsächlichen

⁹ Vergleiche dazu auch das Modell der Meinungsmärkte, z.B. Szyszka 2009a: 142

Berührungspunkte dar, während die CEOs und Führungseliten auch bei personalisierten Unternehmen zumeist weniger oder zumindest nicht persönlich bekannt sind. Mit anderen Worten: Jeder kennt seinen Kaufmann vor Ort persönlich, kaum einer kennt aber den CEO der Handelskette dahinter.

Insgesamt können lokale Repräsentanten also auf drei Ebenen auf potentiell negative Effekte der Mediengesellschaft einwirken: Durch Kontinuität auf thematischer Ebene, durch Kontinuität auf zeitlicher Ebene und durch Kontinuität auf personeller Ebene. Dadurch können Effekte der Medienöffentlichkeit zwar nicht vermieden oder komplett ausgeglichen aber doch zumindest zu einem Teil abgemildert werden.

2.2.6. Soziale Interaktion und Situationsdefinition

Die soziale Interaktion stellt wie im ersten Teil der Arbeit ausgeführt eine zentrale Grundlage für die Herstellung von Reputation und die Vergabe von Vertrauen dar. An dieser Stelle soll daher das Modell von Goffman (2003) herangezogen werden. Goffman rückt die soziale Interaktion ins Zentrum seiner Analyse und nähert sich ihr über die dramatische, also die darstellerische Perspektive logischer, aufeinander bezogener Handlungen an. Dabei entwirft er ein Modell der sozialen Interaktion, das er als charakteristisch für einen Großteil der sozialen Interaktionen in der westlichen Gesellschaft bezeichnet. Es baut auf den Grundprämissen auf, dass innerhalb der Grenzen jeder gesellschaftlichen Einrichtung ein Ensemble von Darstellern bewusst oder unbewusst daran arbeitet, einem Publikum eine bestimmte Situation darzustellen. Dabei wird oft unterschieden zwischen einem Hintergrund, in dem die Darstellung vorbereitet und dirigiert wird und der Bühne, das heißt dem Vordergrund auf dem die Darstellung dargeboten wird (vgl. Goffman 2003: 217). Dabei treten manchmal ungewollt Störungen auf, Situationen geraten außer Kontrolle, werden undefiniert oder unterbrochen (vgl. Goffman 2003: 218, 221). Genau an diesen Störungspunkten können auch Reputations- und Vertrauensverluste auftreten, wenn nämlich die für die Vergabe von Vertrauen so wichtige Authentizität ins Wanken gerät (vgl. ebd.).

Im Zusammenhang mit der spezifischen Kommunikationssituation ist es von besonderer Bedeutung, wenn *„ein Ereignis eintritt, das mit dem hervorgerufenen Eindruck unvereinbar ist“* (Goffman 2003: 221). Denn für jede dieser Störungen können Folgen auf unterschiedlichen Ebenen der sozialen Realität auftreten: So wird zum einen die soziale Interaktion selbst gestört, die Situation ist nicht mehr definiert, beide Interaktionspartner fühlen sich unwohl, das geschaffene und genau geplante soziale Interaktionssystem ist desorganisiert. Zweitens haben solche Störungen zumeist auch Folgen für diejenigen Sozialeinheiten – also Ensembles, Institutionen, etc. – die der Darsteller repräsentiert. So werden diese Einheiten in die Störung

der Interaktion mit hineingezogen und ihre Reputation gerät ebenso in Gefahr wie die des einzelnen Darstellers. Schließlich wird auch das Selbstverständnis des Darstellers in seiner Rolle erschüttert (vgl. Goffman 2003: 221f.).

Es ist also auch in dieser Auffassung von Gesellschaft und Interaktion deutlich sichtbar, dass Störungen, die auf einzelnen Ebenen eines sozialen Zusammenhangs auftreten, Effekte auf die gesamte soziale Struktur, in die der einzelne Darsteller eingebunden ist, haben können.

Dabei können diese Konflikte im Hinblick auf die spezifische Kommunikations- und Interaktionssituation überregionaler Unternehmen mit regionalen Repräsentanten sowohl auf lokaler als auch auf überregionaler Ebene auftreten. Wenn Störungen in der Interaktion auftreten, dann werden sowohl der einzelne Darsteller, als auch das gesamte Ensemble versuchen, die Situation zu bereinigen und die Störung zu korrigieren (vgl. Goffman 2003: 218, 222).

Auch hier wird wiederum die Kontinuität in der Selbstdarstellung der lokalen Repräsentanten zum zentralen Faktor. Aber auch die Loyalität und Disziplin der lokalen Repräsentanten als Mitglieder des Ensembles stellen eine wichtige Basis für die Neudefinition der Situation dar:

Wir beobachten, daß sowohl die Darsteller, als auch Publikum und Außenseiter bestimmte Techniken anwenden, um das Schauspiel zu retten. Um eine Gewähr dafür zu haben, daß solche Techniken zum Einsatz kommen, wird das Ensemble möglichst Mitglieder wählen, die loyal, diszipliniert und sorgfältig sind, und sich taktvolle Zuschauer suchen. (Goffman 2003: 218).

Dabei haben lokale Repräsentanten als Ensemble-Mitglieder im lokalen Kontext einen entscheidenden Vorteil: Sie genießen – wiederum durch ihre Doppelrolle als Teil des Unternehmens-Ensembles und auch als Teil des lokalen Ensembles – zumeist mehr Vertrauen als überregionale Unternehmensvertreter (vgl. Faulstich 2000: 106; Bekmeier-Feuerhahn/Eichenlaub 2009: 300). Somit verfügen lokale Repräsentanten über das Potential, Situationen auf lokaler Ebene neu zu definieren und so Störungen zu mindern. Demgegenüber haben überregionale Unternehmensvertreter in deren spezifischen Kommunikationsarenen, und hier vor allem in der Medienöffentlichkeit, die besseren Karten, um die Situation neu zu definieren und die Störungen auf dieser Ebene zu beheben. Um das Schauspiel in seiner Gesamtheit zu retten und so Reputation und Vertrauen zu wahren, ist idealerweise das Zusammenspiel beider Ebenen gefragt.

2.2.7. Fazit: Typologien lokaler und überregionaler Reputations- und Vertrauensbeziehungen

In den vorangegangenen Abschnitten wurden einige Modelle von Vertrauensbeziehungen und einige Möglichkeiten für die Erklärung von Zusammenhängen zwischen lokalen und

überregionalen Einheiten beim Reputationsaufbau beschrieben. Diese Modelle betrachten Vertrauen und Reputation zum Teil aus unterschiedlichen Perspektiven, dennoch gibt es einige Überschneidungen. Daher sollen im Folgenden aus den Modellen übergreifende Typologien gebildet werden, auf die dann in der weiteren Analyse und Konzeption zurückgegriffen werden kann.

Zunächst können **lokale Repräsentanten als Vermittler und Verstärker** von Vertrauen und Reputation gefasst werden. Diese These stützt sich auf das Modell von Coleman (1982: 288; zit. nach Bentele 2004: 140), der im Zustandekommen einer Vertrauensbeziehung oft die Unterstützung eine Drittpartei sieht, die über mehr Informationen über das Vertrauensobjekt verfügt und die zusätzlich selbst vertrauenswürdig ist. Ein direkteres Modell postulieren Gröppel-Klein und Germelmann (2009), die eine direkte Übertragung des stärker verwurzelten personenbezogenen Vertrauens in Repräsentanten des Unternehmens auf das Organisationsvertrauen, also auf das Vertrauen in das Unternehmen als soziales System für möglich halten. Auch im Bereich der Reputationskonstitution können ähnliche Mechanismen festgestellt werden: So definiert Eisenegger (2005: 74) lokale Opinion-Leader als einflussreiche Vermittler von Reputation, beziehungsweise definiert dies an anderer Stelle als primäre und sekundär abgeleitete Reputation (vgl. Eisenegger 2005: 42f.). Notwendig ist bei allen diesen Beziehungen, dass der lokale Repräsentant als Vermittler einen hohen Informationsgrad über das überregionale Unternehmen besitzt und gleichzeitig eine hohe Vertrauenswürdigkeit in der lokalen Umgebung. Dieser Anforderung kann der lokale Repräsentant durch seine Doppelrolle als Teil des lokalen Systems und als Teil des Systems Unternehmen gerecht werden. Durch seine Mitgliedschaft im Unternehmenssystem wird dem lokalen Repräsentanten ein natürliches Interesse am Unternehmen und den Vorgängen unterstellt, zusätzlich ein Informationsvorsprung attestiert und damit ein höheres Maß an Informiertheit zugeschrieben. Durch seine Mitgliedschaft im lokalen System ist der lokale Repräsentant Teil lokaler oder regionaler Kommunikations- und Interaktionsstrukturen und damit vertrauenswürdiger als überregionale Repräsentanten, die im lokalen Bereich sozusagen „systemfremd“ sind (vgl. Bekmeier-Feuerhahn/Eichenlaub 2009: 300; Faulstich 2000: 106).

Der zweite Typus, der sich aus bestehenden Modellen der Literatur ableiten lässt ist jener des **lokalen Repräsentanten als Korrektiv**. Dieser Typus lässt sich insbesondere aus den Problematiken der Funktionalitäten und Logiken der Mediengesellschaft für überregionale Unternehmen ableiten. Obwohl die Medien unbestritten die Hauptinstanz der Reputationsbildung darstellen, konstatiert Eisenegger (2005: 28, 69ff., 74) auch eine Wechselwirkung zwischen Reputationsaufbau im Bereich persönlicher nicht-medialer Netzwerke und dem Reputationsaufbau über die Massenmedien. Dies basiert vor allem auf den Anschlusskommunikationen die massenmediale Kommunikationsimpulse in lokalen, nicht-medialen Netzwerken auslösen und die oft über Opinion Leader vermittelt werden, sowie auf

den medialen Logiken und Bewertungsschemata, die auch im nicht-medialen Raum übernommen werden.

Auf der anderen Seite ist die massenmediale Kommunikation aufgrund der Aufmerksamkeits- und Berichterstattungs-Logiken der Medien von einer höheren zeitlichen und inhaltlichen Diskontinuität betroffen. Lokale Reputationsträger und Kommunikatoren haben die Möglichkeit, über verstärkte inhaltliche und zeitliche Kontinuität, diesen Schwankungen entgegen zu wirken und sie im lokalen Kontext zumindest zu einem kleinen Teil auszugleichen. Zusätzlich können lokale Repräsentanten durch diese Kontinuität auch der notwendigen Personalisierung der überregionalen Führungseliten und der daraus folgenden Konzentration sowie des Image-Übertrags zwischen Unternehmen und Führungspersönlichkeit zum Teil entgegenwirken. Dieses Gegensteuern ist vor allem dann wichtig, wenn die Unternehmensgeschichte durch kurzfristige Wachstums- und Profitorientierung von kurzlebigen Management-Zyklen zerstückelt wird (vgl. Eisenegger 2005: 42).

Auch aus dem Modell von Goffman (2003) können ähnliche Funktionalitäten abgeleitet werden. Hier bilden lokale Repräsentanten durch ihre inhaltliche und zeitliche Kontinuität sowie durch ihre Doppelrolle als Teil des lokalen Systems und Teil des Unternehmens gleichermaßen ein Korrektiv in Situationen, die auf überregionaler Ebene undefiniert werden und außer Kontrolle geraten. In solchen Situationen können lokale Repräsentanten als Ensemble-Mitglieder ein Korrektiv darstellen und durch Kontinuität und das in sie gesetzte Vertrauen das Schauspiel retten (vgl. Goffman 2003: 218).

2.3. Lokale Repräsentanten als Verstärker authentischer Identität

In der bisherigen Analyse der Literatur wurden lokale Repräsentanten vor allem mit zwei Eigenschaften als zentral für Reputationsaufbau und Förderung der Vergabe von Vertrauen beschrieben: Einerseits über ihre inhaltliche und zeitliche Kontinuität als Personen und in der Kommunikation und andererseits über ihre Doppelrolle als Teil des lokalen Systems und als Teil des überregionalen Unternehmenssystems gleichermaßen.

Diese beiden zentralen Eigenschaften sind auch für eine weitere Leistung lokaler Repräsentanten im Zusammenhang mit Reputationskonstitution und Vertrauensbeziehungen von Bedeutung. Dazu soll zunächst noch einmal kurz auf eine jener Komponenten eingegangen werden, die im ersten Teil dieser Arbeit als zentral für die Vergabe von Vertrauen und den Aufbau von Reputation definiert wurden: Die klare und eigenständige Identität, die die Basis für ein abgrenzbares Selbst des Vertrauensobjektes darstellt.

Die Annahme an dieser Stelle rückt wiederum die lokalen Repräsentanten in eine zentrale Rolle für den Aufbau eben dieser eigenständigen Identität: Abgesehen von der ständigen Bewertung ihres Verhaltens und ihrer Selbstdarstellung stellvertretend für das gesamte Unternehmen, können lokale Repräsentanten im Rahmen der von der Markenführung vorgegebenen inhaltlichen und gestalterischen Leitlinien durch ihre inhaltliche, zeitliche und personelle Kontinuität, durch ihre Doppelrolle im lokalen und überregionalen System und durch ihre Eigenschaft als Expertensystem für lokale Interaktion und Kommunikation die Eigenständigkeit der Identität und die Abgrenzung des Selbst, sowie die Authentizität der Selbstdarstellung unterstützen.

2.3.1. Kontinuität und Identitätsbildung im lokalen Kontext

In den vorangegangenen Kapiteln wurde die Kontinuität lokaler Repräsentanten auf zeitlicher, personeller und vor allem inhaltlicher Ebene als einer der zentralen Faktoren für die direkte Vermittlung von Vertrauen und als Korrektiv zu negativen überregionalen Effekten identifiziert. Die Kontinuität hat aber auch große Auswirkungen auf die Herausbildung und Stabilisierung einer klar differenzierbaren Identität.

Burmann und Schallehn (2010: 42) rücken insgesamt Kontinuität, Konsistenz und Individualität ins Zentrum der Identitätsbildung. Aus der Bedeutung, die diesen Faktoren beigemessen wird, wird auch die Bedeutung der lokalen Repräsentanten für die Bildung und Stabilisierung einer klaren Unternehmensidentität im lokalen Kontext deutlich: Lokale Repräsentanten haben, wie in den vorangegangenen Kapiteln ausgeführt, die Möglichkeit, für eine insgesamt stärkere Kontinuität im lokalen Kontext zu sorgen und überregionale Kontinuitätsschwankungen durch zerstückelte Management-Perioden, sowie die durch die Medienlogiken bedingte zeitliche und inhaltliche Unregelmäßigkeit der Medienkommunikation zu einem Teil auszugleichen. Die Kontinuität auf inhaltlicher, zeitlicher und personeller Ebene trägt also einen Teil zur Herausbildung einer stabilen Unternehmensidentität bei.

Die personelle Kontinuität spielt dabei auf zwei Ebenen eine Rolle: Zum einen können lokale Repräsentanten häufige Wechsel des Managements in Führungs-personalisierten überregionalen Unternehmen zum Teil ausgleichen. Zum anderen bedingt die personelle Kontinuität, dass auf lokaler Ebene die Kommunikatoren stabil bleiben, wodurch die Kommunikationen einem eindeutigen und stabilen Sender zugeordnet werden können und dadurch Lerneffekte über die Unternehmensidentität verstärkt werden können (vgl. Burmann/Schallehn 2010: 41). Somit können durch personelle Kontinuität der lokalen Repräsentanten als Kommunikatoren positive Effekte der Personalisierung auch auf lokaler Ebene wirksam werden (vgl. Nessmann 2007: 835).

Die inhaltliche Kontinuität auf lokaler Ebene bedingt eine Verstärkung der inhaltlichen Botschaften, die auf überregionaler Ebene kommuniziert werden. Dafür ist einerseits eine zeitverlaufsbezogene Kontinuität notwendig, das heißt der Entwicklungsstrom der Inhalte darf im Zeitverlauf keine groben Brüche aufweisen (vgl. Burmann/Schallehn 2010: 41). Zum zweiten ist vor allem auch eine Konsistenz der Selbstdarstellung auf überregionaler und lokaler Ebene notwendig. Die grundlegende Unternehmensidentität muss auf lokaler und überregionaler Ebene übereinstimmen, das heißt auf der gleichen Basis beruhen und in ähnlicher, idealerweise sich ergänzender Weise auch über die Selbstdarstellung mittels Kommunikation und Verhalten vermittelt werden. Konflikte zwischen lokaler und überregionaler Ebene, was die Deutung oder Auslegung der Identität eines Unternehmens betrifft, stehen der Herausbildung einer klaren, eindeutigen und eigenständigen Identität im Wege und betreffen so unmittelbar auch die Reputationskonstitution und die Vergabe von Vertrauen (vgl. Burmann/Schallehn: 2010: 42; Herger 2006: 46f.). Gerade im Kontext der hier beschriebenen Kommunikationssituation ist die inhaltliche Kontinuität also insbesondere in Form von gleichbleibender Konsistenz zwischen überregionaler und lokaler Identität, beziehungsweise zwischen lokaler und überregionaler Selbstdarstellung von enormer Bedeutung. Wenn nämlich eine Vielzahl von lokalen Repräsentanten nicht mehr nur ausführende, sondern zum Teil eigenständige und eigenverantwortliche Kommunikatoren sind, dann ist die inhaltliche Kontinuität, das heißt die Konsistenz umso schwerer aufrecht zu erhalten. Und schon einzelne Diskontinuitäten können schwerwiegende Folgen nach sich ziehen, und die definierte Situation der Identitätsdarstellung stören, oder, wie Goffman (2003: 49) es ausdrückt: *„Eine Metaphernsprache aus dem Bereich der Kunst wäre angemessener; denn sie weist uns auf die Tatsache hin, daß eine einzige Note in der falschen Tonart den Klang eines ganzen Konzerts zerstören kann.“*

Die zeitliche Kontinuität spiegelt sich vor allem in einer kontinuierlichen Selbstdarstellungsleistung, das heißt einer kontinuierlichen Kommunikation wider, was insgesamt eine erhöhte Kommunikationsintensität zur Folge hat. Idealerweise werden also konsistente Botschaften über die Unternehmensidentität von immer gleichen Kommunikatoren in einer höheren Kommunikationsintensität zu den lokalen Anspruchsgruppen gebracht. *„Die zeitverlaufbezogene Kontinuität bzw. zeitpunktbezogene Konsistenz bestimmter Merkmale sorgt im Sinne einer Reizwiederholung für eine besonders starke Verankerung dieser Merkmale im Gedächtnis“* (Burmann/Schallehn 2010: 41). Durch die Selbstdarstellung der lokalen Repräsentanten kann es also zu größeren Lerneffekten und einer Stabilisierung der Identität bei den Rezipienten kommen.

2.3.2. Authentische Identitätsvermittlung im lokalen Kontext

Bei der Auseinandersetzung mit Identität und Identitätsvermittlung muss vor allem auch die Frage nach der Authentizität gestellt werden. Lokale Repräsentanten können die authentische Vermittlung von Identität auf dreifache Weise unterstützen.

Zum einen bietet die Möglichkeit, als eigenständiger und zum Teil selbstverantwortlicher Kommunikator aufzutreten den Vorteil, dass lokale Repräsentanten keine aufgesetzte Rolle spielen müssen, sondern in ihrer eigenen Verantwortung und auf ihre eigene Art und Weise kommunizieren können. Somit können „unwahre Darstellungen“ vermieden werden (vgl. Goffman 2003: 54f.). Den Rezipienten ist dabei zwar bekannt, dass der lokale Repräsentant für das überregionale Unternehmen spricht, dass er sich also in einem vordefinierten Rahmen bewegt – die konkrete Ausprägung dieser Kommunikation aber, der „Ausdruck“ mit der der lokale Repräsentant seine Rolle spielen kann, ist im Falle von Eigenständigkeit und Selbstverantwortlichkeit nicht vordefiniert und daher authentischer und glaubhafter (vgl. Goffman 2003: 68f.). Zugleich handelt der lokale Repräsentant als eigenverantwortlicher Kommunikator eben aus eigener Verantwortung. Ihm kann daher in der Außenwahrnehmung eine klarere intrinsische Motivation, beziehungsweise ein identitätsbasiertes Handeln, Kommunizieren und Verhalten zugeschrieben werden, was wiederum die Authentizität der Identitätsdarstellung fördert (vgl. Burmann/Schallehn 2010: 19, 36f.).

Den Gegensatz dazu bildet der lokale Repräsentant als rein ausführender Kommunikator. Diese Situation kann zu Problemen führen, wenn es zu Störungen in der Definition der Situation kommt. Besonders auffällig wird dies, wenn die verordnete Rolle dem eigenen Empfinden des Kommunikators entgegensteht, der lokale Repräsentant also etwa gezwungen ist, etwas zu kommunizieren, das er persönlich nicht vertreten kann – Authentizität ist in solchen Fällen kaum haltbar (vgl. Goffman 2003: 170f.).

Die zweite Dimension der authentischen Identitätsvermittlung über lokale Repräsentanten schließt an der Eigenständigkeit der Selbstdarstellung an. Der Kern einer authentischen Unternehmensidentität besteht darin, dass sie von den Mitgliedern des Unternehmens auch tatsächlich gelebt wird (vgl. Bergler 2005: 321ff.). Dabei ist eine zweifache Transformationsleistung von einer definierten Unternehmensidentität hin zu einer gelebten, das Verhalten begründenden und somit authentisch darstellbaren Unternehmenskultur notwendig (vgl. Bergler 2005: 324f.).

Burmann und Schallehn (2010: 43) setzen für die Identitätsentwicklung noch ein weiteres Wesensmerkmal voraus, die Wechselseitigkeit, das heißt die Erfahrbarkeit der Identität in der Interaktion: *„Die Sozialpsychologie geht davon aus, dass die Ausbildung einer Identität der sozialen Bestätigung bedarf, weswegen wechselseitige Beziehungen zwischen einem*

Identitätsträger und seinen sozialen Bezugsgruppen erforderlich sind.“ Die Identität bildet sich also nicht nur durch die Kontinuität und Individualität, sondern auch durch das Wissen, dass andere diese Kontinuität und Individualität über soziale Interaktion auch wahrnehmen (ebd.).

