

# **Corporate Publishing in der Marken- und Unternehmenskommunikation**

– eine qualitative Untersuchung zum Einsatz von  
Kundenzeitschriften in Österreich

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

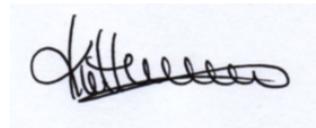
Kristina Hummel, Bakk. phil.

Begutachter/in: Angelika Scheid, MA

Wien, Mai 2019

## Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

A handwritten signature in black ink on a light blue background. The signature is cursive and appears to read 'Kristina Hummel'.

26. Mai 2019

Kristina Hummel, Bakk. phil.

# Zusammenfassung

Unternehmen stehen heutzutage eine noch nie dagewesene Anzahl an Kommunikationskanälen und -instrumenten zur Verfügung. Neue technische Errungenschaften und gesellschaftspolitische Veränderungen haben aber gleichzeitig dazu geführt, dass die Kunden ihr Mediennutzung drastisch geändert haben. Die Unternehmen stehen sich infolgedessen einem erhöhten Wettbewerb um die Aufmerksamkeit der Kunden gegenüber. Nicht zuletzt aufgrund der Digitalisierung haben die traditionellen Printmedien dabei häufig ausgedient. Nicht so die Kundenzeitschrift, die sich trotz rückläufiger Printtitel und -auflagen bei den Unternehmen großer Beliebtheit erfreuen, wie aktuelle Marktdaten belegen. Vor diesem Hintergrund wurde der Frage nachgegangen, warum ausgewählte Österreichische Unternehmen heutzutage noch immer Kundenzeitschriften zur Kommunikation einsetzen. Anhand von zehn leitfadengestützten qualitativen Experteninterviews konnten fünf zentrale Motive zum Einsatz von Kundenzeitschriften identifiziert werden. So sind es vor allem die Distinktion von der Konkurrenz, die direkte Steuerung der Kommunikation, die Image- und Markenpflege, die langfristige Kundenbindung sowie die Verkaufsförderung, welche die Unternehmen dazu veranlassen eine Kundenzeitschrift herauszugeben. Auf Basis der Ergebnisse können Argumente für den Erhalt von Kundenzeitschriften im Kommunikationsmix sowie Verbesserungsvorschläge für bestehende Kundenzeitschriften abgeleitet werden.

Schlüsselbegriffe: Unternehmenskommunikation, Trends und Herausforderungen in der Kundenkommunikation, zunehmender Aufmerksamkeitswettbewerb, Corporate Publishing, Kundenzeitschriften, Motive für Einsatz von Kundenzeitschriften

## Abstract

Nowadays, enterprises dispose of an unprecedented amount of communication channels and tools. At the same time, however new technical achievements and transformations in terms of social policy led to drastic changes in the customers' media usage. Therefore, the companies are facing a higher competition for the customers' attention. The traditional print media have had its day, not least because of the digitalisation. But that seems not the case for customer magazines, which according to current market data are very popular despite declining print titles and editions. In this context, the question was raised why certain Austrian enterprises still use customer magazines as part of their communication strategy. Based on ten guided qualitative expert interviews, it was possible to identify five central reasons for the deployment of customer magazines. Thus, it's mainly the distinction of the other competitors, a direct communication control, the image and brand management, a long-term customer retention and the sales promotion that induce the enterprises to publish a customer magazine. Based on the results, it's possible to derive arguments for the maintenance of customer magazines in the communication mix, as well as suggestions for the improvement of existing customer magazines.