Um zu einer für sich selbst authentischen Identität zu gelangen, müssen also die lokalen Repräsentanten das Bild ihrer Identität in der Wahrnehmung der Anspruchsgruppen selbst wahrnehmen können – was nur über soziale Interaktion mit dem lokalen Umfeld möglich ist. Somit gelangen lokale Repräsentanten über die Interaktion mit ihrem Umfeld zu einer für sie schlüssigen Unternehmensidentität, die sie selbst leben, vertreten und authentisch darstellen können. Die Interaktion stellt somit *„die notwendige Voraussetzung dar, um kontinuieritäts-, konsistenz- und individualitätsgeprägte Merkmale für sich selbst und auch für Dritte wahrnehmbar zu machen“* (Burmann/Schallehn 2010: 43).

Der dritte Faktor betrifft wiederum die Interaktion, beziehungsweise die Intensität der Interaktion. Lokale Repräsentanten als Kommunikatoren erhöhen die Intensität der Interaktion direkt an den Berührungspunkten mit lokalen Anspruchsgruppen durch die Steigerung der Anzahl der Interaktionen und die zeitliche Kontinuität, die nicht oder nur in begrenztem Maße von Medienlogiken abhängig ist. Mit einer gesteigerten Interaktions-Intensität wird auch die Bewertung der Glaubhaftigkeit der Kernfaktoren der Identität – Kontinuität, Konsistenz und Individualität – verändert. Burmann und Schallehn (2010: 44) drücken dies wie folgt aus:

Kontinuitäts-, konsistenz- und individualitätsgeprägte Merkmale fungieren besonders dann als glaubhafte, die Identität beschreibende Indikatoren, wenn ihre Wahrnehmung auf einer umfassenden Wissensgrundlage als Folge hoher Interaktionsintensität mit dem Identitätsobjekt basiert. Besitzt ein Rezipient hingegen nur wenige Informationen über eine Person, so wird er an dem Wahrheitsgehalt des von ihm entwickelten Vorstellungsbilds über die Identität der Person zweifeln.

Je stärker die Interaktion mit einem Unternehmen, umso höher kann auch die Wissensgrundlage eingestuft werden und umso mehr werden Kontinuität, Konsistenz und Individualität zur Grundlage der Authentizitätsbewertung und müssen daher zwischen Selbstdarstellung und tatsächlicher Identität in Übereinstimmung gebracht werden (vgl. ebd.).

Insgesamt haben lokale Repräsentanten als teilweise eigenverantwortliche und innerhalb eines bestimmten Rahmens „unabhängige“ Kommunikatoren die Möglichkeit, die Authentizität der Identität des Unternehmens im lokalen Kontext zu festigen. Zum einen können sie durch die Unabhängigkeit ihre Rolle als Repräsentanten authentischer spielen und so die Unternehmensidentität glaubwürdiger vermitteln. Zum anderen haben sie die Gelegenheit, die Identität über die Interaktion mit dem lokalen Umfeld auch selbst zu erfahren und so zu einer für sie selbst in ihrem lokalen Kontext authentischen Identität zu gelangen, die wiederum glaubwürdiger vermittelt werden kann. Schließlich schaffen sie eine höhere

Interaktions-Intensität, was eine glaubhaftere Bewertung der kontrollierbaren Identitäts-Determinanten Kontinuität, Konsistenz und Individualität nach sich zieht.

2.3.3. Flexible Expertensysteme zur „Identitätsübersetzung“

Die Doppelrolle der lokalen Repräsentanten als Teil des Unternehmenssystems und Teil des lokalen Systems ist ein weiterer wichtiger Faktor für die Vermittlung und Stabilisierung einer authentischen, klaren und eigenständigen Identität und damit für den Aufbau von Reputation und die Vergabe von Vertrauen.

Wie in den vorangegangenen Kapiteln dargestellt, kann davon ausgegangen werden, dass lokale Repräsentanten grundsätzlich ein höheres Vertrauen genießen als etwa der Unternehmenssprecher des überregionalen Unternehmens (vgl. Faulstich 2001: 106). Dies resultiert zum einen daraus, dass sie Teil des lokalen Systems sind, zum anderen daraus, dass sie in der Wahrnehmung der lokalen Anspruchsgruppen einen Expertenstatus im Hinblick auf das überregionale Unternehmen einnehmen (vgl. Bekmeier-Feuerhahn/Eichenlaub 2009: 300, Bentele 1994: 140). Man kann lokalen Experten also sowohl deswegen vertrauen, weil sie Teil des lokalen Systems sind, als auch deswegen, weil sie über Fachwissen über das Unternehmen selbst verfügen. Die Identität, die diese lokalen Repräsentanten vertreten und vermitteln ist also – solange sie authentisch ist – in der Regel vertrauenswürdig, weil die lokalen Repräsentanten als Teil des eigenen lokalen Umfeldes und damit den Vertrauensgebern ähnlich wahrgenommen werden (vgl. Bekmeier-Feuerhahn/Eichenlaub 2009: 300f.). Sie ist zweitens grundsätzlich vertrauenswürdig, weil man aufgrund des Expertenwissens der lokalen Repräsentanten über das Unternehmen davon ausgehen kann, dass sie stimmig und inhaltlich richtig ist. Voraussetzung ist dabei natürlich, dass lokale Repräsentanten sich vertrauenswürdig verhalten und die Erwartungen der lokalen Anspruchsgruppen erfüllen.

Die zweite Ebene, auf der der Vorteil lokaler Repräsentanten bei der Vermittlung von Identität wirksam wird, ist die Ebene der Vermittlungskompetenz. Die Identität wird durch die Marke auf wenige, möglichst klar unterscheidbare Kernwerte reduziert. Ziel ist es, ein möglichst einheitliches Markenbild bei unterschiedlichsten Anspruchsgruppen auf lokaler und überregionaler Ebene zu erreichen (vgl. Esch 2008: 55f.). Die Reduktion auf wenige, möglichst klare und eindeutige Kernwerte gibt einen Rahmen vor, stellt Unternehmen aber auch vor das Problem, die hohe Komplexität ihrer Identität auf wenige Eigenschaften reduzieren zu müssen.

Diese Reduktion ist notwendig für die Kontinuität und Konsistenz der Identität, sowie auch für ihre Individualität – vor allem dann, wenn unterschiedliche Kommunikatoren vorhanden sind und unterschiedliche Anspruchsgruppen angesprochen werden. Im Hinblick auf die Lerntheorie nützt diese Reduktion dem Wissensaufbau im Hinblick auf eine Markenkenntnis

und ein grundlegendes Markenverständnis, das heißt ein „*subjektives Wissen über die Marke*“ (Burmann/Schallehn 2010: 50). Aus diesem Wissen über die Marke leiten sich Erwartungen über das Verhalten und die Leistungen des Unternehmens ab, die aufgrund der überregional generalisiert angebotenen Leistungen und der gemeinsamen (Marken-)Identität auch bei möglichst allen Anspruchsgruppen möglichst deckungsgleich entstehen sollen.

Die Bewertung dieser Erwartungen erfolgt – wie im ersten Teil dieser Arbeit ausgeführt – auf einer rationalen Basis in subjektiver, objektiver und sozialer Welt und zwar durch einen Abgleich zwischen den Erwartungen und den Leistungen, dem Verhalten, der Kommunikation, der Selbstdarstellung und in letzter Konsequenz der Identität des Unternehmens. So kann entschieden werden, ob das Unternehmen seine Versprechen einhält, ob es authentisch und glaubwürdig ist und ob es schlussendlich Vertrauen verdient oder nicht. Um genau diese Bewertungen vornehmen zu können, ist ein Wissen über das Handeln, über dessen Grundlagen und über die Identität des Unternehmens notwendig, das von der Marke in ihrer reduzierten Form nur zu einem Teil vermittelt werden kann. Mit anderen Worten: Die Marke baut eine klare und differenzierbare Marken-Identität auf, sie schafft konkrete und übergeordnete Erwartungen. Je verlässlicher aber die rationale Bewertung dieser Erwartungen sein soll, desto mehr Wissen ist über das Handeln, die Gründe des Handelns und die Identität des Unternehmens notwendig, wobei die Marke aufgrund ihrer bewusst reduzierten Form dieses komplexe Wissen nur zum Teil vermitteln kann.

Lokale Repräsentanten haben demgegenüber die Möglichkeit, genau dieses Wissen zu vermitteln – nicht nur über die Intensität der Interaktion wie von Burmann und Schallehn (2010: 44) beschrieben, sondern auch über die Art und Weise, wie sie das Wissen vermitteln können. Aufgrund ihres spezifischen Wissens über die lokalen Gegebenheiten können lokale Repräsentanten als doppelte Expertensysteme – einerseits für das Unternehmen, andererseits für das lokale System in dem sie sich bewegen – das für eine rationale und fundierte Bewertung notwendige Wissen in lokale und regionale Codes übersetzen und so die Bedeutung von Marke und Identität für die lokalen Anspruchsgruppen vermitteln (vgl. Bellone/Matla 2010: 171, 173f.; Halstenberg 1996: 11).

Hier ist vor allem auch der Kommunikationsstil von Bedeutung. In ihrer empirischen Studie über die Vertrauensvergabe in der Online-Kommunikation konnten Bekmeier-Feuerhahn und Eichenlaub (2009: 304) einen eindeutigen Zusammenhang zwischen dem Kommunikationsstil und der Attribution von Ähnlichkeit nachweisen. Damit einher geht eine Verbesserung der Ausgangssituation für die Vergabe von Vertrauen. Wenn also lokale Repräsentanten die Marken- und Identitätsinhalte in lokale und regionales Codes umwandeln und damit einen für das lokale System authentischen Kommunikationsstil erzeugen, werden sie als den lokalen

Anspruchsgruppen ähnlicher wahrgenommen und es kann ein Vertrauensvorschuss erzeugt werden (Bekmeier-Feuerhahn/Eichenlaub 2009: 310).

Gleichzeitig wird dadurch auch die Marken- und Unternehmensidentität für lokale Anspruchsgruppen mit zusätzlicher spezifischer Bedeutung aufgeladen. Der Markenrahmen, der durch die überregionale Selbstdarstellung vermittelt wird, wird sozusagen mit Leben gefüllt, das Unternehmen und seine Identität werden somit für diese Anspruchsgruppen interessanter. Durch die Vermittlung zusätzlichen Wissens und zusätzlicher Bedeutungen kann somit die Individualität als dritte Determinante von Identität gestärkt werden, denn je ausgeprägter das Wissen über die Identität bei den Anspruchsgruppen ist, desto eindeutiger und klarer lässt sich die Identität von anderen Identitäten unterscheiden. Interferenzprobleme, die eine Vermischung von ähnlichen Botschaften unterschiedlicher Kommunikatoren nach sich ziehen, können so zum Teil vermieden werden. Neue Informationen, wie etwa das Verhalten des Unternehmens, können einem Sender eindeutiger und leichter zugeordnet werden (vgl. Burmann/Schallehn 2010: 41f.).

Zusätzlich setzen lokale Repräsentanten durch diese Bedeutungsaufladung und zusätzliche Wissensvermittlung kognitive Anker bei den lokalen Anspruchsgruppen, die zum einen die Beschäftigung mit der überregionalen Marke und Unternehmensidentität fördern und zum anderen die Handlungen und Verhaltensweisen des Unternehmens sowohl auf lokaler, als auch auf überregionaler Ebene anders bewertbar machen und können so insgesamt positiv zu dem beitragen, was Sawetz (2008: 13) „*Individualisierungswettbewerb*“ nennt.

2.3.4. Fazit: Lokale Repräsentanten als Verstärker authentischer Identität

Insgesamt können lokale Repräsentanten auf verschiedenen Ebenen zur Verstärkung einer klaren, einzigartigen und abgrenzbaren Identität beitragen. Zunächst können sie vor allem durch zeitliche Kontinuität die Identität bei lokalen Anspruchsgruppen verstärken indem sie die Interaktion zeitlich konstant halten, zum Teil personell konstant halten und insgesamt ein lokales Korrektiv zu den Schwankungen der massenmedialen Kommunikation darstellen. Dabei müssen sie umso mehr darauf achten, dass die inhaltliche Kontinuität, das heißt die zeitverlaufbezogene inhaltliche Entwicklung der Selbstdarstellung konstant bleibt, und dass die Konsistenz mit der überregionalen Identität bestehen bleibt.

Zusätzlich können lokale Repräsentanten als teilweise unabhängige und eigenständige Kommunikatoren die Authentizität der dargestellten Identität verstärken. Durch ihre Selbstverantwortung und Unabhängigkeit wird die Darstellung der Identität authentischer, denn die Rolle wird nicht bis auf Punkt und Komma „von oben“ verordnet und vom lokalen Repräsentanten aufgesetzt, sondern sie wird innerhalb eines bestimmten Rahmen *gelebt*.

Dafür ist zum einen ein fundiertes Wissen über die Regeln und Codes der Marke vonnöten, andererseits auch ein profundes und eigenständig entwickeltes Bild der für sich selbst vertretbaren Identität. Dieses Bild entwickelt sich für den lokalen Repräsentanten aus der sozialen Interaktion mit seiner lokalen Umwelt. Durch die Interaktion entsteht wechselseitig sowohl bei den Anspruchsgruppen, als auch beim lokalen Repräsentanten ein klareres Bild der eigenen Identität und der Identität des überregionalen Unternehmens.

Durch die zusätzlichen Kommunikatoren wird darüber hinaus die Intensität der Interaktion gesteigert, was durch profunderes Wissen eine fundiertere Bewertung der Identitäts-Determinanten Kontinuität, Konsistenz und Individualität möglich macht und so wiederum die Authentizität der Identitätsvermittlung steigern kann.

Schlussendlich haben die lokalen Repräsentanten durch ihre Doppelrolle als Experten im lokalen und im Unternehmens-System die Möglichkeit, den reduzierten Markenrahmen in lokale und regionale Codes zu übersetzen und somit Anspruchsgruppen-gerechter zu vermitteln. In diesem Prozess wird die Identität mit zusätzlicher lokaler Bedeutung aufgeladen, wodurch ein Anker gesetzt werden kann, der wiederum die Auseinandersetzung mit der Unternehmensidentität auf überregionaler Basis fördern kann und das Verständnis und die Bewertung der lokalen und überregionalen Erwartungen rational besser begründbar macht.

Somit können lokale Repräsentanten die Unternehmensidentität stärken, eindeutiger, klarer und individueller, aber auch vielschichtiger machen und mit Komplexität anreichern und so die rationale Bewertung von Erwartungen und damit den Aufbau von Reputation und die Vergabe von Vertrauen beeinflussen.

2.4. Lokale Repräsentanten als authentische Erfahrungspunkte

Überregionale Unternehmen schaffen über ihre (Marken-)Kommunikation konkrete und allgemeine Erwartungshaltungen bei den Anspruchsgruppen. Diese Erwartungen müssen – um Vertrauen zu erhalten – kontinuierlich aufs Neue erfüllt werden. Dieser Anspruch an die Erwartungserfüllung ist insbesondere bei Unternehmen stärker der Fall, als etwa bei natürlichen Personen, so meinen etwa Gröppel-Klein und Germelmann (2009: 352):

Wegen der fehlenden Reziprozität ist das organisationale Vertrauen weniger tief verankert als das personengebundene Vertrauen [...]. Es muss immer wieder durch erwartungsgetreues Handeln neu erworben werden [...].

Dieses erwartungsgetreue Handeln spiegelt sich zunächst in Produkt- und Preispolitik sowie dem überregionalen Handeln des Unternehmens wider – so etwa in Fragen der Unternehmensidentität, der Firmenphilosophie, dem Qualitätsanspruch oder in Fragen der

Corporate Social Responsibility, genauso wie auch in der Unternehmenskommunikation. Zusätzlich werden die durch die überregionale Selbstdarstellung aufgeworfenen Erwartungen auch auf lokaler Ebene an den direkten Berührungspunkten mit Kunden und anderen Anspruchsgruppen schlagend. Was das zum Beispiel für eine Marke bedeutet, fassen Burmann und Schallehn (2010: 46) wie folgt zusammen:

Diese Soll-Identität [der Marke, Anm.] wird anschließend in ein kurzes und verständliches Markennutzenversprechen übersetzt und über das Markenverhalten operativ umgesetzt. Erfahrbar wird das Markenverhalten für die Nachfrager durch konkrete Markenerlebnisse an allen Berührungspunkten mit der Marke, den sogenannten Brand Touch Points.

In der spezifischen Kommunikationssituation entsteht eine Vielzahl dieser Berührungspunkte oder Brand Touch Points auf lokaler Ebene bei den lokalen Repräsentanten des Unternehmens. Burmann und Schallehn (2010: 46) definieren Brand Touch Points in einer Fußnote daher auch als *„sämtliche Gelegenheiten eines Nachfragers, um mit der Marke in Kontakt zu treten [...] z. B. ein persönlicher Kontakt mit einem Mitarbeiter aber auch die Wahrnehmung einer Kommunikationsbotschaft in Form eines Events oder eines Sponsorings.“* Um die Erwartungen der Anspruchsgruppen auch auf lokaler Ebene kontinuierlich zu erfüllen, müssen sich die lokalen Repräsentanten im Sinne der aufgebauten Erwartungen verhalten. Es ist also eine Konsistenz der Erwartungserfüllung auf überregionaler und lokaler Ebene notwendig, mit anderen Worten: Auch die lokalen Repräsentanten müssen halten, was das überregionale Unternehmen verspricht und die eigenen Handlungen müssen mit den Aktivitäten, die das überregionale Unternehmen zur Erwartungserfüllung setzt in Einklang stehen.

Gleichfalls spielt das Vertrauenskonstrukt eine entscheidende Rolle beim persönlichen Verkauf – auch wenn es sich nur um eine einmalige Transaktion handelt. Bei einem nur einmaligen Zusammentreffen zwischen Käufer und Verkäufer wirkt sich der bereits skizzierte Vertrauensvorschuss aufgrund des ersten Eindrucks aus. Hier könnte ebenfalls die Objektkommunikation des Verkäufers bzw. das gesamte nonverbale Erscheinungsbild einen Einfluss auf die Vertrauensbereitschaft des Kunden ausüben [...]. (Gröppel-Klein/Germelmann 2009: 349)

Im Hinblick auf Vertrauen ist aber nicht nur die kontinuierliche Erfüllung von Erwartungen in der objektiven und sozialen Welt von Bedeutung. Im Hinblick auf die Bewertung der Erwartungserfüllung in der subjektiven Welt ist vor allem die Authentizität eine der bedeutendsten Dimensionen. Die Authentizität wurde im ersten Teil dieser Arbeit als Ja/Nein-Kriterium definiert, das jedwede andere Erwartungserfüllung zunichtemacht, wenn es selbst nicht erfüllt ist. Mit anderen Worten, wenn ein Unternehmen nicht authentisch ist, dann kann es andere Erwartungen in der subjektiven, sozialen und objektiven Welt noch so gut erfüllen – die Kunden und anderen Anspruchsgruppen werden es ihm im übertragenen Sinne „nicht abkaufen“.

Auch im lokalen Bereich ist also das Authentizitätskriterium von Bedeutung. Authentizität wurde bereits vorab als Übereinstimmung von Selbstdarstellung, Handeln und tatsächlicher Identität definiert (vgl. Burmann/Schallehn 2010: 33f.). Um also authentisch zu sein, müssen lokale Repräsentanten ihre Handlungen, ihre Selbstdarstellung, ihr Verhalten, und mithin ihre Art und Weise der Erwartungserfüllung in der Unternehmensidentität verankern, gleichzeitig aber – und dieser Faktor wird zumeist unterschätzt – auch in ihrer eigenen Identität. Denn nur wenn die eigene Identität ebenfalls in die Erwartungserfüllung einfließt, kann die Rolle des lokalen Repräsentanten authentisch werden (vgl. Goffman 2003: 68f.).

In diesem Sinne kann also davon ausgegangen werden, dass bei einer Übereinstimmung oder einem konfliktlosen Miteinander von eigener Identität, Unternehmensidentität und schlussendlich realisierter Selbstdarstellung der lokale Repräsentant einen besonders authentischen (Marken-)Erfahrungspunkt für die Rezipienten darstellt. Denn während unselbstständige Repräsentanten ohne eigenen Freiraum nur wenig Gelegenheit haben, sich selbst zu verwirklichen, kann diese innere Motivation der Selbstverwirklichung als Triebfeder der Authentizität bei einem Repräsentanten mit Handlungsfreiraum wirksam werden (vgl. Burmann/Schallehn 2010: 33).

Wichtig ist dabei die Einpassung der Unternehmensidentität, das heißt, dass die Rolle, die der lokale Repräsentant als Mitglied und Vertreter des Unternehmens spielt, in seine eigene Identität eingepasst wird und dort keine Konflikte verursacht (vgl. Goffman 2003: 170f.). Das stellt auch im Bereich der Auswahl, beziehungsweise Anwerbung von lokalen Repräsentanten – etwa Franchise-Nehmern – eine Herausforderung für überregionale Unternehmen dar. Sie müssen bereits an dieser Stelle ihre Unternehmensidentität kenntlich machen und darauf achten, dass sie in die Identität des zukünftigen Repräsentanten eingepasst werden kann, sodass in Konsequenz ein authentischer (Marken-)Erfahrungspunkt für die lokalen Anspruchsgruppen entstehen kann.

2.5. Gefahren, Risiken und Nachteile der spezifischen Kommunikationssituation

Bisher wurden mit der Möglichkeit der direkten und indirekten Vertrauensvermittlung, der Gegensteuerung zu negativen Effekten der modernen Medien- und Wirtschaftsgesellschaft, sowie mit der Stärkung der Unternehmensidentität und dem Aufbau authentischer (Marken-)Erfahrungspunkte für lokale Anspruchsgruppen einige Vorteile, Chancen und Potentiale für überregionale Unternehmen mit handlungsfähigen und teilweise selbstverantwortlichen lokalen Repräsentanten untersucht. Im Folgenden sollen aber auch die mit einer solchen spezifischen Kommunikationssituation verbundenen Probleme und Risiken näher analysiert werden.

2.5.1. Personalisierung und Generalisierung personenbezogenen Vertrauens

Die Möglichkeit zum Aufbau einer personenbezogenen Vertrauensbeziehung ist eine der großen Stärken lokaler Repräsentanten. Durch das gegenüber dem Organisationsvertrauen stärker verankerte personenbezogene Vertrauen können drohende Vertrauensverluste ausgeglichen und das Vertrauen kann insgesamt gestärkt werden.

Das personenbezogene Vertrauen kann aber auch negative Folgen haben, wenn die Fokussierung auf den lokalen Repräsentanten als Person und Vertreter des überregionalen Unternehmens zu stark ausgeprägt und das Vertrauen, das in ihn als Person gesetzt wird zu stark auf das gesamte Unternehmen generalisiert wird. Denn die Generalisierbarkeit von Vertrauen funktioniert auch in die Gegenrichtung: Wenn davon ausgegangen werden kann, dass Vertrauen in einzelne Personen auf eine ganze Organisation übertragen werden kann, dann muss auch davon ausgegangen werden, dass der Entzug von Vertrauen, beziehungsweise die Entwicklung von Misstrauen von einer Person auf eine ganze Organisation übertragen werden kann. So schreiben etwa Gröppel-Klein und Germelmann (2009: 354), dass entstehendes Misstrauen auf die gesamte Organisation generalisiert wird, wenn *„Organisationsmitglieder oder Teilinstitutionen so handeln, dass die Erwartungen der Vertrauensgeber grundlegend enttäuscht werden.“*

Personenbezogenes Vertrauen verfügt, wie bereits ausgeführt, über ein höheres Maß an Vertrauenskrediten, das heißt über generell höhere Vertrauensschwellen als Organisationsvertrauen (vgl. Gröppel-Klein/Germelmann 2009: 355; Eisenegger 2005: 39f.). Dennoch kann auch dieses Vertrauen erschüttert werden, und gerade aufgrund der großen Erschütterung, die notwendig ist, um die hohen Schwellen zu überschreiten, können der Entzug von Vertrauen und die Bildung von Misstrauen gravierende Folgen haben und sich von der einzelnen Person des lokalen Repräsentanten auf das gesamte Unternehmen ausweiten. Dies ist in einzelnen Fällen noch überschaubar, doch jeder Unzufriedene und Misstrauende senkt insgesamt das Vertrauen in das Unternehmen und schadet der Reputation nachhaltig – schlussendlich ist heute weithin bekannt, dass Negatives deutlich schnelleren und breiteren Umlauf findet, als Positives.

Vor allem im lokalen System mit seinen komplexen und spezialisierten lokalen Codes, Verhaltensweisen und wechselseitigen Abhängigkeiten und Verflechtungen kann es schnell zu persönlichen Unstimmigkeiten, widersprüchlichen Vorfällen oder Missverständnissen kommen. Dies kann wie gesagt auf der Ebene des einzelnen Vertrauensgebers zu einem veränderten Verhalten und einer veränderten Einstellung dem gesamten Unternehmen gegenüber führen. Dies kann sich aber auch negativ auf die Reputation des Unternehmens auswirken. Deshalb sind hier überregionale Maßnahmen notwendig, die das Potential bieten, solche Unstimmigkeiten auszugleichen und einem Vertrauensverlust sowie einer Beschädigung

der Reputation entgegenzusteuern. Solche Maßnahmen könnten etwa ein „Vertrauensmonitoring“ betreffen, in das die lokalen Repräsentanten eingebunden sind.

Diese Überlegungen sind von Grund auf in eine Konzeption der spezifischen Kommunikationssituation einzubeziehen, weil man nicht davon ausgehen darf, dass jeder lokale Repräsentant in seinem spezifischen lokalen System zu jeder Zeit positiv besetzt ist und immer das Richtige tun wird. In lokalen Systemen können schon Kleinigkeiten ausschlaggebend für einen Stimmungswechsel sein, wenn der Boden dafür entsprechend vorbereitet wurde. So könnte zum Beispiel ein lokaler Händler das Vertrauen seiner lokalen Anspruchsgruppen verlieren, weil er generell als eher geizig verschrien ist und nun auch noch dem lokalen Sportverein die Unterstützung aufgekündigt hat – auch wenn dies die wirtschaftlich vertretbarste Lösung gewesen sein mag. Es gilt daher mit Hilfe zentraler Tools und Maßnahmen ebensolche kritischen Themen auch auf lokaler und regionaler Ebene im Auge zu behalten, um gegebenenfalls darauf reagieren zu können.

2.5.2. Ausbruch aus Unternehmensidentität und Markenauftritt

Für die beschriebenen Vorteile, Potentiale und Möglichkeiten der spezifischen Kommunikationssituation wurde stets ein gewisser Gestaltungsspielraum aufseiten der lokalen Repräsentanten vorausgesetzt. Das bedeutet, dass die Repräsentanten auf lokaler Ebene innerhalb eines definierten Handlungsrahmens mit inhaltlichen Vorgaben (Was?) und handlungsbezogener Anleitung (Wie?) eine zum Großteil eigenverantwortliche Selbstdarstellung des Unternehmens gestalten sollten. Mit dieser Selbstdarstellung des Unternehmens, beziehungsweise der Unternehmensidentität ist auch stets eine Selbstdarstellung der eigenen Identität verbunden – denn diese beiden Dimensionen lassen sich nicht völlig voneinander trennen, was auch im Sinne der Authentizität absolut notwendig ist (vgl. Goffman 2003: 68f.).

In der spezifischen Kommunikationssituation wird jedoch durch die Eigenverantwortlichkeit der Selbstdarstellung und den Fokus auf Authentizität der eigenen Identität des lokalen Repräsentanten verhältnismäßig viel Platz eingeräumt. Die Verankerung des Handelns, Verhaltens und Kommunizierens in der eigenen Identität ist notwendig, um bei den lokalen Anspruchsgruppen ein personengebundenes Vertrauen erreichen zu können, um als Opinion Leader die Reputation des Unternehmens unterstützen zu können und um die Identität des Unternehmens an authentischen Erfahrungspunkten stärken zu können.

Mit dieser verhältnismäßig großen Bedeutung, die der eigenen Identität der lokalen Repräsentanten in der spezifischen Kommunikationssituation beigemessen wird, geht auch ein großes Risiko einher: Die eigene Identität kann in der Wahrnehmung des lokalen

Repräsentanten gegenüber der Unternehmensidentität immer mehr an Bedeutung gewinnen, bis sie schließlich in der persönlichen Wichtigkeit die Unternehmensidentität übersteigt. Die Folge ist ein Ausbruch des lokalen Repräsentanten aus der Unternehmensidentität und dem Markenauftritt (vgl. Dormann/Ehrmann 2007: 655). Diese Gefahr besteht vor allem in den eher losen Einkaufsgenossenschaften und Handelsverbänden, bei denen Marke und Marketing nicht notwendigerweise einen zentralen Teil des Franchise-Vertrags darstellen.

Die Gründe für eine solche Entwicklung liegen natürlich zum Teil in der Persönlichkeit der lokalen Repräsentanten verankert und sind in diesem Falle kaum zu vermeiden. Auch das Gefühl, der eigenen Freiheit als Unternehmer und konkrete Kosten-Nutzen-Kalkulationen sind mögliche Gründe. Ein bedeutender Grund ist auch darin zu sehen, dass überregionale Unternehmen zu wenige identitätsstiftende Inhalte und zu wenig Marken- und Marketingunterstützung leisten (vgl. Dormann/Ehrmann 2009: 667). Zusätzlich müssen aber auch unternehmenspolitische und wahrnehmungstheoretische Ursachen mit einbezogen werden.

So sind zunächst Diskrepanzen zwischen der Unternehmenspolitik, beziehungsweise der Unternehmensidentität und der eigenen Identität des lokalen Repräsentanten ein möglicher Grund für einen Ausbruch aus der Einheit Unternehmen-Repräsentant. So können sich Unternehmensidentität und eigene Identität graduell in unterschiedliche Richtungen entwickeln, eine kognitive Dissonanz entsteht. Dieser Zustand einer inneren Spannung, eines kognitiven Ungleichgewichts verlangt bei den Betroffenen nach einer Lösung, es wird ein Zustand des kognitiven Gleichgewichts angestrebt (Burkart 2002: 204). Dies kann zunächst durch unterschiedliche Strategien der Informationsselektion, der Neuinterpretation oder des selektiven Behaltens von Informationen geschehen, um so die konfliktären Informationen zu relativieren oder abzuändern und an die bestehende Einstellung anzupassen (vgl. Burkart 2002: 206f.). Ist aber ein gewisser Punkt erreicht, der eine solche Übereinstimmung und Anpassung nicht mehr möglich macht, so ist es notwendig, die eigene Einstellung oder eben die hinter den konfliktären Informationen liegenden Tatsachen zu ändern (vgl. Burkart 2002: 198). Stimmen also Unternehmenspolitik und/oder Unternehmensidentität nicht mehr mit den Vorstellungen über die eigene Identität des lokalen Repräsentanten überein, so ist ab einem gewissen Punkt der Ausbruch aus der Unternehmensidentität die logische Folge. Denn anders als bei einem reinen Dienstnehmer, hat ein relativ selbstständig agierender lokaler Repräsentant auch andere Möglichkeiten, als die Beendigung des Dienstverhältnisses. So ist es zum Beispiel denkbar, dass ein selbstständiger Einzelhandelskaufmann, für den zum Beispiel Qualität, Frische oder Kundenservice zentrale Werte darstellen, sich mit den reinen Profitzielen und der Preiskampf-Mentalität des überregionalen Unternehmens schwer tut. Er will möglicherweise nicht aufgrund einer neuen Unternehmenspolitik auf seine qualitativ hochwertige regionale Ware verzichten oder auf das spezielle Service, das er für seine Kunden

anbietet. Die Folge kann ein Ausbruch aus der Unternehmensidentität sein, der in einigen bekannten Fällen soweit gehen kann, dass sich neben der Wertelandschaft und der Identität des lokalen Repräsentanten auch Angebot, Name und sogar Corporate Design vom Logo bis zum Ladenbau deutlich vom überregionalen Unternehmen fortentwickelt haben.

Eine andere denkbare Ursache liegt in den Prozessen der Identitätsbildung selbst verankert. Burmann und Schallehn (2010: 43) betrachten die Wechselseitigkeit der Interaktion als konstitutives Merkmal für die Identitätsbildung. Die eigene Identität spiegelt sich in der Interaktion mit der sozialen Umgebung wider und wird so für den lokalen Repräsentanten erfahrbar, denn nur wenn erkennbar ist, dass andere die eigene Identität in ihrer Kontinuität und Konsistenz ebenfalls als distinkte Identität wahrnehmen, kann sich das Gefühl einer eigenständigen Identität auch bei einem selbst bilden (ebd.).

Die hohe Intensität an Interaktion über die eigene Identität und die Identität des Unternehmens, die bei relativ selbstständig handelnden lokalen Repräsentanten gegeben ist, hat dabei eine gleich doppelte Auswirkung. Zum einen können sich entwickelnde Konflikte zwischen eigener Identität und Unternehmensidentität durch diese externe Spiegelung deutlicher sichtbar werden. Zum anderen besitzt der lokale Repräsentant durch sein eigenständiges Handeln und Kommunizieren eine bewusst eigenständige Identität, die aus Authentizitäts- und Vertrauensgründen auch durchaus in die Selbstdarstellung einfließen soll. Diese eigenständige Identität wird ihm – wenn sie kontinuierlich, konsistent und individuell genug ist – auch in der Interaktion mit der sozialen Umwelt widergespiegelt werden (vgl. Burmann/Schallehn 2010: 43). Verstärkt werden kann dieser Effekt durch die Verankerung des lokalen Repräsentanten in seinem Umfeld. Als Teil des lokalen Systems mit persönlichen Beziehungen, einer gemeinsamen Historie und gemeinsamen Interessen kann so die eigene Identität des lokalen Repräsentanten in der Interaktion deutlicher, klarer und konkreter werden, als die Unternehmensidentität. Bei jenen Repräsentanten also, bei denen die Interaktion eher auf der eigenen Identität als auf der Unternehmensidentität liegt, ist eine graduelle Stärkung der eigenen Identität gegenüber der Unternehmensidentität wahrscheinlich und eine schrittweise Loslösung aus der Unternehmensidentität eine mögliche Konsequenz.

Die Folgen können für die überregionale Identität und die Marke negativ sein, während für den lokalen Repräsentanten unter Umständen auch durchaus positive Effekte auftreten können. Vor allem werden die zentralen konstitutionellen Merkmale einer Marke – Kontinuität, Konsistenz und Individualität – durch den Ausbruch eines lokalen Repräsentanten entscheidend gestört (vgl. Burmann/Schallehn 2008: 10).

Durch den Ausbruch der Unternehmens- und Markenidentität kann die zeitverlaufsbezogene Kontinuität im Sinne einer konfliktfreien zeitlichen Entwicklung des essentiellen Markenkerns

(vgl. Burmann/Schallehn 2008: 10) gestört werden, wobei es auch denkbar ist, dass lokale Repräsentanten den inhaltlichen Markenkern nach einem Bruch der Kontinuität auf überregionaler Ebene auf eigenständige Weise weiterführen und so die Kontinuität bewahren.

In jedem Fall wird aber die zeitpunktbezogene Konsistenz gestört, das heißt die Einheitlichkeit der Markenaussagen an allen Berührungspunkten ist nicht mehr gegeben. Darunter leiden auch Markenauthentizität und Vertrauen in das Unternehmen, denn dafür ist notwendig, dass *„das Versprechen über zukünftiges, nutzenstiftendes Verhalten der Marke bereits heute widerspruchsfrei an allen Brand-Touch-Points eingelöst wird“* (Burmann/Schallehn 2010: 58). Die essentiellen Markenaussagen werden verwaschen, die Marke erodiert und verliert somit an Stärke.

Zusätzlich ist durch diese Markenerosion auch die Individualität der Marke in Gefahr. Durch die Vermischung von Botschaften und das Fehlen einheitlich auftretender Kommunikatoren kann sich die Marke nicht mehr so stark von ihren Konkurrenten abgrenzen, das klare, eindeutige Selbst der überregionalen Marke ist auf lokaler Ebene in Gefahr (vgl. Burmann/Schallehn 2008: 10). Dieser Effekt kann in weiterer Folge auch unter anderen lokalen Repräsentanten um sich greifen und die Marke insgesamt mehr und mehr erodieren lassen.

2.5.3. Gesteigerte Beobachtungstiefe und Unmittelbarkeit durch räumliche Nähe

Lokale Systeme zeichnen sich unter anderem durch eine notwendige geografische Einheit und damit durch eine große räumliche Nähe aus (vgl. Boltz 2008: 11). Damit sind diese Systeme auch durch unmittelbare und schnelle Handlungsweisen und hohe Dynamiken ausgezeichnet. Lokale Repräsentanten innerhalb dieser lokalen Systeme sind mithin denselben Handlungsweisen und Dynamiken unterworfen.

Die Dynamik der lokalen Systeme zeigt sich aber nicht nur in der Unmittelbarkeit und Schnelligkeit möglicher Konsequenzen der eigenen Handlungen und Kommunikationen. Auch in der Auseinandersetzung mit den lokalen Repräsentanten, das heißt in ihrer Beurteilung und der Bewertung der in sie gesetzten Kontinuitätserwartungen funktionieren lokale Systeme nach besonderen Maßstäben.

Konkret sind lokale Repräsentanten als Vertrauensobjekte in ihrem jeweiligen lokalen System einer gesteigerten Beobachtungsintensität ausgesetzt. Das heißt, sie werden innerhalb der Systeme anders beurteilt, als das überregionale Unternehmen. An dieser Stelle soll nochmals das Modell der Meinungsmärkte herangezogen werden. Von besonderem Interesse ist hier die Unterscheidung zwischen dem allgemeinen öffentlichen Meinungsmarkt und den spezifischen Meinungsmärkten. Während der allgemeine öffentliche Meinungsmarkt sich durch *„ein breites*

Themeninteresse bei gleichzeitig eingeschränkter Beobachtungstiefe“ (Szyszka 2009b: 22) auszeichnet, unterscheiden sich die spezifischen Meinungsmärkte durch ein „*generell begrenztes Themeninteresse und größere Beobachtungstiefe*“ (Szyszka 2009b: 23) mit „*fokussierten Beobachtungsinteressen, analog fokussierter Themenstruktur, marktspezifischen Werten und Interpretationsprogrammen*“ (ebd.). Das bedeutet, dass in spezifischen Meinungsmärkten andere Bewertungsmaßstäbe gelten und gleichzeitig die Intensität, mit denen Themen nachgefragt werden, deutlich höher ist. Vor allem aber werden Erwartungen anhand unmittelbarer und direkter, das heißt nicht drittvermittelter Beobachtungen und Erfahrungen beurteilt. Dieser unmittelbare Charakter wirkt nochmals verstärkend auf die Art und Weise der Bewertung ein, indem das notwendige Vertrauen zur Vermittlungsinstanz – etwa den Medien – entfällt und die Bewertungen zusätzlich eindeutiger, klarer und direkter auf die eigene Erwartungshaltung abgestimmt vorgenommen werden (vgl. Burmann/Schallehn 2010: 44).

Für den lokalen Repräsentanten bedeutet das, dass er innerhalb eines lokalen Systems agiert, das seine Selbstdarstellung, sein Verhalten, seine Kommunikationen und Handlungen unter vollkommen anderen Gesichtspunkten beurteilt, als das bei einem überregionalen Unternehmen der Fall ist. Der entscheidende thematische Faktor ist hier der lokale Raum mit den damit verbundenen Bedeutungen für die Mitglieder des Systems. Spezifische Meinungsmärkte funktionieren nach eigenen, individuellen Bewertungsmaßstäben, die jeweils einen Teilausschnitt des Gesamtunternehmens in Beobachtung stellen, für den jeweils Akzeptanz erlangt werden muss (Szyszka 2009b: 24). In lokalen Systemen als spezifischen Meinungsmärkten ist dies jener Teilausschnitt des Unternehmens, der für das lokale System relevant ist – das heißt der lokale Repräsentant der mit seiner Person genauso in Beobachtung steht, wie mit den lokal erfahrbaren Markenwerten und Unternehmensleistungen. Mit anderen Worten: Das jeweilige lokale System beobachtet lokale Repräsentanten anhand jener Themen, die im lokalen Kontext von Bedeutung sind. Die lokalen Repräsentanten werden sodann anhand ihrer Position innerhalb dieser Themen beurteilt.

Herausfordernd wird dies vor allem dadurch, dass die spezifischen Meinungsmärkte durch die beschriebene höhere Beobachtungsintensität gekennzeichnet sind. Dadurch werden lokale Repräsentanten nicht nur anhand lokaler Themen und deren Bedeutungen bewertet, die Auseinandersetzung mit diesen Themen und die Beobachtung der Rolle der lokalen Repräsentanten innerhalb der Themenfelder ist auch deutlich höher, als die breite Auseinandersetzung mit dem überregionalen Unternehmen im allgemeinen öffentlichen und massenmedial geprägten Meinungsmarkt (vgl. Szyszka 2009b: 23f.).

Im Hinblick auf Vergabe und Entzug von Vertrauen, beziehungsweise den Aufbau von Reputation bedeutet das, dass lokale Repräsentanten anhand einer lokal relevanten

Kontinuitätserwartung beurteilt werden, welche zusätzlich einer höheren Beobachtungsintensität ausgesetzt ist. Das bedeutet, dass Themen mit lokaler Bedeutung verstärkt nachgefragt werden und die Bewertung der Erwartungserfüllung auch anhand dieser oft aktiv nachgefragten Themen geschehen muss. Damit geht die Notwendigkeit einher, die Meinungsmärkte auf überregionaler Ebene mit jenen auf lokaler Ebene abzustimmen – Szyzka (2009b: 24) bezeichnet dies als ein generelles Koordinations- und Integrationsproblem zwischen Meinungsmärkten, denn *„idealerweise sollten unternehmenspolitische Aussagen, die sich an den Themeninteressen der verschiedenen Meinungsmärkte orientieren, zumindest gleichgerichtet und möglichst nicht widersprüchlich sein.“* Das heißt, die Themen des überregionalen Unternehmens müssen im lokalen Kontext anschlussfähig sein, um die Glaubwürdigkeit des gesamten Unternehmens zu erhalten und damit eine Grundlage für den Erwerb von Vertrauen nicht zu zerstören (vgl. Szyzka 2009b: 24f.).

Damit ist klar, dass die Möglichkeit des Vertrauensaufbaus für lokale Repräsentanten auch eng mit der Vertrauenswürdigkeit des überregionalen Unternehmens zusammenhängt. Denn nur wenn sich die Themen der überregionalen Meinungsmärkte auch im lokalen System als anschlussfähig erweisen, können Konsistenz und Kontinuität auch auf lokaler Ebene erreicht werden. Auf der anderen Seite ist ein Übertrag des Vertrauens von lokalen Repräsentanten auf das überregionale Unternehmen erst dann möglich, wenn sich die Themen in den lokalen und überregionalen Meinungsmärkten nicht widersprechen und der lokale Repräsentant so als Teil des Unternehmens wahrgenommen werden kann.

Insgesamt besteht also durch die Bewertung von Themen in lokalen Meinungsmärkten unter lokalen Themenfokussierungen bei gleichzeitig höherer Beobachtungsintensität das Risiko, dass die Vergabe von Vertrauen durch fehlende Anschlussfähigkeit der Themen des allgemeinen öffentlichen Meinungsmarktes im lokalen System erschwert wird, beziehungsweise der Entzug von Vertrauen erleichtert wird. Zum einen werden die Themen des allgemeinen öffentlichen Meinungsmarktes im lokalen Kontext unter einer vollkommen anderen Themenfokussierung bei gleichzeitig stärkerer Beobachtungsintensität bewertet, zum anderen werden auch die Identität und der persönliche Leistungsbeitrag des lokalen Repräsentanten in einer Gesamtschau bewertet. Dadurch entsteht das Risiko, dass ebenjene Gesamtschau nicht den im spezifischen lokalen Meinungsmarkt aufgebauten Erwartungen entspricht weil diese dem höheren Beobachtungsdruck und dem lokalen Themenfokus nicht standhalten kann. Zusätzlich verschärft wird dieses Risiko dadurch, dass die Konsequenzen, die aus einer solchen Situation entstehen können, aufgrund der räumlichen Nähe und der fehlenden Anonymität im lokalen Raum schneller, dynamischer und zum Teil auch organisierter sind.