Keywords: corporate communications, trends and challenges in the customer communication, increasing competition for attention, corporate publishing, customer magazines, motives for using customer magazines

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1	Problemstellung und Forschungsfrage .....	1
1.2	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit .....	5
<b>2</b>	<b>Theoretischer Hintergrund</b> .....	<b>7</b>
2.1	Unternehmenskommunikation .....	7
2.1.1	Definition und Funktion der Unternehmenskommunikation .....	7
2.1.2	Die integrierte Unternehmenskommunikation .....	11
2.1.3	Die Kundenkommunikation – Trends und Herausforderungen .....	13
2.2	Corporate Publishing als Instrument der Unternehmenskommunikation .....	15
2.2.1	Begriffsbestimmung und Formen von Corporate Publishing .....	15
2.2.2	Funktionen und Ziele von Corporate Publishing .....	18
2.2.3	Corporate Publishing vs. Content Marketing?! .....	21
2.2.4	Erfolgsfaktoren von Corporate Publishing .....	25
2.2.5	Erfolgskontrolle von Corporate Publishing .....	27
2.2.6	Corporate Publishing als Forschungsgegenstand im deutschsprachigen Raum .....	29
2.3	Die Kundenzeitschrift als Hauptform des Corporate Publishings .....	32
2.3.1	Begriffsbestimmung .....	32
2.3.2	Formen von Kundenzeitschriften .....	34
2.3.3	Einbettung in die Unternehmenskommunikation und Abgrenzung zu Publikumszeitschriften .....	36
2.3.4	Funktionen und Ziele von Kundenzeitschriften .....	37
2.3.5	Die Finanzierung und Refinanzierung von Kundenzeitschriften .....	41
2.3.6	Der Kundenzeitschriftenmarkt im D-A-CH Raum .....	42
<b>3</b>	<b>Methodik</b> .....	<b>44</b>
3.1	Forschungsdesign .....	44
3.2	Erhebungsinstrument .....	45
3.3	Sample .....	47
3.4	Durchführung der Erhebung .....	51
3.5	Auswertungsmethode .....	53
3.5.1	Aufbereitung des Datenmaterials .....	53
3.5.2	Themenanalyse nach Froschauer und Lueger (2003) .....	54

3.6	Qualitätssicherungsstrategien.....	56
<b>4</b>	<b>Ergebnisse .....</b>	<b>57</b>
4.1	Interviewergebnisse zur Unternehmenskommunikation.....	57
4.2	Interviewergebnisse zum Corporate Publishing.....	66
4.3	Interviewergebnisse zu den Kundenzeitschriften .....	68
4.3.1	Einbettung der Kundenzeitschrift in die Kommunikationspolitik der Unternehmen .....	68
4.3.2	Aufgaben und Funktionen von Kundenzeitschriften.....	69
4.3.3	Erfolgsfaktoren und spezifische Vorteile von Kundenzeitschriften.....	77
4.3.4	Nachteile von Kundenzeitschriften .....	82
4.4	Interviewergebnisse zu den Herausforderungen und Trends in der Unternehmenskommunikation .....	84
<b>5</b>	<b>Diskussion und Ausblick .....</b>	<b>90</b>
5.1	Fazit und Diskussion der Ergebnisse.....	90
5.2	Implikationen für die Praxis.....	100
5.3	Implikationen für die Forschung .....	102
5.4	Kritische Reflektion .....	103
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>105</b>
	<b>Online Quellen .....</b>	<b>112</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>113</b>
	<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>114</b>
	<b>Anhang</b>	

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung und Forschungsfrage

Durch die sogenannte Medienkonvergenz sehen sich Unternehmen gegenwärtig verschärften Kommunikationsbedingungen gegenüber (Kolo, 2012, S. 44):

Technische Errungenschaften haben dazu beigetragen, dass den Unternehmen eine nie dagewesene Anzahl an Kommunikationskanälen und -formen zur Verfügung stehen. Damit verbunden ist jedoch eine Kommunikationsüberlastung der Rezipientinnen und Rezipienten, und infolgedessen ein gestiegener Kommunikationswettbewerb der Unternehmen untereinander um sich mit ihren Angeboten voneinander abzuheben und durchzusetzen (Zerfaß, 2005, S. 389). Die Aufmerksamkeit ist somit zur knappen Ressource geworden und ist die größte Hürde, die Unternehmen heutzutage in ihren Kommunikationsbemühungen meistern müssen (Szyszka, 2007, S. 744). Waren es Ende des 20. Jahrhunderts noch rund 2,5 Mio. Marken, die um die Aufmerksamkeit der Käuferinnen und Käufer gebuhlt haben, so sind es 2013 bereits geschätzt 10 Mio. (Sammer, 2014, S. 13). Die Digitalisierung und Entwicklung neuer Medien sowie das sich dadurch veränderte Mediennutzungsverhalten haben dazu geführt, dass potenzielle Kundinnen und Kunden neue Anforderungen an die Kommunikation mit den Unternehmen stellen. Statt klassischer „Einweg“-Kommunikation, wird zielgruppengerechte und dialogorientierte Kommunikation erwartet (Bruhn, 2014, S. 1; Mast, 2013, S. 259). Groß angelegte Werbekampagnen mithilfe von Massenmedien haben vor allem auch aufgrund der hohen Kosten und des immensen Streuverlustes ausgedient (Zerfaß, 2005, S. 390).