Somit gehen überregionalen Unternehmen mit der Etablierung ihrer lokalen Repräsentanten als Vertrauensobjekten ein Risiko ein, indem sie sich einen neuen spezifischen Meinungsmarkt eröffnen. Innerhalb dieses spezifischen lokalen Meinungsmarktes werden lokal erfahrbare überregionale Themen mit der Identität und dem Leistungsangebot des lokalen Repräsentanten gemeinsam unter einem lokalen Themenfokus bewertet. Daher müssen überregionale Unternehmen in dieser spezifischen Kommunikationssituation nicht nur Themen anbieten, die lokal anschlussfähig sind, sie müssen auch auf die Stimmigkeit der Identität und Leistungserbringung des lokalen Repräsentanten achten und insgesamt sicherstellen, dass die Gesamtschau dieser Themen dem erhöhten Beobachtungsdruck des spezifischen lokalen Meinungsmarktes standhalten kann.

2.6. Fazit: Vertrauen in der spezifischen Kommunikationssituation

In den vergangenen Abschnitten wurde aufgezeigt, dass die spezifische Kommunikationssituation bei einer relativen Eigenständigkeit und Selbstverantwortlichkeit der lokalen Repräsentanten als aktiven Kommunikatoren ein großes Vertrauens- und Reputationspotential auf lokaler Ebene besitzt und sogar auf die überregionale Ebene ausstrahlen kann.

Lokale Repräsentanten wurden als Vermittler und Überträger von Vertrauen und Reputation für das überregionale Unternehmen identifiziert, gleichzeitig können sie einen Gegenpol zu Effekten der massenmedialen Gesellschaft darstellen, die sich negativ auf die Reputationskonstitution und die Vergabe von Vertrauen auswirken können. Zusätzlich können lokale Repräsentanten die Authentizität bei lokalen Anspruchsgruppen steigern und die Verankerung des Unternehmens im lokalen Raum vorantreiben. Sie können durch eine erhöhte Interaktions-Intensität das Wissen der Anspruchsgruppen über das Unternehmen, seine Identität, die Marke sowie die Leistungen und Versprechen des Unternehmens steigern und so direkt auf die Beurteilung von Authentizität und die Bewertung der für die Vergabe von Vertrauen notwendigen Erwartungserfüllung Einfluss nehmen. Zusätzlich können sie die Identität des Unternehmens an allen Brand Touch Points authentischer und lebendiger gestalten und somit die Unternehmensidentität für die lokalen Anspruchsgruppen, aber auch für sich selbst eindeutiger und klarer machen. Innerhalb der Vertrauensbeziehungen in der spezifischen Kommunikationssituation wurden vor allem drei bedeutende Faktoren identifiziert, die von lokalen Repräsentanten erfüllt werden können und die die Vergabe von Vertrauen und den Aufbau von Reputation beeinflussen können:

- Die *Doppelrolle als Teil des Unternehmens*, aber auch als Teil des lokalen Systems, führt zu Vertrauensvorschüssen, schafft die Möglichkeit, als Opinion-Leader und

Vertrauensvermittler zu agieren und klassifiziert vor allem auch den lokalen Repräsentanten als flexibles Expertensystem für die lokale Selbstdarstellung des Unternehmens.

- Die *Kontinuität*, die sich in inhaltlicher, personaler und zeitlicher Dimension manifestiert gibt den lokalen Repräsentanten die Möglichkeit, negative Effekte der Mediengesellschaft wie schwankende zeitliche Abfolge der Kommunikation und damit wechselnde Aufmerksamkeitslevels zu einem gewissen Teil auszugleichen. Zusätzlich können auch negative Effekte der Personalisierung auf Top-Management Ebene zum Teil ausgeglichen werden, indem lokale Repräsentanten als Personen für längere Zeitperioden stabile Interaktionspartner für lokale Anspruchsgruppen bleiben und so die häufigen Wechsel im Top-Management auf überregionaler Ebene kompensiert werden können. Insgesamt stellt die Kontinuität auch eine Grundlage für den Aufbau personengebundenen Vertrauens dar, das wiederum auf das Gesamtunternehmen übertragen werden kann.
- Die *Authentizität* der lokalen Repräsentanten in ihrer Rolle als selbstständige oder teil-selbstständige Unternehmer mit Eigenverantwortlichkeit gibt den Repräsentanten die Möglichkeit auf einer vollkommen anderen Basis mit ihren lokalen Anspruchsgruppen zu interagieren, als aktive Kommunikatoren zu fungieren und ihren Kunden auf Augenhöhe zu begegnen. Somit können Identität und Marke authentischer vermittelt werden.

Auf der anderen Seite birgt ein Kommunikationsansatz mit relativ eigenständig agierenden lokalen Kommunikatoren auch stets Risiken und Gefahren. Hier ist vor allem der mögliche Ausbruch aus der Unternehmens- und Markenidentität hervorzuheben, der durch einen zu starken Bedeutungsgewinn der persönlichen Identität des lokalen Repräsentanten gegenüber der Unternehmensidentität entstehen kann. Ebenso ein Risiko sind negative Effekte der Personalisierung auf lokaler Ebene, wenn nämlich das Vertrauen in das Unternehmen zu stark an das Vertrauen in die Person des lokalen Repräsentanten geknüpft ist. Genauso wie bei Personalisierungseffekten auf überregionaler Ebene, kann es hier zu übertragbaren Vertrauensverlusten auf lokaler Ebene kommen, wenn gewisse Schwellen überschritten werden und der Vertrauensvorschuss nicht mehr ausreichend ist. Nicht zuletzt eröffnen sich überregionale Unternehmen durch den Fokus auf lokale Repräsentanten, die in einem lokalen System agieren, einen neuen spezifischen Meinungsmarkt, in dem die Unternehmen anschlussfähige Themen für das lokale System anbieten müssen. Sonst laufen sie Gefahr, dass die im lokalen Meinungsmarkt aufgebauten spezifischen Kontinuitätserwartungen nicht erfüllbar sind und so das in den lokalen Repräsentanten gesetzte Vertrauen in Misstrauen umschlägt.

3. Zwischen Freiraum und Handlungsrahmen

Im vorangegangenen Abschnitt wurden die Spezifika von Vertrauensbeziehungen auf lokaler und überregionaler Ebene und die Beiträge lokaler Repräsentanten zur Reputationskonstitution analysiert. Dabei wurde lokalen Repräsentanten vor allem aufgrund von drei Faktoren große Bedeutung und großer Einfluss zuerkannt:

- Die Doppelrolle als Teil des Unternehmens und als Teil des lokalen Systems
- Die Kontinuität in inhaltlicher, personaler und zeitlicher Dimension
- Die Authentizität der Rollenerfüllung als selbstständige oder teil-selbstständige Unternehmer

Ebenfalls angesprochen wurde, dass der Beitrag von lokalen Repräsentanten zur Vertrauens- und Reputationssituation nur möglich ist, wenn eine inhaltliche Konsistenz zwischen den Botschaften auf überregionaler und auf lokaler Ebene eingehalten wird. Ansonsten besteht die Gefahr, dass die Marke fragmentiert wird, das heißt ihre Effekte der Individualisierung, der Kontinuität und der Abgrenzung und damit das für die Vergabe von Vertrauen notwendige klare und eindeutige Selbst verloren ginge.

Die Einbeziehung lokaler Repräsentanten als aktive Selbstdarsteller und Kommunikatoren, macht also einen klar definierten Rahmen notwendig, innerhalb dessen sich die lokalen Repräsentanten mehr oder weniger frei bewegen können. Wie aber kann ein solcher Rahmen definiert werden? Was ist notwendig, damit diese spezifische Form der Selbstdarstellung und Unternehmenskommunikation auch funktionieren kann, positive Effekte möglichst fördert und dysfunktionale Effekte soweit es geht vermeidet? Diesen Fragen soll sich das nachfolgende Kapitel widmen.

Dazu sollen nochmals die Spezifika der lokalen Repräsentanten – also die Doppelrolle, die Kontinuitätsmöglichkeit und der Authentizitätsgewinn durch eine eigenständige Rollengestaltung – genauer analysiert werden. Ziel ist herauszufinden, welche Rahmenbedingungen notwendig sind, um diese für Vergabe von Vertrauen und Reputationskonstitution auf lokaler Ebene zentralen Spezifika auch tatsächlich möglichst umfassend realisieren zu können. Zunächst soll aber auf die Grundvoraussetzungen eingegangen werden, die notwendig sind, um aus lokalen Repräsentanten auch tatsächlich aktive Marken- und Identitäts-Kommunikatoren zu machen.

3.1. Grundlagen für die Handlungsfähigkeit lokaler Repräsentanten

Um lokale Repräsentanten zu aktiven, marken- und identitätsbewussten sowie eigenständigen und selbstverantwortlichen Kommunikatoren des Unternehmens zu machen, müssen einige Grundvoraussetzungen bedacht werden.

Zunächst ist nicht davon auszugehen, dass lokale Repräsentanten die notwendigen Fähigkeiten und Fertigkeiten besitzen, die sie dazu qualifizieren, kontinuierlich und vor allem kontinuierlich richtig mit ihren lokalen Anspruchsgruppen zu interagieren. Die meisten neuen Franchise-Nehmer kommen aus kleinunternehmerischen Verhältnissen, sind zum Teil sogar völlig neu im Bereich der Selbstständigkeit angekommen (vgl. Bellone/Matla 2010: 82f.; 154ff.). In diesem Umfeld sind Wissen über Unternehmenskommunikation und Markenbewusstsein meist ebenso schwach ausgeprägt, wie die tatsächlichen handwerklichen Fähigkeiten, die zur Umsetzung einer kontinuierlich richtigen Kommunikation notwendig sind.¹⁰

Positive Effekte auf die Vergabe von Vertrauen und auf den Aufbau von Reputation sind aber nur möglich, wenn Kontinuität, inhaltliche Richtigkeit und die Kommunikationsfähigkeit als solche gegeben sind. Dazu müssen lokale Repräsentanten gleich auf mehreren Ebenen handlungsfähig gemacht werden. Zunächst muss ihnen klar werden, welche Bedeutung sie für das Unternehmen schon jetzt als passive Erfahrungspunkte und Brand Touch Points besitzen und welche Bedeutung sie in weiterer Folge als aktive Kommunikatoren einnehmen werden. Dabei muss auch klar gemacht werden, welche Verantwortung damit einher geht und welche Herausforderungen auf die lokalen Repräsentanten zukommen.

Wenn den lokalen Repräsentanten bewusst ist, wie wichtig Identität und Marke für das Unternehmen sind und warum Reputation und Vertrauen einen so hohen Stellenwert haben, dann müssen sie auch die Bedeutung von kontinuierlicher, konsistenter und individueller Unternehmenskommunikation verstehen lernen. Auf dieser Basis sollten schließlich die notwendigen Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Planung, Umsetzung und auch zur Erfolgskontrolle von lokaler Unternehmenskommunikation vermittelt werden. Denkbar sind hier etwa Handbücher, Workshops und Trainings (vgl. Bellone/Matla 2010: 82f.).

Das Wissen über die Bedeutung von Identität, Marke und lokaler Interaktion, sowie die Fähigkeit zur Kommunikation bilden die methodische Grundlage, zusätzlich bildet die

¹⁰ Vgl. dazu etwa eine Studie des Public Relations Verband Austria (PRVA) aus dem Jahr 2009, die die Kommunikationssituation und das Kommunikationsverständnis kleiner und mittlerer Unternehmen untersuchte. Die dabei festgestellten Defizite insbesondere im Bereich der Public Relations, beziehungsweise bei der Fachkenntnis über einzelne Kommunikationsdisziplinen können auch als Beispiel für das zu erwartende Kommunikationsverständnis lokaler Repräsentanten dienen (vgl. PRVA 2009).

Vermittlung der eigenen Bedeutung als Erfahrungspunkt der Marke die systemische Grundlage. Dennoch muss den lokalen Repräsentanten auch das notwendige „Handwerkszeug“ zur Verfügung stehen. Eine zentrale Verfügbarkeit von Kommunikationsmitteln stattet den lokalen Repräsentanten mit den notwendigen Medien aus, um mit seinen lokalen Anspruchsgruppen auch tatsächlich in Interaktion treten zu können, ohne Aufmachung und Stil der Kommunikationsmittel selbst gestalten und umsetzen zu müssen. Dies bietet nicht nur für den lokalen Repräsentanten den Vorteil, auf bewährte und professionell umgesetzte Grundlagen zurückgreifen zu können, es bietet auch dem überregionalen Unternehmen den Vorteil, die lokalen Kommunikationsmedien – etwa im Bereich des Designs oder der grundlegenden Aufmachung – innerhalb des eigenen Marken-Rahmens halten zu können.

3.2. Die Doppelrolle und ihre Implikationen

In ihrer Doppelrolle als Teil des Unternehmenssystems und des lokalen Systems gleichermaßen können lokale Repräsentanten auf unterschiedliche Art und Weise Einfluss auf Vertrauen und Reputation nehmen: Als Vertrauensvermittler, als Opinion-Leader und Reputationsunterstützer, als direkte Vertrauensüberträger und als Verstärker authentischer Markenidentität und authentischer Markenerfahrungen. Die Möglichkeit, all dies erreichen zu können, basiert auf den richtigen Rahmenbedingungen für die lokalen Repräsentanten. Im Folgenden sollen die notwendigen Rahmenbedingungen, der notwendige Grad an Freiraum und Eigenverantwortung, die notwendigen Unterstützungsleistungen seitens des überregionalen Unternehmens und die notwendigen Grenzen der Doppelrolle analysiert werden.

3.2.1. Lokale Repräsentanten als wahrgenommener Teil des Unternehmenssystems

Die Basis für die Nutzung der Doppelrolle ist die Wahrnehmung der lokalen Repräsentanten sowohl als Teil des lokalen Systems, als auch als Teil des Unternehmenssystems. Die Wahrnehmung als Teil des Unternehmenssystems basiert zunächst auf dem Expertenstatus, den lokale Repräsentanten in Bezug auf ihr Unternehmen einnehmen. Dadurch können sie ihre Funktion als Opinion Leader und Unterstützer der Reputationskonstitution, beziehungsweise als Vertrauensvermittler einnehmen, sowie als authentische Vermittler der Unternehmensidentität auftreten. Für diesen Expertenstatus ist also ein umfassendes Wissen über das Unternehmen notwendig – zum einen über die Identität des Unternehmens, zum anderen über die Unternehmenspolitik und das aktuelle „Unternehmensgeschehen“.

Das Wissen über die generelle Unternehmenspolitik und das aktuelle Unternehmensgeschehen ist notwendig, um als Opinion Leader den Reputationsaufbau unterstützen zu können und als Vertrauensvermittler im Sinne Colemans agieren zu können (vgl. Eisenegger 2005: 74; Burkart 2000: 210f.; Coleman 1982; zit. nach Bentele 1994: 140). Denn durch den relativ zu den lokalen Anspruchsgruppen höheren Informationsgrad der lokalen Repräsentanten können diese ihren Anspruchsgruppen jene Informationen vermitteln, die für die Anspruchsgruppen notwendig sind, um die Vertrauenswürdigkeit des Unternehmens zu beurteilen (vgl. Coleman 1982: 288; zit. nach Bentele 1994: 140).

Das Wissen über die Unternehmensidentität wiederum ist notwendig, um eine authentische Vermittlung dieser Identität im lokalen Kontext gewährleisten zu können und auch innerhalb dieser Unternehmensidentität die eigene Identität als Teil des Unternehmens finden zu können. Im Hinblick auf die Identität wurden ja bereits drei Faktoren als zentral definiert: zeitverlaufsbezogene Kontinuität, zeitpunktbezogene Konsistenz und schlussendlich Individualität im Sinne von Abgrenzbarkeit (vgl. Burmann/Schallehn 2010: 42). Um die Unternehmensidentität vermitteln zu können ist aufseiten der lokalen Repräsentanten Wissen über alle diese drei Komponenten notwendig. Die zeitverlaufsbezogene Kontinuität verlangt nach Wissen über die Geschichte und Entwicklung der Identität, während das Wissen über die zeitpunktbezogene Konsistenz vor allem Wissen über den Identitätskern und die aktuell geplanten Kommunikationsaktivitäten auf allen Unternehmensebenen notwendig macht. Ebenso verlangt die Individualität nach Wissen über den Identitätskern, aber auch nach Wissen darüber, auf welche Weise sich das Unternehmen mit seiner Identität von anderen abzugrenzen versucht, was also die Individualität der Unternehmensidentität im Kern ausmacht.

Die Wahrnehmung als Teil des Unternehmens basiert zweitens darauf, dass lokale Repräsentanten als Teil der Marke wahrgenommen werden und innerhalb des Markenrahmens auftreten. Auch hier ist das Wissen über Kontinuität, Konsistenz und Individualität als Grundkomponenten der Marke die Basis (vgl. Burmann/Schallehn 2008: 10). Markenkern, Markenentwicklung und Markenabgrenzung sind die notwendigen Komponenten, die den lokalen Repräsentanten vermittelt werden müssen (vgl. Esch 2008: 81ff.). Burmann und Schallehn (2008: 10) bezeichnen das als Wissen über „*das Beibehalten der essentiellen Merkmale einer Marke über die Zeit*“, beziehungsweise die „*widerspruchsfreie Abstimmung der einzelnen Markenmerkmale zueinander*.“

Dieses Wissen über den Markenkern, die Markenentwicklung und die aktuellen Markenkommunikationen legt gleichzeitig auch den Rahmen fest, in dem sich die lokalen Repräsentanten bewegen können: Wenn Kontinuität, Konsistenz und Individualität der Marke verinnerlicht werden und diese zusätzlich mit der Unternehmensidentität und der eigenen

Identität der lokalen Repräsentanten in Einklang gebracht werden, sind die Grenzen des eigenen Freiraums inhaltlich vordefiniert.

Um als Teil der Marke wahrgenommen zu werden und zusätzlich innerhalb des lokalen Systems aktiv interagieren zu können, müssen zusätzlich zum Wissen über Identität und Marke auch andere Unterstützungsleistungen durch das überregionale Unternehmen bereitgestellt werden. Vor allem ist es hier notwendig, eine kombinierte Marken-Kommunikation aus überregionalen und lokalen Kommunikationsimpulsen zu etablieren, die die lokalen Repräsentanten als klare Mitglieder der Marke kenntlich machen kann. Hier bewegen sich die Unterstützungsleistungen im eher „klassischen“ Bereich, das heißt in der zentral gesteuerten und einheitlichen Marken-Kommunikation, die die essentiellen Kernwerte der Marke wiederholt zu allen Anspruchsgruppen des Unternehmens bringen soll (vgl. Esch 2008: 277, 290f.). Dazu gehört neben der generellen überregionalen Marken-Kommunikation auch die Gestaltung am Point-of-Sales, wobei sowohl Ladenbau, als auch Werbemittelgestaltung und sonstiges Shopdesign hier inbegriffen sind. Es muss für den Kunden zu jeder Zeit erkennbar sein, „dass er sich bei der Marke X befindet“ (Martius 2008: 171). Dabei können und sollen lokale Auftritte im Sinne der lokalen Eigenständigkeit durchaus unterschiedlich und individuell sein. Jedoch gilt auch hier die Regel, dass die zentralen Markenwerte und Markenversprechen, das heißt der zentrale Markenrahmen beibehalten werden müssen, um die Selbstständigkeit der Marke gewährleisten zu können (ebd.).

Durch die einheitliche Darstellung der Marke und die Wissensvermittlung über Identität und Marke wird also beim lokalen Repräsentanten der Gestaltungsrahmen festgelegt, innerhalb dessen eigene Handlungen gesetzt werden können. Mit dem Wissen über die Kernwerte der Marke und Identität, sowie mit dem Wissen über Kontinuität, Konsistenz und Individualität werden mithin die Grenzen für den lokalen Repräsentanten aufgezeigt.

Auf der anderen Seite wird durch genau jenes Wissen auch die Basis für eigenständiges Handeln und Kommunizieren gelegt. Denn nur wenn der lokale Repräsentant die Marke versteht, hat er auch die Möglichkeit, die Vorteile der Marke für sich und seine eigene Kommunikation zu nutzen. Zusätzlich bietet die überregionale Markenkommunikation immer wieder konkrete Ansatzpunkte für die eigene Kommunikation und Interaktion. Von überregionaler Ebene sollten hier idealerweise „Andockpunkte“ vorgegeben sein, an denen die lokale Bedeutungsvermittlung ansetzen kann. In der Praxis könnten die lokalen Repräsentanten zum Beispiel gebeten werden, ihr Verständnis eines zentralen Kernwerts der Marke – etwa Qualität oder Kundennähe – im lokalen Umfeld darzustellen. Dadurch wird das Wissen über die Kernwerte der Marke nochmals gefestigt, Kontinuität und Konsistenz bleiben gewahrt. Gleichzeitig wird die Marke aber durch eine Vielzahl aktiver Kommunikatoren mit neuer Bedeutung aufgeladen. Somit kann das „flexible Expertensystem“ des überregionalen

Markenmanagements die inhaltlichen Vorgaben liefern, während die „flexiblen Expertensysteme“ der lokalen Repräsentanten diese Kerninhalte in lokale und regionale Codes, Semiotiken und Bedeutungswelten übersetzen und so in die jeweiligen lokalen Systeme transferieren.

3.2.2. Lokale Repräsentanten als wahrgenommener Teil des lokalen Systems

Lokale Repräsentanten müssen als Teil des lokalen Systems wahrgenommen werden, um personenbezogenes Vertrauen aufbauen zu können sowie Identität und Marke des Unternehmens in lokale Codes und Semiotiken übersetzen zu können (vgl. Bekmeier-Feuerhahn/Eichenlaub 2009: 300; Halstenberg 1996: 10f.). Dazu ist zunächst die Existenz eines abgrenzbaren lokalen Systems notwendig. Halstenberg (1996: 10) definiert als konstitutive Elemente für ein solches abgrenzbares lokales System eine deutliche System-Umwelt-Differenz, ein klares internes Systembewusstsein sowie ein kontrastives Verhalten im Vergleich zur Systemumwelt. So entstehen systemimmanente Besonderheiten, spezielle Semiotiken und Codes, in die die überregionale Kommunikation transformiert werden kann. Im lokalen Bereich entstehen solche abgegrenzten Systeme vor allem dann, wenn eine Gemeinschaft vorhanden ist. Um ein Systembewusstsein entstehen zu lassen, muss die Anonymität überwunden werden, die Gemeinschaft muss sich untereinander kennen. Dies ist der Grund, warum solche lokalen Systeme eher in Kommunen, Gemeinden und Stadtteilen entstehen, die einen abgegrenzten geografischen Raum oder auch eine gemeinsame Geschichte besitzen und in der mithin eine gemeinsame Identifikation möglich ist (vgl. Boltz 2008: 11).

Zerfaß (2010: 139) erweitert diese Ansicht einer räumlichen und inhaltlichen Systembildung zusätzlich um eine zeitliche Dimension und definiert Systeme als *„konkrete in Raum und Zeit identifizierbare Formen der Vergesellschaftung, die Voraussetzungen und Randbedingungen für das individuelle Handeln schaffen.“* Damit werden auch flüchtige Interaktionen mit Systemlogiken versehen, was vor allem in jenen Situationen von Bedeutung wird, in denen die Situationsdefinition versagt und Situationen außer Kontrolle geraten. So bilden sich etwa in Krisensituationen schnell klar abgegrenzte Systeme, die eigenen Systemlogiken folgen und auch ein klares Systembewusstsein entwickeln. Lokale Systeme entwickeln sich also bei Menschen, die zueinander nicht (mehr) anonym sind, die eine gemeinsame geografische Einheit bilden, die sich über räumliche Nähe definiert, und die zusätzlich eine gemeinsame Geschichte oder ein gemeinsames Ziel besitzen.

Innerhalb dieser lokalen Systeme muss sich der lokale Repräsentant nicht nur als Privatperson, sondern vor allem auch in seiner Rolle als Vertreter des Unternehmens bewegen können. Andernfalls würde eine Vertrauensvermittlung oder ein Vertrauensübertrag auf das

Unternehmen nicht möglich sein (vgl. Gröppel-Klein/Germelmann 2009: 352ff.). Es muss also genügend Freiraum vorhanden sein, um ein eigenständiges und zum Teil selbstverantwortliches Handeln in der Rolle des Repräsentanten als Unternehmensvertreter möglich zu machen. Wie weit dieser Freiraum reichen kann, ist aus einer übergeordneten Perspektive nur schwer auszumachen. Klar ist, dass die Wahrnehmung der Doppelrolle als Unternehmensvertreter und als Teil des lokalen Systems eine aktive Kommunikation über das Unternehmen beinhalten muss. Gleichzeitig muss diese Kommunikation auch den lokalen Repräsentanten als Teil des lokalen Systems qualifizieren, um hier eine Verbindung zwischen überregionalem Unternehmen und lokalen Anspruchsgruppen herstellen zu können.

Zusätzlich müssen lokale Repräsentanten den Freiraum und die Möglichkeit haben, ihre eigene Identität im Unternehmenskontext auszubilden und in die lokale Interaktion einzubringen. Damit kann einerseits die Unternehmensidentität insgesamt authentischer gemacht und somit gestärkt werden; andererseits wird die eigene Identität als Unternehmensvertreter in der Interaktion widergespiegelt. So wird das Gesamtbild aus Unternehmensidentität und eigener Identität auch für den lokalen Repräsentanten klarer, nachvollziehbarer und somit authentischer (vgl. Burmann/Schallehn 2010: 43). Diese authentische Gesamt-Identität stellt eine Basis für die Vergabe von personenbezogenem Vertrauen in die lokalen Repräsentanten dar und damit auch die Grundlage für Vertrauensvermittlung und Vertrauensübertrag auf das überregionale Unternehmen (vgl. Gröppel-Klein/Germelmann 2009: 353; Coleman 1982: 288; zit. nach Bentele 1994: 140).

Insgesamt ist es daher als sinnvoll zu erachten, wenn lokale Repräsentanten über ihr lokales Unternehmen, das heißt ihr lokales Franchise, ihre Filiale, ihr eigenes Geschäft in einer Einkaufsgenossenschaft, etc. kommunizieren und dieses mit der überregionalen Marke in Einklang bringen. So kann eine authentische und nachvollziehbare Brücke zwischen überregionalem Unternehmen und lokaler Bedeutung geschlagen werden. Die lokalen Repräsentanten müssen mit „ihrem Unternehmen“ und ihrer Gesamt-Identität als lokaler Unternehmer und Vertreter eines überregionalen Unternehmens zu einem Teil des lokalen Systems werden. Dieser inhaltliche Aspekt soll zu einem späteren Zeitpunkt nochmals eingehender behandelt werden.

Um allerdings innerhalb des lokalen Systems wirkungsvoll und authentisch kommunizieren zu können und vor allem in dieses System „eindringen“ zu können, ist das Verständnis für lokale Codes, Handlungsweisen und Semiotiken notwendig. Dieses Verständnis kann nicht von jedem lokalen Repräsentanten erwartet werden – genauso wenig wie das Verständnis für Kommunikation an sich von jedem lokalen Repräsentanten erwartet werden kann. Wie auch beim Kommunikationsverständnis müssen lokale Repräsentanten zu diesem lokalen Verständnis hingeleitet werden. Das bedeutet, dass ihnen zunächst die Bedeutung des lokalen

Systems und die Bedeutung ihrer eigenen Position in dieser lokalen Umgebung und in Beziehung zu den lokalen Anspruchsgruppen verdeutlicht werden muss. Zusätzlich sind dann geeignete Hilfsmittel notwendig, die es den lokalen Repräsentanten ermöglichen, lokale Codes, Handlungsweisen und Semiotiken als solche zu erkennen, besser zu verstehen und schlussendlich auch in der Interaktion zu nutzen. Insgesamt wären hier also Schulungen, Workshops und Handbücher über lokale Besonderheiten und Funktionsweisen denkbar.

3.3. Kontinuität und ihre Implikationen

Auch die Möglichkeit zur Kontinuität auf inhaltlicher, zeitlicher und persönlicher Ebene stellt eine der Grundlagen für lokale Repräsentanten dar, um auf Reputationskonstitution und Vergabe von Vertrauen einzuwirken. Hier besteht vor allem die Möglichkeit, negative Effekte der Mediengesellschaft auf lokaler Ebene zum Teil ausgleichen zu können und gleichzeitig vor allem auch zur Stärkung von Identität und Marke bei den lokalen Anspruchsgruppen beitragen zu können.

3.3.1. Inhaltliche Kontinuität

Die inhaltliche Kontinuität bezieht sich auf die zeitverlaufsbezogene Kontinuität und die zeitpunktbezogene Konsistenz, mithin also auf die Abstimmung zwischen lokaler und überregionaler Ebene in Bezug auf die Entwicklung von Identität und Marke, sowie in Bezug auf die Abstimmung der aktuellen Kommunikationen. Wie in Kapitel 3.2.1. bereits angesprochen, ist dafür zuallererst Wissen über die Identität und Marke notwendig, das heißt über den essentiellen Identitäts- und Markenkern, über die Weiterentwicklung von Identität und Marke im Zeitverlauf und nicht zuletzt über die aktuellen Kommunikationen, die auf allen Ebenen über Identität und Marke geführt werden.

Auch hier gibt dieses Wissen den Rahmen für das eigenständige Handeln vor, denn die inhaltliche Kontinuität von Identität und Marke darf auf keiner Unternehmensebene gestört werden, weshalb eine klare Vorgabe über die genannten Wissensbereiche aufseiten der überregionalen Ebene notwendig ist. Die Handlungsfreiheit der lokalen Repräsentanten darf insgesamt also nur so weit gehen, wie sie Marken- und Unternehmensinteressen nicht beeinträchtigt. So darf es etwa in Krisenfällen keine Statements seitens der lokalen Repräsentanten geben, die nicht mit der Unternehmensführung und der Kommunikationsabteilung abgestimmt sind. Auch die generelle Unternehmenspolitik darf nur insoweit zum Thema werden, als nachgelagert die Handlungsweisen des Unternehmens im lokalen System verständlich gemacht und mit zusätzlichen Bedeutungen aufgeladen werden.

Die inhaltliche Kontinuität stellt Unternehmen oft aber auch vor große Herausforderungen. Identität und ihre in der Komplexität reduzierte Form der Marke müssen kontinuierlich und konsistent vermittelt werden. Gleichzeitig müssen Identität und Marke aber auch stets aktuell gehalten werden, um sowohl intern als auch extern Aufmerksamkeit und Interesse daran hoch zu halten (Szyszka 2007: 744). Neben Kontinuität, Konsistenz und Individualität stellt also auch die Aktualität von Identität und Marke eine wichtige Dimension dar. Auch hier entsteht also ein Gestaltungsspielraum für lokale Repräsentanten: Durch eigenständige Kommunikation im Einklang mit Identität und Marke können sie diese Konzepte bei den lokalen Anspruchsgruppen mit neuer Bedeutung aufladen und so einen Beitrag zur Bearbeitung des generell schwierigen Problems der Marken-Aktualisierung leisten.

Die Herausforderung der stetigen Aktualisierung von Identität und Marke als auf Kontinuität und Wiederholung ausgerichteten Konzepten macht aber auch vor den lokalen Repräsentanten nicht halt. Auch diese müssen Thematisierungsimpulse finden, die das Interesse ihrer lokalen Anspruchsgruppen jedes Mal aufs Neue wecken können (vgl. Szyszka 2007: 744f.). Hier ist wiederum die überregionale Ebene gefordert, den lokalen Repräsentanten in regelmäßigen Abständen neue Aktualisierungsimpulse zu liefern, die diese wiederum in neue Bedeutungsvermittlungen innerhalb des lokalen Systems transformieren können. Mit anderen Worten: Die überregionale Unternehmenskommunikation muss thematische Aktualisierungen schaffen, an die die lokalen Repräsentanten in ihrer Kommunikation anknüpfen können, um so Marke und Identität im lokalen Kontext mit aktuellen Bedeutungen aufzuladen.

3.3.2. Personelle Kontinuität

Die personelle Kontinuität bildet die Grundlage für die Bildung von personenbezogenem Vertrauen im lokalen Kontext, das wiederum auf das überregionale Unternehmen übertragen werden kann. Die personelle Kontinuität kann auch als Korrektiv zu den immer schnelleren Wechseln der Führungseliten der Unternehmen auf überregionaler Ebene wirksam werden (vgl. Eisenegger 2005: 42)

Um personelle Kontinuität zu etablieren, ist zunächst eine gewisse Personalisierung der lokalen Repräsentanten erforderlich, was mit einer verstärkten Identitätsbildung einher geht. Diese Personalisierung muss vom überregionalen Unternehmen gefördert werden, gleichzeitig ist es aber auch notwendig, hier die Grenzen klar aufzuzeigen und verständlich zu machen, dass die Personalisierung des lokalen Repräsentanten stets nur innerhalb der Unternehmensidentität zu erfolgen hat. Hier sind vor allem die negativen Folgen aufzuzeigen, die sowohl das Unternehmen, als auch den lokalen Repräsentanten und vor allem auch die Kunden und

Anspruchsgruppen treffen würden. Unter einer fraktalen Markenführung leiden schlussendlich auch die lokalen Repräsentanten, da einer der wichtigsten Punkte der Beziehung zwischen Repräsentant und Unternehmen zerstört wird (vgl. Esch 2008: 184f.; Bellone/Matla 2010: 19, 83).

Ein weiterer wichtiger Faktor ist hier aber vor allem die zeitverlaufsbezogene Kontinuität der Person des lokalen Repräsentanten. Die Vergabe von Vertrauen, der Aufbau einer Vertrauensbeziehung und die fortdauernde Sicherung dieser Beziehung sind langfristige Konzepte, die hohe Investitionen an Kommunikation, sozialer Interaktion und stetiger Erwartungserfüllung mit sich bringen. Dementsprechend muss auch der lokale Repräsentant möglichst langfristig in seinem lokalen Umfeld bleiben, um die Vertrauensbeziehung auch tatsächlich stabilisieren und festigen zu können und so einen kontinuierlichen Vertrauensübertrag auf das Unternehmen überhaupt erst möglich zu machen.

Dies erfordert vom überregionalen Unternehmen auch ein aktives Bekenntnis zu seinen lokalen Repräsentanten vor Ort – und zwar einerseits im Hinblick auf deren Personalisierung in der lokalen Öffentlichkeit und andererseits im Hinblick auf eine langfristige Verweildauer im jeweiligen lokalen Umfeld. Das Bekenntnis zur bewussten Personalisierung kann sich etwa in der überregionalen Unternehmenskommunikation ausdrücken, in die lokalen Repräsentanten als Unternehmer auch gegenüber Kunden und anderen Anspruchsgruppen hervorgehoben werden. Insbesondere kann das Bekenntnis zur Personalisierung auch in der internen Kommunikation und sogar in der Kommunikation mit den lokalen Repräsentanten selbst verdeutlicht werden.

Auch hier muss nochmals darauf hingewiesen werden, dass für all die hier angestellten Überlegungen zuvor die Grundsatzentscheidung gilt, ob das Unternehmen mit straffer, eindeutiger und ausschließlich überregionaler, dabei aber möglicherweise unflexiblerer Markenführung agieren will und dadurch lokale Vertrauens- und Reputationspotentiale außer Acht lassen möchte; oder ob eben jene Potentiale gezielt bearbeitet werden sollen und die Markenführung zugunsten von Authentizität, lokaler Bedeutungsvermittlung und der bewussten Einbindung von lokalen Repräsentanten als aktiven und persönlich in Erscheinung tretenden Kommunikatoren Abstriche in der umfassenden Kontrolle zulassen muss. Denn die Entscheidung, im lokalen Bereich langfristig auf personalisierte Unternehmertypen als lokale Repräsentanten zu setzen, setzt auch die Entscheidung voraus, diesen Repräsentanten den Freiraum zu lassen, der notwendig ist, um sich eine eigene Identität innerhalb der Unternehmensidentität aufbauen zu können, sich aber auch mit den eigenen spezifischen Merkmalen als Person klar vom Unternehmen abzugrenzen.

3.3.3. Zeitliche Kontinuität

Zeitliche Kontinuität zu erreichen bedeutet vor allem, die Kommunikationsintensität über den Zeitverlauf hin konstant zu halten. So können auf lokaler Ebene Schwankungen dieser Kommunikationsintensität des überregionalen Unternehmens in den Medien zum Teil gemindert werden. Damit diese Kommunikationsintensität auf lokaler Ebene auf einem gleichbleibenden Niveau gehalten werden kann, ist aufseiten der lokalen Repräsentanten Fachkenntnis über Unternehmenskommunikation erforderlich, um einen Spannungsbogen im Zeitverlauf erhalten zu können. Somit nimmt insbesondere die Planung der Kommunikation einen hohen Stellenwert ein (vgl. Röttger 2007: 390f.). Auch hier ist die Herausforderung von inhaltlicher Kontinuität im Sinne von Wiederholung und Aktualisierung von Identität und Marke ein Thema, das zur Unterstützung der lokalen Repräsentanten wiederum Aktualisierungsimpulse auf überregionaler Ebene erfordert, an denen die Repräsentanten mit aktiver Kommunikation, aber auch mit passiver Anschlusskommunikation anknüpfen können.

Für die zeitliche Kontinuität wird auch die Frage nach den Kommunikationsmitteln besonders wichtig. Denn ohne die entsprechenden Medien ist es für lokale Repräsentanten schwierig, ihre Aufgabe als aktive Kommunikatoren wahrzunehmen.

Wenn vom überregionalen Unternehmen solche Unterstützungsleistungen gesetzt werden, ist auch das Bekenntnis zu Freiraum für eigenständige Kommunikation der lokalen Repräsentanten klar ersichtlich. Den lokalen Repräsentanten wird durch diese Unterstützungsleistung verdeutlicht, dass aktive und selbstverantwortliche Kommunikation und Interaktion vom überregionalen Unternehmen gewünscht wird und dass dieser Kommunikation auch der entsprechende Stellenwert beigemessen wird. Gleichzeitig müssen aber auch hier die Grenzen der freien Kommunikation und Interaktion aufgezeigt werden. In Bezug auf die zeitliche Kontinuität dürfen sich Kommunikationsaktivitäten auf lokaler und überregionaler Ebenen nicht gegenseitig behindern oder im Wege stehen. Es gilt also in Phasen mit erhöhter überregionaler Kommunikationsintensität – etwa bei groß angelegten Kommunikationskampagnen – auch die Kommunikation auf lokaler Ebene abzustimmen und entweder thematisch oder dramaturgisch anzugleichen (vgl. Röttger 2007: 387). Eine solche Abstimmung kann dann entweder bedeuten, die überregionale Kommunikation zu unterstützen oder sich gegenüber der überregionalen Kommunikation zurückzuhalten.

3.4. Authentische Rollenwahrnehmung und ihre Implikationen

Die Möglichkeit, die eigene Rolle als lokaler Vertreter des Unternehmens durch teilweise Eigenständigkeit authentischer zu gestalten, kann zur Stärkung und Festigung der Unternehmensidentität beitragen und Vertrauensvergabe und Reputationsaufbau fördern,

indem die wichtige subjektive Erwartung der Authentizität erfüllt wird (vgl. Eisenegger/Imhof 2009: 248).

Um zu einer authentischen Rollenwahrnehmung zu gelangen, müssen unwahre und aufgesetzte Darstellungen vermieden werden, die „Regieanweisungen“ seitens des überregionalen Unternehmens müssen in den unerkenntlichen Hintergrund treten und einer selbstbestimmten Darstellung Platz machen (vgl. Goffman 2003: 163f., 217). Dazu muss der lokale Repräsentant über eine intrinsische Motivation und ein klares identitätsbasiertes Handeln verfügen und die Unternehmensidentität auch tatsächlich verinnerlichen und leben (vgl. Burmann/Schallehn 2010: 36f.; Bergler 2005: 321ff.). Zusätzlich muss die Identität des lokalen Repräsentanten in seiner Rolle als Teil des Unternehmens auch in der Interaktion mit seinem sozialen Umfeld widergespiegelt werden, um so auch zu einem für den lokalen Repräsentanten selbst klaren und selbstverständlichen Gesamtbild aus Unternehmensidentität und eigener Identität zu gelangen (vgl. Burmann/Schallehn 2010: 43). Dafür sind vor allem Freiraum in der Interaktion und die Möglichkeit einer „Selbstfindung“ der eigenen Identität innerhalb der Unternehmensidentität erforderlich.

3.4.1. Wissen und Freiraum für eine stimmige Gesamt-Identität

Um zu einer intrinsisch motivierten, nicht verordneten und damit authentischen Selbstdarstellung als Teil des Unternehmens zu gelangen, muss diese Selbstdarstellung in Form von Handlungen, Verhalten und Kommunikation auf der Identität des lokalen Repräsentanten innerhalb der Unternehmensidentität beruhen. Dafür ist zunächst ein fundiertes Wissen über die Unternehmensidentität erforderlich. Ebenso muss vom überregionalen Unternehmen verdeutlicht werden, wie sich Position und Stellung der lokalen Repräsentanten innerhalb dieser Unternehmensidentität beschreiben lassen. Das Wissen über Unternehmensidentität und die eigene Position und Rolle darin bildet mithin die Basis für die Einordnung der eigenen Identität als Person in die Rolle des lokalen Unternehmensvertreters. Somit kann ein Grundstein für ein stimmiges Gesamtbild aus Unternehmensidentität und Identität des lokalen Repräsentanten gelegt werden.

Die Unternehmensidentität muss also einen logischen Platz bieten, um die eigene Identität darin einbetten zu können und ein stimmiges Gesamtbild entstehen zu lassen. Dieses Gesamtbild basiert allerdings auf Mechanismen der Identitätsentwicklung und kann daher nicht einfach in Form einer „Regieanweisung“ definiert werden. Um zu einer authentischen und glaubwürdigen Identität zu kommen, muss diese Identität sich für den lokalen Repräsentanten Schritt für Schritt entwickeln und dabei auf den identitätsbildenden Faktoren Kontinuität, Konsistenz und Individualität aufbauen (vgl. Burmann/Schallehn 2010: 42).

Burmann und Schallehn (2010: 43) setzen aber zusätzlich die Wechselseitigkeit, das heißt die Erfahrbarkeit der eigenen Identität über die soziale Interaktion voraus. Der Schlüssel dafür ist also die Interaktion und die Wahrnehmung der eigenen Identität in ihrer Einbettung in die Unternehmensidentität. Das bedeutet, dass den lokalen Repräsentanten der notwendige Freiraum zur Selbstdarstellung ihres eigenen kontinuierlichen, konsistenten und individuellen Verhaltens und damit die Herausbildung der eigenständigen Identität belassen werden müssen. Die Kontinuität, Konsistenz und Individualität der eigenen Identität muss sich in die Kontinuität und Individualität der übergeordneten Unternehmensidentität einfügen lassen und zu dieser konsistent sein. Die Interaktion mit dem lokalen Umfeld muss schlussendlich das stimmige Gesamtbild einer eigenen Identität, die in die übergeordnete Unternehmensidentität eingebettet ist, widerspiegeln.

Die Wahrnehmung der eigenen Identität des lokalen Repräsentanten innerhalb der übergeordneten Unternehmensidentität ist also der Schlüssel für die Herausbildung einer stimmigen und dennoch differenzierten Gesamtidentität. Wenn lokale Effekte in Bezug auf die Vergabe von Vertrauen und den Reputationsaufbau entstehen sollen, muss sich die eigene Identität zwar logisch in die Unternehmensidentität einbetten lassen, muss dennoch auch abgrenzbar und eigenständig sein, da sonst personenbezogenes Vertrauen nicht möglich wäre (vgl. Gröppel-Klein/Germelmann 2009: 355).

Genauso stimmig und dennoch differenziert muss die Wahrnehmung des Gesamtbildes auch aufseiten der lokalen Anspruchsgruppen geschehen. Die Interaktionspartner müssen die Kontinuität und Individualität der Identität des lokalen Repräsentanten genauso wahrnehmen können, wie die Konsistenz zur übergeordneten Unternehmensidentität. Wieder gibt also die übergeordnete Ebene den Rahmen vor, innerhalb dessen sich lokale Repräsentanten in ihrer Interaktion und Selbstdarstellung bewegen können. In diesem Fall ist die Konsistenz der eigenen Identität zur Unternehmensidentität der Schlüsselfaktor, der in der externen Wahrnehmung und in der internen Wahrnehmung des aus der Interaktion widerspiegelten Gesamtbildes erkenntlich werden muss.

Zusammengefasst müssen also die Unternehmensidentität und die Rolle des lokalen Repräsentanten innerhalb dieser Identität als Wissen an die lokalen Repräsentanten vermittelt werden. Da sich aber Identität nicht auf der Basis von reinem Wissen über Identität herausbilden kann, muss die Unternehmensidentität in ihrer Kontinuität, Konsistenz und Individualität vorgelebt werden und gleichzeitig einen Raum für die eigene Identität lassen. Die in die Unternehmensidentität eingebettete eigene Identität kann dann in der Innen- und Außenwahrnehmung wirksam werden und einerseits konkrete Vertrauens- und Reputationspotentiale ermöglichen, beziehungsweise andererseits aus der sozialen Interaktion heraus das stimmige und logische Gesamtbild an den lokalen Repräsentanten zurückspiegeln

und so den eigenen Identitätsaufbau fördern. Dafür ist jener Freiraum erforderlich, der notwendig ist, um die Individualität der eigenen Identität und damit die Abgrenzung zur Unternehmensidentität in der Interaktion zu vermitteln und so langfristig die Basis für personenbezogene Vertrauens- und Reputationseffekte zu legen.

3.4.2. Eigenverantwortlichkeit zur Bildung authentischer Erfahrungspunkte

Die lokalen Repräsentanten stellen im Umgang mit dem Unternehmen wichtige Erfahrungspunkte für Anspruchsgruppen dar (vgl. Burmann/Schallehn 2010: 46). Im Hinblick auf die Vergabe von Vertrauen und den Aufbau von Reputation werden die Versprechen und Erwartungen der Anspruchsgruppen unter anderem an diesen lokalen Erfahrungspunkten bewertet (vgl. Gröppel-Klein/Germelmann 2009: 349). Somit werden überregional erzeugte Erwartungen zu einem guten Teil an lokalen Erfahrungspunkten bewertet und dadurch die Entscheidung über Vergabe oder Entzug von Vertrauen beeinflusst. Wenn die lokalen Repräsentanten aktiv und bewusst in den Entscheidungsprozess über Vergabe oder Entzug von Vertrauen einbezogen werden sollen, dann darf demnach auch die Ebene der Erwartungskonstruktion und -erfüllung nicht ausgeblendet werden.

Klar ist, dass Unternehmen etwa über ihren Markenkern und die überregionale Markenkommunikation einheitliche Wert- und Leistungsversprechen abgeben, die an allen Erfahrungspunkten grundlegend erfüllt werden müssen. Diese grundlegende Erfüllung stellt die Basis für die Zufriedenheit der Kunden und die Vergabe von Vertrauen, beziehungsweise den Aufbau von Reputation dar (vgl. Esch 2008: 45, Gröppel-Klein/Germelmann 2009: 348). Der Versuch, Vertrauens- und Reputationspotentiale im lokalen Kontext zu realisieren und auf das überregionale Unternehmen zu übertragen setzt auf dieser Basis auf, geht aber noch einen Schritt weiter: Das Kriterium der Authentizität wird an eine zentrale Stelle gerückt und zum Teil den lokalen Repräsentanten übertragen, deren eigene Identität ebenfalls in die Erwartungserfüllung einfließt (vgl. Goffman 2003: 69).

Die Authentizität des Erfahrungspunktes wird also stark von der Identität des lokalen Repräsentanten beeinflusst. Eine solche Fokussierung auf die Identität bedeutet gleichzeitig auch eine Differenzierung und Individualisierung und damit eine Abgrenzung von der Unternehmensidentität. Solange das bereits beschriebene stimmige Gesamtbild aus Unternehmensidentität und eigener Identität der lokalen Repräsentanten erhalten bleibt, kann das Vorteile in den Bereichen des personalisierten Vertrauens und der Authentizität und Glaubwürdigkeit mit sich bringen. Die Individualität bedeutet aber auch eine veränderte Erwartungshaltung seitens der Kunden und anderen Anspruchsgruppen: Je stärker der Fokus auf der individuellen Identität der lokalen Repräsentanten liegt, desto eher bilden sich

Erwartungen aus, die sich auf eben jene Identität beziehen. Zusätzlich bleiben aber jene Erwartungen bestehen, die durch die massenmediale Interaktion mit dem überregionalen Unternehmen gebildet werden. Es kann also davon ausgegangen werden, dass sich lokale und überregionale Erwartungen vermischen. Um hier eine Erwartungserfüllung aufrecht zu erhalten, ist es erforderlich, dass die überregional erzeugten Erwartungen an allen Erfahrungspunkten gleichermaßen als Grundsubstanz erfüllt werden. Zusätzlich bilden sich je nach Identität der lokalen Repräsentanten differenzierte Erwartungshaltungen aus, die ebenfalls erfüllt werden müssen. Burmann und Schallehn (2010: 56f.) sprechen in diesem Zusammenhang von „*essentiellen Markenmerkmalen*“ als Kern der Marke und „*akzidentiellen Merkmalen*“, die als zeitgemäße und eher situative Interpretation dieses Markenkerns verstanden werden. Für die Vergabe von Vertrauen ist der Erfüllung von Erwartungen an beide Merkmale notwendig. So kann zum Beispiel jeder selbstständige Kaufmann einer Kette neben der Erfüllung der Kernerwartungen auch Erwartungen an zusätzliche „Extras“ und „Spezialservices“ aufbauen und muss diese natürlich ebenfalls entsprechend erfüllen.

Dafür ist natürlich nicht nur in der Kommunikation, sondern in der gesamten Selbstdarstellung, die auch bewusste Handlungen und zum Teil unbewusstes Verhalten umfasst, ein zusätzlicher Freiraum notwendig innerhalb dessen die lokalen Repräsentanten diese spezifischen Erwartungen aufbauen können. Mit anderen Worten: Die lokalen Repräsentanten müssen über das, was man bei ihnen im Speziellen erwarten darf in der Kommunikation Erwartungen aufbauen können, und diese Erwartungen in der eigenen Selbstdarstellung, den individuellen Zusatzleistungen und den speziellen Angeboten einhalten dürfen.

Die Fokussierung auf die Authentizität als Basis für die Realisierbarkeit von Vertrauens- und Reputationspotentialen macht es also insgesamt notwendig, die Identität der lokalen Repräsentanten in Abstimmung mit der Unternehmensidentität mit einzubeziehen. Dadurch kann dieses stimmige Gesamtbild insgesamt besser vermittelt werden und wird dadurch gestärkt und gefestigt. Gleichzeitig entwickeln sich daraus aber auch differenzierte Erwartungshaltungen seitens der Kunden und Anspruchsgruppen, die durch Freiräume in der Kommunikation, im Verhalten und im Leistungsangebot zusätzlich zur Erfüllung der überregionalen Kernerwartungen ebenfalls erfüllt werden müssen.

3.5. Fazit: Zwischen Begrenzung und Freiräumen

Betrachtet man die Erkenntnisse der vorangegangenen Kapitel, so wird schnell klar, dass für die Erfüllung der spezifischen Faktoren Doppelrolle, Kontinuität und authentische Rollenwahrnehmung sowohl auf Unternehmensseite, als auch aufseiten der lokalen

Repräsentanten Leistungen notwendig sind, die weit über das Standardmaß an Selbstdarstellung, (Marken-)Kommunikation und Partner-Marketing hinausgehen.

Die Aufgabe des überregionalen Unternehmens ist dabei kurz gefasst, Freiräume und Grenzen der Handlungsfreiheit der lokalen Repräsentanten zu definieren und mithilfe von Unterstützungsleistungen dazu beizutragen, dass die lokalen Repräsentanten diese Freiräume im Sinne des Gesamtunternehmens bestmöglich ausnutzen können. Zusätzlich muss das Unternehmen durch die überregionale Selbstdarstellung eine Grundlage schaffen, auf der die lokalen Repräsentanten ihre spezifische Interaktion mit lokalen Anspruchsgruppen aufbauen können.

Die lokalen Repräsentanten wiederum bekommen damit eine große Verantwortung übertragen, nämlich jene, das Unternehmen lokal authentisch und vertrauenswürdig zu repräsentieren, sich zusätzliche Fähigkeiten und Fertigkeiten anzueignen und weit über die Grundleistungen lokaler Repräsentanten hinaus, eigenständig und selbstverantwortlich zu handeln, um zusätzliche Vertrauens- und Reputationspotentiale realisieren zu können.

Insgesamt können dabei die Leistungen auf beiden Seiten zu einigen zentralen Kategorien zusammengefasst werden. Zunächst müssen auf der überregionalen Ebene Freiräume und Möglichkeiten zum eigenständigen und teils selbstverantwortlichen Handeln definiert werden. Dass diese Freiräume bestehen muss den lokalen Repräsentanten zusätzlich auch vermittelt werden. Als zentrale Freiräume wurden die eigene Identität des lokalen Repräsentanten, die Möglichkeit zur aktiven und teils eigenständigen Selbstdarstellung, sowie die Möglichkeit des Aufbaus und der Erfüllung spezifischer Erwartungen genannt.

Auf der anderen Seite bilden sich durch die Individualisierung der lokalen Repräsentanten die Forderungen nach Freiraum in diesen Bereichen auch von selbst, schlussendlich wollen lokale Repräsentanten ihren Kunden und Anspruchsgruppen ein Bild dessen vermitteln, wer sie wirklich sind und welche Leistungen und Services sie nach welchen Werten tatsächlich anbieten können.

Damit diese Freiräume nicht Überhand nehmen, müssen durch das überregionale Unternehmen auch Grenzen aufgezeigt werden. Auch diese Grenzen finden sich in den genannten Dimensionen: Unternehmensidentität, Markenkern, Kernwerte und zentrale Leistungsversprechen, sowie ein generell einzuhaltender Kommunikationsstil sind jene Richtlinien, an denen sich die lokalen Repräsentanten zu orientieren haben und aus denen sie nicht ausbrechen dürfen. Zusätzlich müssen auch formale Grenzen gezogen werden, wie etwa in der Krisenkommunikation oder der Kommunikation über Unternehmenspolitik.

Die schwierige Aufgabe für die überregionale Ebene ist es nicht, Freiräume zu definieren und Grenzen aufzuzeigen; sondern diese Freiräume mit der Unternehmensidentität, den Kernwerten, der Unternehmenspolitik und dem übergeordneten Erwartungsaufbau, beziehungsweise der übergeordneten Erwartungserfüllung in Einklang zu bringen. Dieses Management von Freiräumen bedeutet damit mehr, als nur Grenzen aufzuzeigen. Denn nur wenn die essentielle Linie des überregionalen Unternehmens mit den lokalen Freiräumen in Einklang gebracht werden kann und umgekehrt, kann eine schlüssige Verbindung zwischen Unternehmensebene und Repräsentanten-Ebene hergestellt werden. Nur durch diese Verbindung können schlussendlich die Vertrauens- und Reputationspotentiale auf allen Ebenen aktiviert werden.

Sind Freiräume und Grenzen definiert und kann das Unternehmen auch das Management der Freiräume durchsetzen, so muss die Kooperation zwischen lokaler und überregionaler Ebene faktisch durch konkrete Aktivitäten realisiert werden. Auch hier lassen sich wiederum Kategorien bilden: Zunächst muss gesichert sein, dass auf überregionaler Ebene die Kommunikation funktioniert und mit Identität und Markenkern des Unternehmens übereinstimmt. Hier werden die zentralen übergeordneten Erwartungen geschaffen, hier werden aber vor allem auch Kommunikationen geschaffen, die auf lokaler Ebene Anlass für stetige Markenaktualisierungen und generelle Anschlusskommunikation darstellen. Die überregionale Kommunikation als Ausdruck von Unternehmens- und/oder Markenidentität stellt somit die Basis dessen dar, was von den lokalen Repräsentanten auf authentische und vertrauenswürdige Art und Weise in die lokalen Systeme transferiert und dort mit zusätzlichen Bedeutungen aufgeladen werden kann. Zu diesem Bereich kann auch die identitäts- oder markenkonforme Ausgestaltung am Point-of-Sale gezählt werden, wodurch die Selbstähnlichkeit der Marke überregional erhalten bleibt.

Einen weiteren konkreten Punkt bildet hier die Wissensvermittlung. Die lokalen Repräsentanten müssen von der überregionalen Ebene Wissen in verschiedenen Bereichen vermittelt bekommen. Zunächst ist Wissen über die eigene Rolle innerhalb des Unternehmenssystems notwendig. Die Doppelrolle der lokalen Repräsentanten ist keine Selbstverständlichkeit, auch die Erwartung, als authentischer Erfahrungspunkt zu fungieren, sowie eigenständig und zum Teil auch eigenverantwortlich zu handeln ist nicht selbstverständlich. Um diese spezifischen Erwartungen schlussendlich auch erfüllen zu können, muss den lokalen Repräsentanten Wissen über die Identität des Unternehmens und den Kern der Marke vermittelt werden. Schlussendlich muss der lokale Repräsentant wissen, welche generelle Unternehmenspolitik verfolgt wird, welche Botschaften und welchen Stil die Unternehmenskommunikation vermittelt und welche aktuellen Handlungen das Unternehmen auf überregionaler Ebene setzt.

Ähnlich wie die Vermittlung von generellem Wissen ist auch die Vermittlung von konkretem und anwendungsorientiertem Know-How eine Unterstützungsleistung des überregionalen Unternehmens, die für den lokalen Repräsentanten notwendig ist, um die an ihn gerichteten Erwartungen erfüllen, und die ihm gewährten Freiräume möglichst sinnvoll ausfüllen zu können. Dabei ist insbesondere Know-How im Bereich der Kommunikationstechniken von Bedeutung, um die Kontinuität der Selbstdarstellung aufrecht erhalten zu können. Zusätzlich ist auch das Wissen über das Vorhandensein und den Umgang mit lokalen und regionalen Besonderheiten, Codes und Semiotiken notwendig. Die lokalen Repräsentanten müssen lernen, diese Besonderheiten und spezifischen Handlungs- und Kommunikationsweisen zu erkennen und für sich zu nutzen, um zu einem Teil des lokalen Systems zu werden.

Schlussendlich sollte von der überregionalen Ebene auch Unterstützung in Form von konkreten Hilfsmitteln geleistet werden. Denkbar sind hier zum Beispiel grundlegende Kommunikationsmedien-Konzepte, die lokal an die Bedürfnisse der Repräsentanten angepasst werden können, dennoch von Stil und Aufmachung her die zentralen Kernwerte des überregionalen Unternehmens vermitteln. Zusätzlich sind konkrete Guides und Handbücher für die Umsetzung von Kommunikation, Veranstaltungen, Medienarbeit, etc. denkbar.

Die nachfolgende Tabelle soll nochmals einen Überblick über die unterschiedlichen Leistungen geben, die für die Aktivierung lokaler Vertrauens- und Reputationspotentiale erforderlich erscheinen.

Kategorie	Leistungen
Definition von Freiräumen	• Entwicklung und Kommunikation einer eigenständigen Identität auf lokaler Ebene innerhalb der Unternehmensidentität • Möglichkeit zur aktiven und teilweise eigenverantwortlichen Selbstdarstellung im lokalen System • Möglichkeit zum Aufbau und der Erfüllung von spezifischen Erwartungen bei den lokalen Anspruchsgruppen im Einklang mit den übergeordneten Erwartungen auf Unternehmensebene
Aufzeigen von Grenzen	• Identität des Unternehmens und Markenkern als absolute Rahmen

	• Zentrale Wert- und Leistungsversprechen, sowie Erwartungsaufbau und Art und Weise der Erwartungserfüllung auf überregionaler Ebene als Leitlinie • Kommunikationsstil als akzidentielles Merkmal zur Orientierung	
Management von Freiräumen	• Freiräume und Handlungsspielräume auf lokaler Ebene mit den übergeordneten Dimensionen Identität, Marke, Unternehmenspolitik, überregionaler Kommunikation in Einklang bringen • Übergeordnete Dimensionen Identität, Marke, Unternehmenspolitik, überregionale Kommunikation auf Stimmigkeit zu lokaler Eigenständigkeit überprüfen • Verbindung zwischen lokaler und überregionaler Ebene herstellen und so Vertrauens- und Reputationspotentiale für alle Ebenen aktivieren	
Realisierung von Potentialen / konkrete Unterstützungsleistungen	Überregionale Kommunikation	• Einheitliches Identitäts- und Wertversprechen abgeben • Schaffen von zentralen, übergeordneten Erwartungen seitens der Anspruchsgruppen • Basis für Aktualisierung und Anschlusskommunikation auf lokaler Ebene schaffen
	Wissens-Vermittlung	• Wissen über Rolle des lokalen Repräsentanten innerhalb des Unternehmens • Wissen über Unternehmens- und Markenidentität • Wissen über Unternehmenspolitik und Unternehmenskommunikation • Wissen über aktuelle Leistungen, Aktivitäten und Handlungen des Unternehmens
	Know-How-Vermittlung	• Vermittlung von Kommunikations-Know-How • Vermittlung von Aufmerksamkeit für

		Besonderheiten und Codes von lokalen Systemen und von Know-How zur Nutzung dieser Besonderheiten
	Konkrete Hilfsmittel	• Adaptierbare Kommunikationsmedien-Konzepte • Guides und Handbücher zur konkreten Umsetzung

Tabelle 2: Überblick über notwendige Leistungen zur Unterstützung von Vertrauens- und Reputationspotentialen auf lokaler Ebene

Insgesamt ist also ersichtlich, dass die Möglichkeit, auf lokaler Ebene Vertrauens- und Reputationspotentiale über die lokalen Repräsentanten zu realisieren auch mit einer großen Leistung sowohl aufseiten des Unternehmens, als auch aufseiten der lokalen Repräsentanten selbst verbunden ist. Denn all die Unterstützungsleistungen, Wissensvermittlungen genauso wie das Setzen, Begrenzen und Managen von Freiräumen müssen von den lokalen Repräsentanten auch angenommen, erlernt und verinnerlicht werden. Die lokalen Repräsentanten müssen die Verbindung von eigener Identität und Unternehmensidentität und die Verbindung von lokalem und überregionalem Erwartungsaufbau bei den Anspruchsgruppen verstehen und ihr tägliches Handeln aktiv daran ausrichten. Dazu müssen beide Ebenen sich im Umfeld ihrer spezifischen Anspruchsgruppen an der Vergabe von Vertrauen und dem Aufbau von Reputation orientieren und für dieses gemeinsame Ziel zusammenarbeiten. Grundbedingung ist aber vor allem, dass beide Ebenen gleichermaßen auch vertrauenswürdig agieren und sich Vertrauen durch ihre Identität und ihr Handeln verdienen. Nur dann können für das Gesamtsystem des Unternehmens Handlungsspielräume entstehen, die positiv nutzbar sind. In weiterer Folge sollen die Spezifika dieser Handlungsspielräume, die auf den unterschiedlichen Ebenen der lokalen Repräsentanten und des überregionalen Unternehmens durch Vertrauen und Reputation entstehen können, eingehender untersucht werden.

4. Handlungsspielräume auf lokaler und überregionaler Ebene

In den vorangegangenen Kapiteln wurden einige Potentiale und Möglichkeiten aufgezeigt, die in einer kombinierten Interaktionssituation auf lokaler und überregionaler Ebene positiv auf den Erwerb von Vertrauen und den Aufbau von Reputation einwirken können. Zugleich wurden auch einige damit verbundene Risiken und Herausforderungen analysiert. Schlussendlich wurde die Frage nach den dafür notwendigen Freiheiten und Gestaltungsrahmen eingehender untersucht. Nicht zuletzt stellt sich nun die Frage nach den spezifischen Handlungsspielräumen, die auf lokaler und überregionaler Ebene durch den Aufbau einer Vertrauensbeziehung mit den lokalen Anspruchsgruppen entstehen können.

4.1. Handlungsbeschränkung und Ressourcenaufwand

Zunächst ist nochmals festzuhalten, dass Vertrauen und Reputation innerhalb eines bestimmten Rahmens den Handlungsspielraum erhöhen. Vertrauen und Reputation stellen ein soziales Kapital dar, das nach Luhmann (1968: 84) „*mehr Möglichkeit zu weiterreichendem Handeln eröffnet.*“ Denn wer vertraut, handelt so, als ob es für die zukünftige Entwicklung der Welt nur eingeschränkte Möglichkeiten gäbe (Luhmann 1968: 24). Daher können Vertrauensgeber und Vertrauensobjekt wechselseitig darauf vertrauen, dass die Zukunft die von ihnen erwarteten Ereignisse bringt, das heißt, dass der jeweils andere jene Handlungen setzt, auf die man selbst vertraut.

Innerhalb eines gewissen, durch die für Vertrauen und Reputation notwendige Erfüllung der Kontinuitätserwartungen gesetzten Rahmens kann so der Handlungsspielraum des Vertrauensobjekts ausgeweitet werden. Das bedeutet, dass innerhalb eines bestimmten Rahmens mehr Freiheiten möglich sind und mithin mehr Entscheidungsoptionen offenstehen, die dennoch zu einem gewünschten Ziel führen können, denn die Schwelle dessen, was innerhalb der Kontinuitätserwartungen liegt steigt mit dem Grad des Vertrauens (vgl. Eisenegger 2005: 37, 39).

Zum einen entstehen durch Vertrauen also aktiv nutzbare Handlungsspielräume, die es dem Unternehmen genauso wie seinen lokalen Repräsentanten möglich machen, in ihrer Zielerreichung auch einmal neue Wege zu gehen; Handlungsspielräume, die Kreativität zulassen und die es erlauben, innerhalb des Marken- und Identitätsrahmens einzelne Brüche in den akzidentiellen Merkmalen – wie etwa neue Kampagnen, Modernisierungen oder zum Teil „revolutionäre“ Botschaften – zu erzeugen und so die Marke und Identität wieder spannend zu machen und zu aktualisieren (vgl. Szyszka 2007: 753, Burmann/Schallehn 2008: 10).

Auf der anderen Seite sind Beziehungen, in denen kein Vertrauen gegeben ist, beziehungsweise bei denen das Vertrauen verloren gegangen ist, von beschränkten Handlungsspielräumen gekennzeichnet. Denn ohne die Erfüllung eines Rahmens von Kontinuitätserwartungen ist freies Handeln kaum möglich, ohne Konflikte auszulösen. Vertrauen als riskante Vorleistung macht eine andauernde Neubewertung des gesamten Verhaltens eines Vertrauensobjekts obsolet (vgl. Luhmann 1968: 27). Es wird nur eine einmalige Bewertung vorgenommen, die dann anhand der rationalen Kriterien in den drei Welten auf ihre Stimmigkeit hin überprüft wird, wobei das Vertrauen als „Vorschuss“ gewisse Schwellen anbietet, innerhalb derer sich die Erwartungserfüllung bewegen kann (vgl. Eisenegger 2005: 39). Ohne Vertrauen aber, muss jedes Handeln den in diesem Fall vorab kaum einschätzbaren Erwartungen der Anspruchsgruppen genügen, was nur schwer möglich ist. Beim Bruch dieser Erwartungen kann Vertrauen verloren gehen, beziehungsweise ab der Überschreitung einer gewissen Schwelle das Vertrauen direkt in Misstrauen umschlagen (vgl. ebd.).

In diesen Situationen ist die Vorleistung der Anspruchsgruppen als erwünschten Vertrauensgebern nicht mehr gegeben. Die Situation muss damit stets aufs Neue umfassend rational definiert werden, insbesondere dann, wenn Misstrauen vorherrscht. Denn das Vertrauen ersetzt ja gerade die stetig neue rationale Situationsdefinition (vgl. Habermas 1981: 108; Luhmann 1968: 24). Mit der Notwendigkeit einer umfassenden rationalen Situationsdefinition steigt gleichzeitig die Komplexität um ein Vielfaches (vgl. Luhmann 1968: 28). Um also mit den Anspruchsgruppen wiederum zu einer rationalen Situationsdefinition zu gelangen, ist für das Vertrauensobjekt mit einem ungleich höheren Ressourceneinsatz zu rechnen. Dies wird etwa in Krisenfällen deutlich, in denen zum Beispiel der Aufwand für Kommunikation sprunghaft zunimmt.

Somit hat die Einschränkung des Handlungsspielraums für das Unternehmen zum einen handlungstechnische Konsequenzen, der Freiraum für unerwartete Handlungen, für Markenaktualisierungen oder für Kreativität ist deutlich eingeschränkt, wenn nicht Krisen und Konflikte provoziert werden sollen. Zum anderen zeichnen sich Situationen in denen kein Vertrauen herrscht durch die Notwendigkeit aus, sie umfassend rational definieren zu müssen und ziehen damit einen deutlich höheren Ressourcenaufwand nach sich.

4.2. Handlungsspielräume auf lokaler und überregionaler Ebene

Handlungsspielräume werden durch ein kombiniertes Vertrauensmodell sowohl auf lokaler, als auch auf überregionaler Ebene geschaffen. Sowohl die aktive Nutzung dieser Handlungsspielräume, als auch der notwendige Ressourceneinsatz beim Verlust der

Vertrauensbeziehung kann auf beiden Ebenen schlagend werden. Dennoch sind zwischen überregionaler und lokaler Ebene für das Unternehmen unterschiedliche Auswirkungen im Hinblick auf Handlungsspielräume zu erwarten.

Der entscheidende Faktor ist auch hier wieder die Einheit des lokalen Systems und damit die Nähe, mit der lokale Repräsentanten innerhalb ihrer jeweiligen lokalen Systeme konfrontiert sind. Das lokale System ist als spezifischer Meinungsmarkt von einer größeren Beobachtungstiefe gekennzeichnet (vgl. Szyszka 2009b: 23f.). Gleichzeitig werden die Erfahrungen hier aus erster Hand gemacht und sind mithin unmittelbarer. Die zentralen Identitäts- und Markenfaktoren der Kontinuität, Konsistenz und Individualität werden im lokalen System durch die unmittelbare Bekanntheit und die damit verbundene höhere Interaktionsintensität rationaler beurteilt (vgl. Burmann/Schallehn 2010: 44). Die möglichen Konsequenzen daraus sind zum einen ein höheres Vertrauenspotential, zum anderen aber auch ein erhöhtes Risiko, dass Erwartungen in den drei Welten nicht erfüllt werden. In diesem Fall kann es zu einer beschleunigten Entwicklung von Misstrauen kommen, was die Handlungsoptionen auf lokaler Ebene bedeutend einschränkt und gleichzeitig einen bedeutend stärkeren Ressourceneinsatz verlangt.

Durch die fehlende Erfüllung von Erwartungen innerhalb eines spezifischen Meinungsmarktes kann es dazu kommen, dass das Unternehmen in diesem Meinungsmarkt keine Akzeptanz für seine Themen findet (vgl. Szyszka 2009b: 23). Gleichzeitig kann es in besonderen Fällen zu einem Wandel von Vertrauen zu Misstrauen kommen, wodurch die Vertrauenskredite, die den Mangel an Akzeptanz bestimmter Themen ausgleichen könnten, für das Unternehmen entfallen (vgl. Eisenegger 2005: 39). Eine Krise im spezifischen Meinungsmarkt ist die Folge. Betrifft diese Krise strategisch wichtige Meinungsmärkte, so werden Handlungsspielräume auf strategischer Ebene eingeschränkt. Szyszka (2009b: 24) nennt hier an zentraler Stelle Meinungsmärkte, die Akzeptanz auf sozialer, ökonomischer, politischer oder für den Absatz relevanter Ebene zum Ziel haben. Spezifische Meinungsmärkte auf lokaler Ebene zeichnen sich wie die lokalen Systeme, denen sie innewohnen, selbst, durch eine begrenzte geografische Einheit und damit zumeist auch durch begrenzten ökonomischen, sozialen, politischen oder absatzrelevanten Einfluss aus. Mithin stellen die Handlungsspielräume auf lokaler Ebene keine zentralen strategischen Handlungsspielräume für das Unternehmen dar. Allerdings gilt dies nur für jeweils einzelne lokale Meinungsmärkte. Die Summe der lokalen Meinungsmärkte jedoch, macht in ihrer Gesamtheit zumeist den Absatzmarkt des Unternehmens aus.

Zudem können Themen, die im lokalen spezifischen Meinungsmarkt für Komplikationen sorgen, durchaus auch in den allgemeinen öffentlichen Meinungsmarkt oder andere spezifische Meinungsmärkte diffundieren, da alle Meinungsmärkte miteinander verknüpft sind. So schreibt Szyszka (2009b: 25):

Die eigentliche Problematik liegt darin, dass meinungsmarktspezifisch abgeleitete Markenaussagen über ein Unternehmen nicht nur in eben diesem Meinungsmarkt und nach dessen Bewertungsmaßstäben, denen entsprechend diese Aussagen gemacht wurden, bewertet werden, sondern über die Verknüpfung spezifischer Meinungsmärkte eben auch auf Meinungsbildungsprozesse anderer Meinungsmärkte einwirken.

Durch die Verknüpfung von Themen in unterschiedlichen Meinungsmärkten können Komplikationen in lokalen Systemen auch Vertrauensverluste in anderen Systemen nach sich ziehen. Somit können Einschränkungen von Handlungsspielräumen, die zunächst nur in lokalen Systemen relevant waren, sich auch auf andere Ebenen ausweiten.

Unterstützt wird dies durch eine weitere Besonderheit der lokalen Systeme, nämlich ihre Funktion als System, in dem Menschen zumeist nur eine Teil- oder Zweitrolle einnehmen (vgl. Goffmann 2003: 18). Mit anderen Worten: Jedes Mitglied eines relevanten spezifischen Meinungsmarktes ist auch Teil seines eigenen lokalen Systems. Der Bankmanager, der über die Vergabe eines großen Kredites an das Unternehmen entscheidet ist in seinem lokalen System möglicherweise Kunde einer lokalen Filiale ebendieses Unternehmens. Der Politiker, der die Entwicklung eines neuen Gesetzes für den Einzelhandel betreut, wird in seinem lokalen System möglicherweise von einem lokalen Franchise-Nehmer des Unternehmens betreut. Geht das Vertrauen in das Unternehmen auf lokaler Ebene verloren, kann dies also ungewollt auch Einfluss auf strategisch wichtige Meinungsmärkte nehmen.

Auch im Bereich der aktiven Nutzung von Handlungsspielräumen wirken ähnliche Prinzipien. Mit dem im lokalen System vergebenen und auf das überregionale Unternehmen übertragenen Vertrauen, werden auch Handlungsspielräume von der lokalen auf die überregionale Ebene übertragen. Die größere Entscheidungsfreiheit wird auf beiden Ebenen wirksam, ist aber zunächst nur innerhalb des lokalen Systems nutzbar. Mit anderen Worten: lokal verfügbare Handlungsspielräume können wiederum nur lokal eingesetzt werden und bleiben damit in ihrer Bedeutsamkeit für das überregionale Unternehmen begrenzt.

Die strategische Dimension der lokalen Handlungsspielräume wird wiederum in den Spezifika der lokalen Systeme deutlich: Zum einen stellen die spezifischen lokalen Meinungsmärkte in ihrer Gesamtheit zumeist den Absatzmarkt des Unternehmens dar und dürfen daher nicht vernachlässigt werden. Vertrauen und damit gesteigerte Handlungsspielräume in allen relevanten lokalen Meinungsmärkten gehen einher mit gesteigerten Handlungsspielräumen im Absatzmarkt. Auf der anderen Seite können Vertrauenspotentiale in lokalen Systemen auch Handlungsspielräume in anderen spezifischen Systemen generieren, indem die lokalen Systeme in ihrer Gesamtheit als „Zweitrollen-Systeme“ für Entscheidungsträger in anderen spezifischen Meinungsmärkten genutzt werden.

4.3. Fazit: Handlungsspielräume auf operativer und strategischer Ebene

Insgesamt konnte in den vorangegangenen Kapiteln dargelegt werden, dass Vertrauen, das innerhalb des lokalen Systems entsteht, Handlungsspielräume auf lokaler und auf überregionaler Ebene schaffen kann. Diese Handlungsspielräume werden durch den Verlust des Vertrauens, beziehungsweise durch die Umwandlung des Vertrauens in Misstrauen begrenzt und ziehen die Einschränkung von Entscheidungsfreiheit, sowie einen gesteigerten Ressourcenaufwand seitens des Unternehmens und der lokalen Repräsentanten nach sich.

Die entstehenden Handlungsspielräume werden zunächst nur auf lokaler Ebene nutzbar, genauso wie auch der Verlust dieser Handlungsspielräume zunächst nur Konsequenzen auf lokaler Ebene nach sich zieht. Da einzelne lokale Systeme für das Unternehmen nur begrenzt relevant und daher strategisch kaum von Bedeutung sind, können die Handlungsspielräume innerhalb der einzelnen lokalen Systeme nur auf operativer Ebene genutzt werden. Nach demselben Prinzip haben Einschränkungen der Handlungsspielräume auf lokaler Ebene ebenfalls zunächst nur operative Konsequenzen und binden damit nur operative Ressourcen.

Die Besonderheiten des lokalen Raumes aber, machen eine differenziertere Betrachtungsweise notwendig. Zunächst stellt die Gesamtheit aller relevanten lokalen Systeme zumeist den Absatzmarkt des Unternehmens dar. Darüber hinaus haben lokale Systeme als „Zweitrollen-Systeme“ für Entscheidungsträger in ihrer Gesamtheit Einfluss auf weitere spezifische und für das Unternehmen zentrale Meinungsmärkte. Die Handlungsspielräume, die hier generiert werden können, stellen demnach ein strategisches Potential für das Unternehmen dar. Das bedeutet, dass erst die Gesamtheit der lokalen Systeme und der darin potentiell entstehenden Handlungsspielräume auch auf strategischer Ebene für das Unternehmen genutzt werden kann.

So wird auch die Entscheidung über die Nutzung lokaler Repräsentanten als Vertrauensobjekte im lokalen System eine strategische Entscheidung für das Unternehmen dar. Ebenso ist die Begrenzung der Handlungsspielräume auf lokaler Ebene nur in deren Gesamtheit für das Unternehmen strategisch relevant. Wird etwa eine Entscheidung getroffen, die den Erwerb von Vertrauen in allen lokalen Systemen negativ beeinflussen kann, so werden die Vertrauensverluste in den einzelnen lokalen Systemen akkumuliert und können massive Auswirkungen auf andere spezifische Meinungsmärkte sowie den allgemeinen öffentlichen Meinungsmarkt des Unternehmens nach sich ziehen und somit insgesamt die fragile Balance zwischen den einzelnen Meinungsmärkten empfindlich stören. Die Bearbeitung dieser Situation erfordert wiederum den Einsatz strategischer Ressourcen.

Insgesamt hat der Erwerb von Vertrauen auf lokaler Ebene und die Übertragung dieses Vertrauens auf das Unternehmen sowohl Auswirkungen auf die lokal-operativen

Handlungsspielräume, als auch auf die überregional-strategischen Handlungsspielräume. Die Entscheidung über den Aufbau des Unternehmens mit oder ohne lokale Vertrauensebene ist daher stets als strategische Entscheidung zu sehen, deren operative Konsequenzen gleichzeitig nicht vernachlässigt werden dürfen.

C) Fazit und abschließende Gedanken

An dieser Stelle sollen die Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit nochmals in aller Kürze zusammengefasst werden. Dazu soll der Weg der Analyse nochmals kurz nachgezeichnet und die wichtigsten Ergebnisse der einzelnen Analyseschritte hervorgehoben werden.

Zunächst wurde der Analyserahmen entlang der Eckpunkte Vertrauen und Reputation, Marke und Authentizität aufgespannt, um das Erkenntnisinteresse innerhalb dieses Rahmens bearbeitbar zu machen. Reputation und Vertrauen wurden als verwandte Konzepte definiert, die sich wechselseitig bedingen und insbesondere bei der Herausbildung von öffentlichem Vertrauen eng zusammenhängen. Vertrauen wurde dabei im Kern als riskante Vorleistung definiert, die Komplexität reduziert und auf der Erfüllung von Kontinuitätserwartungen aufbaut. Einen weiteren zentralen Faktor stellt die Identität des Vertrauensobjekts als klares, eigenständiges Selbst dar. Denn ohne diese Abgrenzung des Vertrauensobjekts wäre jegliche Kontinuität nur als Opportunität zu fassen. Vertrauen benötigt aber ein solches klares und abgegrenztes Selbst, an dem es festgemacht werden kann.

An dieser Stelle wurde zunächst die Möglichkeit der Marke identifiziert, mittels Komplexitätsreduktion durch Selektion aus der Identität des Vertrauensobjekts sowie durch Selbstbindung des Vertrauensobjekts an dieses reduzierte Set an grundlegenden Wesensmerkmalen, für den Aufbau von Kontinuitätserwartungen ebenso zu sorgen wie für ein klares und eindeutiges Selbst. Der Marke wurde mithin die Möglichkeit zuerkannt, die Vergabe von Vertrauen auf mehrfache Weise zu unterstützen. Mit dem Konzept der Identität, aus dem die Marke eine Selektionsleistung vornimmt, wurde gleichzeitig auch das Konzept der Authentizität zum Thema. Authentizität wurde als Übereinstimmung von Identität und Selbstdarstellung gefasst, wobei durch diese Übereinstimmung und die darin implizierte Ausrichtung an intrinsischen Handlungsmotivationen ebenfalls die Kontinuität und die Selbstbindung an die Identität verstärkt werden. Auch die Authentizität konnte somit klar in die Mechanismen einbezogen werden, welche hinter Vergabe und Entzug von Vertrauen, beziehungsweise hinter dem Aufbau von Reputation stehen.

In weiterer Folge wurde der Analyserahmen weiter verfeinert und um die Konzepte der Identität selbst, sowie der Glaubwürdigkeit erweitert. Die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Konzepten wurden nochmals herausgearbeitet. Vertrauen wurde dabei als handlungsleitendes Konzept gefasst, das sich entweder als öffentliches oder als interpersonales Vertrauen manifestieren kann. Die Notwendigkeit eines klar abgegrenzten Selbst wurde unter den Bedingungen der Mediengesellschaft analysiert und nochmals enger mit dem Konzept der Marke verknüpft. Darüber hinaus wurde das Konzept der Selbstdarstellung einer kritischen Bewertung unterzogen und schlussendlich aus einer

soziologischen Perspektive heraus als notwendige Komponente der Interaktion definiert. Abschließend wurde auch hier die Frage nach der Authentizität in den Mittelpunkt der Vergabe von Vertrauen gerückt – ein Vertrauensobjekt muss also auch sein, was es scheinen will und sich in diesem Sinne Vertrauen durch kontinuierliches und identitätsbasiertes vertrauenswürdigen Handeln verdienen.

Um zu einem differenzierteren Verständnis von Vertrauen zu gelangen wurde der Bezugsrahmen schließlich in den theoretischen Kontext des 3-Welten-Konzepts nach Habermas eingebettet. Demnach bewerten Menschen in der heutigen Gesellschaft Situationen auf Basis rationaler Geltungsansprüche in der objektiven, sozialen und subjektiven Welt. Parallel zur Reputationskonstitution bilden sich auch die Kontinuitätserwartungen der Vertrauensgeber auf Basis dieser rationalen Geltungsansprüche. Die Entscheidung über Vergabe und Entzug von Vertrauen wird damit anhand rational fundierter Erwartungsschemata sowohl auf der individuellen Ebene des Vertrauensgebers als auch auf der Ebene der Öffentlichkeit getroffen. Die Reputation wurde als kondensierte Bewertung dieses öffentlichen Erwartungsschemas gefasst. Im Verhältnis ihrer relativen Stärke zueinander beeinflussen sich die Reputation und die individuell-unvermittelte Bewertung des eigenen Erwartungsschemas des Vertrauensobjekts gegenseitig. Je stärker die Reputation, desto eher kann sie persönlich gemachte Erfahrungen überlagern und umgekehrt.

Den Ansatzpunkt für die Unternehmenskommunikation stellte in diesem Modell die Frage nach dem Aufbau der jeweiligen öffentlichen und individuellen Erwartungsschemata. Hier wurde die soziale Interaktion zwischen Vertrauensgeber und Vertrauensobjekt als zentral identifiziert. Um Vertrauen zu verdienen, muss das Vertrauensobjekt vertrauenswürdig sein, womit das Konzept der Identität ebenfalls an eine zentrale Stelle rückt. Das Bindeglied zwischen der Identität, die sich in einem sozialen Transformationsprozess von definierter Identität bis hin zur gelebten Organisationskultur stetig konkretisiert, und der sozialen Interaktion stellt die symbolische Selbstdarstellung dar. Diese Selbstdarstellung muss sich an der Identität orientieren, denn nur so kann das Vertrauensobjekt authentisch und damit vertrauenswürdig sein.

Die Erkenntnisse dieser theoretischen Analyse wurden sodann auf die spezifische Kommunikationssituation überregionaler Unternehmen mit lokalen Repräsentanten übertragen. Hier wurden die Möglichkeiten und Potentiale untersucht, die lokale Repräsentanten als aktive Kommunikatoren und eigenständige Vertrauensobjekte zur Unterstützung im Prozess der Vergabe von Vertrauen und zum Reputationsaufbau beitragen können. Dabei wurden drei Hauptrollen lokaler Repräsentanten identifiziert, nämlich lokale Repräsentanten als Vertrauensvermittler, als Korrektiv zu negativen Effekten der Mediengesellschaft, sowie als Unterstützer der Authentizität bei lokalen Anspruchsgruppen.

Ermöglicht wird dies durch drei spezifische Konzepte nämlich die Doppelrolle des lokalen Repräsentanten als Teil des Unternehmens und als Teil des lokalen Systems; die Kontinuität in zeitlicher, personeller und inhaltlicher Dimension; sowie die stärkere Authentizität der lokalen Repräsentanten als Kommunikatoren und Erfahrungspunkte. Demgegenüber wurden auch mögliche dysfunktionale Folgen gestellt, wobei insbesondere die Gefahr einer zu starken Eigenständigkeit der lokalen Repräsentanten hervorgehoben werden muss, was zu einem Ausbruch aus der Unternehmensidentität und als Folge zu einer Erosion der Unternehmensmarke auf lokaler Ebene, sowie zu einer Konzentration des Vertrauens auf den lokalen Repräsentanten mit allen mit einer solchen Personalisierung verbundenen Risiken führen kann. Zudem machen sich überregionale Unternehmen durch einen solchen Ansatz von Unternehmenskommunikation und Vertrauensausrichtung einen zusätzlichen spezifischen Meinungsmarkt auf lokaler Ebene auf und sorgen dadurch für erhöhte Beobachtungsintensität.

Um die positiven Folgen dieses spezifischen Ansatzes von Unternehmenskommunikation – nämlich die Unterstützung von Vertrauen und Reputation auf lokaler Ebene – so weit als möglich zu unterstützen und die negativen Folgen so weit als möglich einzuschränken wurde sodann die Definition möglicher Gestaltungsfreiräume und das Aufstellen definierter Grenzen für das eigenständige Handeln lokaler Repräsentanten untersucht. Zum Funktionieren einer solchen Kommunikations- und Vertrauenssituation müssen insgesamt beide Ebenen Leistungen und Bewusstsein beisteuern und zusätzlich auch beide Ebenen vertrauenswürdig sein.

Schlussendlich wurden die spezifischen Handlungsspielräume untersucht, die durch Vertrauen und Reputation für das Unternehmen sowohl auf lokaler, als auch auf überregionaler Ebene entstehen können. Dabei wurde zwischen operativen und strategischen Handlungsspielräumen unterschieden. So stellen lokal erzeugte Handlungsspielräume zunächst nur eine operative Dimension für das Unternehmen als Gesamtsystem dar. Erst die Einbeziehung aller lokalen Systeme in ihrer Gesamtheit und mithin die strategische Entscheidung für eine aktive Bearbeitung der spezifischen Kommunikations- und Vertrauenssituation überregionaler Unternehmen mit lokalen Repräsentanten machen die daraus entstehenden Handlungsspielräume für das Unternehmen auch auf strategischer Ebene nutzbar.

Insgesamt konnte gezeigt werden, dass Vertrauen und Reputation zu Recht im Zentrum vieler Definition von Unternehmenskommunikation und Public Relations stehen. Durch die Analyse konnten die beiden Konzepte aber theoretisch fundiert in einen Zusammenhang mit der Unternehmenskommunikation gebracht werden. Insbesondere die Rationalisierung des Vertrauensbegriffs und dessen Einbettung in ein Prozessmodell, das Vergabe und Entzug von Vertrauen über Erwartungsschemata beschreibt, macht es möglich Vertrauen als Kernbegriff

der Unternehmenskommunikation zu fassen. Die Analyse geht aber noch weiter, indem sie eine Ausrichtung auf Vertrauen und Reputation tief in der Identität des Vertrauensobjekts verankert. Vertrauen und Reputation werden somit von reinen „Nutzbegriffen“ zu handlungsleitenden Konzepten sowohl für den Vertrauensgeber, als auch für das Vertrauensobjekt selbst. Vertrauen verlangt es, vertrauenswürdig zu sein, gleichzeitig man selbst zu sein und seine Handlungen in der eigenen Identität zu begründen. Denn ein Faktor wird auch in der praktischen Analyse der spezifischen Kommunikations- und Vertrauenssituation deutlich: Vertrauen verdient nur, wer auch vertrauenswürdig handelt und kommuniziert – Vertrauen bekommt nur, wer vertrauenswürdig ist.

D) Anhang

1. Literatur

- Beckman, Terry/Colwell, Alison/Cunningham, Peggy H. (2009): The Emergence of Corporate Social Responsibility in Chile: The Importance of Authenticity and Social Networks, in: Journal of Business Ethics, Vol. 86, S. 191-206.
- Bekmeier-Feuerhahn, Sigrid/Eichenlaub, Karin (2009): Aufbau von Vertrauen durch Öffentlichkeitsarbeit mit Online-Medien aus attributionstheoretischer Perspektive, in: Gröppel-Klein, Andrea/Germelmann, Claas Christian (Hrsg.): Medien im Marketing, Optionen der Unternehmenskommunikation, Wiesbaden: Gabler, S. 293-317.
- Bellone, Veronika/Matla, Thomas (2010): Praxisbuch Franchising, Konzeptaufbau und Markenführung, München: FinanzBuch Verlag.
- Bentele, Günter (1994): Öffentliches Vertrauen – normative und soziale Grundlage für Public Relations, in: Armbrrecht, Wolfgang/Zabel, Ulf (1994) (Hrsg.): Normative Aspekte der Public Relations, Grundlegende Fragen und Perspektiven. Eine Einführung, Opladen: Westdeutscher Verlag, S.131-158.
- Bentele, Günter (1998): Vertrauen / Glaubwürdigkeit, in: Jarren, Ottfried/Sarcinelli, Ulrich, Saxer, Ulrich (1998)(Hrsg.): Politische Kommunikation in der demokratischen Gesellschaft, ein Handbuch mit Lexikonteil, Opladen: Westdeutscher Verlag, S.305-311.
- Bentele, Günter/Seidenglanz, René (2008): Trust and Credibility – Prerequisites for Communication Management, in: Zerfaß, Ansgar/ Ruler, Betteke/Sriramesh, Krishnamurthy (2008)(Hrsg.): Public Relations Research, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 50-62).
- Bergler, Reinhold (2005): Identität und Image, in: Bentele, Günter/Fröhlich, Romy/Szyszka, Peter (2005)(Hrsg.): Handbuch der Public Relations, Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln, mit Lexikon, 2. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 321-334.
- Bruhn, Manfred (2009): der Beitrag von Public Relations für den Markenwert, Konzeptualisierung und Stand der Forschung; in: Gröppel-Klein, Andrea/Germelmann, Claas Cristian (Hrsg.): Medien im Marketing, Wiesbaden: Gabler, S.179-203.
- Burkart, Roland (2002): Kommunikationswissenschaft, Grundlagen und Problemfelder, Umriss einer interdisziplinären Sozialwissenschaft, 4. Auflage, Wien (u.a.): Böhlau Verlag.

- Burmann, Christoph/Schallehn, Mike (2008): Die Bedeutung der Marken-Authentizität für die Markenprofilierung, LiM Arbeitspapier Nr.31, Bremen.
- Burmann, Christoph/Schallehn, Mike (2010): Konzeptualisierung von Marken-Authentizität, LiM Arbeitspapier Nr.44, Bremen.
- Buß, Eugen (2007): Image und Reputation – Werttreiber für das Management; in: Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (2007) (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden: GWV Fachverlage/Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, S.227-244.
- Derieth, Anke (1995): Unternehmenskommunikation, Eine theoretische und empirische Analyse zur Kommunikationsqualität von Wirtschaftsorganisationen, Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Dormann, Julian/Ehrmann, Thomas (2007): Handlungsfreiheit, Unterstützungsleistungen und Austrittsintentionen von Franchise-Nehmern; in: ZfB Zeitschrift für Betriebswirtschaft 77/2007, Heft 6, München: Gabler Verlag, S.546-674.
- Eilders, Christiane (2007): Der dynamisch-transaktionale Ansatz in öffentlichkeitstheoretischer Perspektive – Eine öffentlichkeitstheoretische Spezifizierung des dynamisch-transaktionalen Ansatzes für die politische Kommunikationsforschung; in: Wirth, Werner/Stiehler, Hans-Jörg/Wünsch, Carsten (Hrsg.)(2007): Dynamisch-transaktional denken, Theorie und Empirie der Kommunikationswissenschaft, Köln: Halem, S.59-83.
- Eisenegger Mark (2005): Reputation in der Mediengesellschaft, Konstitution – Issues Monitoring – Issues Management, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Eisenegger Mark/Imhof, Kurt (2009): Funktionale, soziale und expressive Reputation – Grundzüge einer Reputationstheorie; in: Röttger, Ulrike (2009) (Hrsg.): Theorien der Public Relations, Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung, 2. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S.243-264.
- Esch, Franz-Rudolf (2008): Strategie Und Technik Der Markenführung, München: Vahlen.
- Esch, Franz-Rudolf/Tomczak, Torsten/Kernstock, Joachim/Langner, Tobias (2006): Corporate Brand Management, Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen, Zweite Auflage, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage.
- Faulstich, Werner (2001): Grundwissen Öffentlichkeitsarbeit, München: Fink.
- Giddens, Anthony (1990): The Consequences of Modernity, Stanford: Stanford University Press.

- Greyson, Kent/Martinec, Radan (2004): Consumer Perceptions of Iconicity and Indexicality and Their Influence on Assessments of Authentic Market Offerings, in: Journal of Consumer Research, Vol.31, S.296-312.
- Gross, Herbert/Skaupy, Walter (1968): Das Franchise-System, Neue Vertriebswege für Waren und Dienstleistungen, Düsseldorf und Wien: Econ-Verlag.
- Gröppel-Klein, Andrea/Germelmann, Claas Christian (2009): Medienberichte und Vertrauensverlust von Spendern in Krisen von Spendenorganisationen; in: Gröppel-Klein, Andrea/Germelmann, Claas Christian (Hrsg.): Medien im Marketing, Optionen der Unternehmenskommunikation, Wiesbaden: Gabler, S. 343-368.
- Halstenberg, Volker (1996): Integrierte Marken-Kommunikation, Psychoanalyse und Systemtheorie im Dienste erfolgreicher Markenführung, Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag.
- Herger, Nikodemus (2006): Vertrauen und Organisationskommunikation, Identität – Marke – Image – Reputation, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hermes, Oliver (2004): Die Naturgesetze der Markenführung im Handel; in: Riekhof, Hans-Christian (Hrsg.) (2008): Retail Business in Deutschland, Perspektiven, Strategien, Erfolgsmuster, Mit Berichten und Fallstudien von Aldi, Auto plus, Conley's, DocMorris, Electronic Partner, Kiehl's, Lush, Max Bahr, Media Markt, Metro, Otto, Saturn und Zara, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 273-300.
- Hoepfner, Jörg (2009): Product Publicity, Produkt-PR und Marken-PR als Formen der Public Relations für Produkt- und Dienstleistungsmarken; in: Janich, Nina (2009): Marke und Gesellschaft, Markenkommunikation im Spannungsfeld zwischen Werbung und Public Relations, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 53-68.
- Hubig, Christoph/Siemoneit, Oliver (2007): Vertrauen und Glaubwürdigkeit in der Unternehmenskommunikation; in: Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (2007) (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden: GWV Fachverlage/Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, S.171-188.
- Imhof, Kurt/Gaetano, Romano (1996): Die Diskontinuität der Moderne, zur Theorie des sozialen Wandels, Frankfurt: Campus-Verlag.
- Jäckel, Michael (2008): Medienwirkungen, Ein Studienbuch zur Einführung, 4. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kassebaum 2004: Interpersonelles Vertrauen, Entwicklung eines Inventars zur Erfassung spezifischer Aspekte des Konstrukts, Diss., Hamburg.
- Knigge, Jürgen (1973): Franchise-Systeme im Dienstleistungssektor, Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, Niklas (1968): Vertrauen: ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, 4. Auflage 2000, Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft.

- Nessmann, Karl (2007): Personality-Kommunikation: Die Führungskraft als Image-Träger; in: Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (2007) (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden: GWV Fachverlage/Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, S. 833-846.
- o.N.: <http://www.franchise.org/2007Census.aspx>, 30.04.2011, 18:00.
- Paul, Joachim (2011): Praxisorientierte Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2. Überarbeitete Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- Public Relations Verband Austria (2009): Ergebnisse der GfK-Studie „PR in Klein-u. Mittelunternehmen“, http://www.prva.at/index.php_eID=tx_nawsecured1&u=0&file=fileadmin_user_upload_pdf_aussendungen_20090226_StudieKMU_Details,
zugegriffen am 12.07.2010
- Röttger, Ulrike (2007): Kapagnen planen und steuern: Inszenierungsstrategien in der Öffentlichkeit; in: Pwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden: GWV Fachverlage, S. 381-398.
- Sawetz, Josef (2008): Handbuch Marketing-Psychologie, Medien, Konsum, Kollektivität, Individuum, Interdisziplinäre Grundlagen aus Psychologie, Neurowissenschaften, Evolutionsbiologie und Semiotik, Wien: persoalexpert.net.
- Szyszka, Peter (2007): Kommunikation mit dem Kunden: Marken-PR und Produkt-PR als Instrumente der Marktkommunikation, in: Pwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden: GWV Fachverlage, S. 741-756.
- Szyszka, Peter (2008): Organisation und Organisationsinteresse, in: Bentele, Günter/Fröhlich, Romy/Szyszka, Peter (2008)(Hrsg.): Handbuch der Public Relations, Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln, mit Lexikon, 2. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 309-320.
- Szyszka, Peter (2009a): Organisation und Kommunikation: Integrativer Ansatz einer Theorie zu Public Relations und Public Relations-Management; in: Röttger, Ulrike (2009) (Hrsg.): Theorien der Public Relations, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 135-150.
- Szyszka, Peter (2009b): Die Leistung der PR-Arbeit in der Marken- und Produktkommunikation; in: Janich, Nina (2009): Marke und Gesellschaft, Markenkommunikation im Spannungsfeld zwischen Werbung und Public Relations, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 17-52.
- Theis-Berglmair, Anna Maria (2007): Meinungsbildung in der Mediengesellschaft: Grundlagen und Akteure öffentlicher Kommunikation; in: Pwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (2007)(Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden: GWV Fachverlage, S.123-136.

- Zerfaß, Ansgar (2010): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit, Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations, 3. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

2. Abstract

Unternehmenskommunikation und ihre Auswirkungen auf Reputationskonstitution und Vertrauensvergabe

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Erforschung von Vertrauen und Reputation und den dahinterliegenden Konzepten der Authentizität, Identität und Marke. Innerhalb eines Analyserahmens, der aus ebendiesen Konzepten gebildet und im Verlauf der Arbeit weiter verfeinert und erweitert wird, werden die Zusammenhänge und Wechselwirkungen der einzelnen Konzepte in ihrer Beziehung zueinander untersucht. Die Forschungsperspektive stellt dabei die Unternehmenskommunikation dar – die Arbeit geht in weiterer Folge der Frage nach, welche Möglichkeiten der Unternehmenskommunikation zur Verfügung stehen, um die Vergabe von Vertrauen und den Aufbau von Reputation wahrscheinlicher zu machen.

Aus dieser Perspektive heraus wird Vertrauen zunächst als zentrale handlungsleitende Einstellung definiert, während die Reputation als bewertendes Vorstellungsbild gefasst wird. Vertrauen wird dabei als riskante Vorleistung einer Erwartung der Erfüllung von Kontinuitätserwartungen definiert. Vertrauen und Reputation bauen dabei auf denselben Grundprinzipien auf, nämlich der Kontinuität dieser Erwartungserfüllung auf der einen Seite, und einem klaren und eindeutig abgegrenzten Selbst, mithin einer starken Identität des Vertrauensobjekts.

Die Marke wird in diesem Zusammenhang zum ersten Ansatzpunkt in einer aktiven Gestaltung des „Handlungsfeldes“ Vertrauen und Reputation. Durch ihre Selektion aus der Identität und die Reduktion auf wenige markante Grundwerte sorgt die Marke für eine klare und vor allem massenmedial vermittelbare Identität und gleichzeitig für eine Selbstbindung des Unternehmens an diese Grundwerte. Damit schafft die Marke ein eigenständiges Selbst und sorgt für Kontinuität durch Selbstbindung. Zusätzlich konkretisiert sie die Erwartungen der Stakeholder an die Marke selbst, da sie in sich ein Versprechen über Identität und zu erwartende Leistung darstellt. Die Marke kann die Vergabe von Vertrauen und den Aufbau von Reputation also gleich in mehrfacher Hinsicht unterstützen.

Schlussendlich wird das Konzept der Authentizität erforscht und mit dem Analyserahmen in Beziehung gesetzt. Authentizität als Bewertung der Übereinstimmung zwischen Identität und tatsächlichem Handeln eines potentiellen Vertrauensobjekts sorgt ebenfalls für Kontinuität, ist aber insbesondere eine Bewertung der Glaubwürdigkeit und stellt damit eines der wichtigsten Kriterien für die Vergabe von Vertrauen dar.

Die Konzepte dieses Analyserahmens werden schlussendlich in den theoretischen Kontext des 3-Welten-Modells nach Habermas eingebettet und zu einem Prozessmodell der Vergabe und

des Entzugs von Vertrauen über die Bewertung rational gebildeter Erwartungsschemata in der objektiven, sozialen und subjektiven Welt geformt. Dieses Modell setzt die Interaktion zwischen Vertrauensgeber und Vertrauensobjekt an eine zentrale Stelle und macht so eine Selbstdarstellung des Vertrauensobjekts in Form von Kommunikation, bewusst gesetzten Handlungen und unbewusstem Verhalten notwendig. Um die Authentizität als zentrales Alles-oder-Nichts-Kriterium in der subjektiven Welt zu erhalten, muss diese Selbstdarstellung auf der Identität basieren, die sich in sozialen Systemen wie Organisationen, Unternehmen oder Institutionen durch einen doppelten Transformationsprozess hin zu einer gelebten Organisationskultur formen und konkretisieren muss. Damit impliziert das Modell auch die notwendige strategische Verankerung der Ausrichtung auf Vertrauen und Reputation innerhalb von Unternehmen, Organisationen und Systemen und geht damit über die operativen Anforderungen der Unternehmenskommunikation hinaus.

Auf Basis dieser Analysen wird im zweiten Teil die spezifische Kommunikations- und Vertrauenssituation von überregionalen Unternehmen mit lokalen Repräsentanten, also etwa Filialen, selbstständigen Kaufleuten oder Franchise-Nehmern, untersucht. Dabei werden Vertrauens- und Reputationspotentiale identifiziert, die durch eine aktive Rolle der lokalen Repräsentanten unterstützt werden können. Aus der relevanten Literatur sowie aus den theoretischen Überlegungen des ersten Abschnitts dieser Arbeit werden insgesamt drei Hauptpotentiale von lokalen Repräsentanten ausgemacht, nämlich lokale Repräsentanten als Vermittler von Vertrauen und Reputation, als Korrektiv zu Effekten der Mediengesellschaft und als Unterstützer der Authentizität. Ermöglicht wird dies durch die spezifische Doppelrolle der lokalen Repräsentanten als Teil des Unternehmens und gleichzeitig als Teil des lokalen Systems; die Kontinuität in zeitlicher, personeller und inhaltlicher Dimension; sowie die Authentizität der lokalen Repräsentanten als Kommunikatoren und Erfahrungspunkte für Marke und Identität.

Die Bearbeitung dieser Potentiale verlangt Einsatz und Bewusstsein sowohl auf überregionaler, als auch auf lokaler Ebene und damit einerseits einen bestimmten Freiraum für die lokalen Repräsentanten, andererseits auch eine gewisse Unterstützungsleistung seitens des überregionalen Unternehmens. Diese notwendigen Freiräume, Begrenzungen und Unterstützungsleistungen werden im Hinblick auf die Spezifika der Kommunikations- und Vertrauenssituation und die als zentral identifizierten Faktoren der Vertrauensbeziehungen untersucht. Schlussendlich werden die daraus auf lokaler und überregionaler Ebene entstehenden Handlungsspielräume eingehender untersucht. Hier wird wiederum die notwendige strategische Verwurzelung sichtbar gemacht, indem aufgezeigt wird, dass erst die gezielte Bearbeitung der Gesamtheit der lokalen Vertrauens- und Reputationspotentiale strategische Handlungsspielräume für das Unternehmen eröffnen kann und somit eine tiefgreifende Entscheidung über die Einbeziehung lokaler Gestaltungsräume notwendig macht.

Insgesamt – und damit schließt sich der Kreis zum Beginn der Analyse – konnte in der theoretischen Einbettung und in der Übertragung der Analyseergebnisse auf eine konkrete Situation eines klar bestätigt werden: Die strategische Entscheidung, sich in allen Ebenen auf Vertrauen und Reputation ausrichten zu wollen geht tiefer als nur bis zur Kommunikation. Wer Vertrauen will, muss es sich durch seine Handlungen, sein Verhalten und seine gesamte Identität verdienen.

Corporate Communications and its implications on the constitution of reputation and the establishment of trust

This paper focuses on the analysis of trust and reputation and the concepts of authenticity, identity and corporate brands that lie behind them. The relations and interdependencies of trust, reputation, authenticity, identity and corporate brands is being researched in an analytical framework, which is built out of these very concepts and which is being refined and enlarged as the paper proceeds. The perspective of research lies in corporate communications – the paper researches thus the possibilities of corporate communications to heighten the probability of the constitution of reputation and the establishment of trust.

Out of this perspective, trust is specified as an attitude central to all action, whereas reputation is defined as an evaluating conception. Trust is thus defined as a risky anticipation that relies on the fulfillment of continuity-anticipations. In this view, reputation and trust are based upon the same basic principles, continuity in meeting those anticipations on the one hand and a clear-cut self, thus a strong identity on the object of trust's side.

In this perspective, corporate brands develop to be the first starting point for active actions in the fields of trust and reputations. By means of selection out of the organization's identity and the reduction to only few prominent and distinctive basic values, corporate brands create a clear-cut identity which is more easily spread via the mass-media. Furthermore, they establish a way of self-commitment and bind the organization to those basic principles. Thus corporate brands create a distinctive self and secure continuity via self-commitment. Furthermore they concretize the stakeholder's anticipations towards the brand itself by creating promises about its identity and the goods and services that can be expected. On the whole, corporate brands can support the establishment of trust and the constitution of reputation in more than just one way.

Finally the concept of authenticity is being researched and put into relation with the analytical framework. Authenticity is specified as an evaluation of the consistence between the identity of an organization and the actions it takes. Thus, authenticity also supports continuity, but especially it is an evaluation of credibility and therefore among the most important criteria for the establishment of trust.

Finally, the concepts of the analytical framework are embedded in the theoretical context of the three-worlds-model by Habermas and formed to a process-model in which trust is being established via the evaluation of rationally created schemes of anticipation in the objective, social and subjective worlds. In this model, the interaction between objects and subjects of trust is central. Therefore a form of self-expression is needed, which combines of communication, intentional and unintentional actions. In order to sustain authenticity as a

central 'all-or-nothing-criterion' that is decided upon in the subjective world, the self-expression has to be based on the organization's identity. In social systems like companies, organizations or institutions, this identity is formed in a process of double transformation and has to concretize to a lively organizational culture. Therefore the model implies that the focus on trust and reputation has to be a company's basic strategic decision and thus exceeds the operative system of corporate communications by far.

On the basis of this analysis, the second part of the paper researches the specific situation of communication and trust in which supra-regional companies with local representatives – such as chain stores, independent merchants or franchisees – find themselves. The goal is to analyze those potentials of trust and reputation that can be supported by an active role of the local representatives. Based upon central relevant literature and the analysis in the first part of the paper, there are the main potentials of local representatives to be found: local representatives as trust-agents, as corrective to effects of mass-media society and as supporters for authenticity. All of this is made possible by the local representative's specific double-function as part of the company and as a part of the local system; by continuity in terms of time, personnel and content; and by the local representative's authenticity as a communicator and as a touch point for the brand and the identity.

Working on these potentials goes along with commitment and awareness on supra-regional as well as on local level. It demands a certain freedom of design on the one hand, and certain support-actions on the side of the supra-national company on the other hand. This necessary freedom of design is analyzed in respect of the specific situation of communication and trust and the abovementioned concepts that are central to a relationship of trust. Finally, the focus is laid on the freedom of action that develops on local and supra-regional level. Again, the necessary strategic positioning is demonstrated. For only the strategic management of the entity of all the local potentials of trust and reputation can open up a freedom of action, that is strategically relevant for the company. Thus, a strategic decision whether or not to include local potentials of trust and reputation is needed.

On the whole the theoretical analysis and the transferring of the findings to a concrete situation has confirmed one thing for sure: The strategic decision to focus on trust and reputation on all levels digs deeper than communication only. He, who wants to be trusted, must earn trust by his intentional and unintentional actions and his whole identity.

Lebenslauf

Persönliche Daten

Thomas Leitner, Bakk., M.A.

Geb.Datum: 18.10.1986

Kontakt

Mail: t.leitner@ascolta.cc | Tel: 0676/955 67 47



Ausbildung

2008-	Magister-Studium an der Universität Wien, Studienrichtung Publizistik und Kommunikationswissenschaft
2008-2010	Master-Lehrgang für Öffentlichkeitsarbeit (Master of Public Communication, Fachbereich Public Relations) an der Universität Wien
2004-2008	Bakkalaureats-Studium an der Universität Wien, Studienrichtung Publizistik und Kommunikationswissenschaft (Abschluss mit Auszeichnung)
2004-2008	Diplomstudium an der Universität Wien, Studienrichtung Anglistik und Amerikanistik
1996-2004	AHS, Bundesgymnasium Leoben I (Matura mit Auszeichnung, Summa Cum Laude)

Beruf

2008-	Beratungsunternehmens radwerk15, vormals ASCOLTA e.U
2007-2008	Geschäftsführung des Jugendmagazins „the megascene“
2006-2008	Entwicklung und Konzeption eines bundesweiten Special-Interest-Magazins für Logistik und SCM
2004-2007	Chefredaktion des Jugendmagazins „the megascene“

Praktika

2008	Zenker und Co, Öffentlichkeitsarbeit und Konzeption (Österreich, 1 Monat)
2007	AT&S AG, Öffentlichkeitsarbeit und Konzeption (Österreich, 2 Monate)