Die Entwicklung des Werbemarktes in Österreich zeigt, dass die Werbeausgaben im Jahresverlauf zwar insgesamt gestiegen sind, jedoch kam es zu einer Umverteilung innerhalb der Kommunikationsinstrumente. Während der Anteil der Printwerbung im Kommunikationsmix der Unternehmen gesunken ist, stiegen die Ausgaben für Online-Werbung zwischen 2009 und 2015 von rund 116 Mio. EUR auf rund 238 Mio. EUR deutlich (<http://www.goldbachaustria.at/de-at/insights/werbemarkt-oesterreich>, 17.12.2017). Vor allem Fachmedien und Magazine beziehungsweise Zeitschriften mussten in den letzten Jahren Einnahmenbußen am Werbemarkt hinnehmen (Bundeskanzleramt Österreich, 2014, S. 92). Als Resultat reduzierten viele – zum Teil auch etablierte – österreichische Printtitel ihre Auflagen, wie Tabelle 1 verdeutlicht. Eine möglichst effiziente Nutzung der vorhandenen Budgets ist damit zum obersten Gebot aller Kommunikationsmaßnahmen geworden (Bruhn, 2014, S. 8).

Tabelle 1: Auflagenentwicklung ausgewählter Österreichischer Magazine laut ÖAK

Titel	2015	2016	2017	2018
NEWS	161.481	137.109	116.485	89.823
profil	90.431	77.461	65.242	60.459
Wienerin	82.308	82.717	76.992	72.300
WOMAN	178.900	171.022	153.604	140.542
Servus in Stadt und Land	201.391	190.990	183.201	169.575

Quelle: eigene Darstellung nach Österreichische Gemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern/Österreichische Auflagenkontrolle (ÖAK) (2019)

*Anmerkungen:* ÖAK bedeutet Österreichische Auflagenkontrolle

Zudem wurden einige Titel eingestellt oder in Online-Medien umgewandelt. Laut den Marktdaten des Verbands Österreichischer Zeitungen (VÖZ), hat die Anzahl an Zeitungen und Magazinen in Österreich seit 2014 kontinuierlich abgenommen. Zu nennen ist hier beispielsweise die Einstellung des WirtschaftsBlatts im Jahr 2016. Auch im Bereich der Magazine und regionalen Tageszeitungen lassen sich Einstellungen aufzählen, wie das Seitenblicke Magazin des Red Bull Media House, der XPress der Verlagsgruppe News oder die Kärntner Tageszeitung und die Salzburger Volkszeitung. Während der VÖZ für 2014 noch 65 Magazintitel zählt, beläuft sich die Anzahl 2016 nur mehr auf 62 Titel (<http://voez.at/forschung-marktdaten/marktdaten/>, 13.01.2019). Auch internationale Untersuchungsergebnisse stützen die soeben dargestellten Zahlen: in den letzten 15 Jahren gingen die Auflagen von Tageszeitungen in den USA im Schnitt um 14% zurück (Haas, 2010, S. 65).

Unternehmen sind somit dazu angehalten neue Strategien zu entwickeln, um ihre Kundinnen und Kunden adäquat zu erreichen. Zentral ist dabei die Überlegung, mit welchem Medium (Kanal) diese am besten erreicht werden und wie die Botschaft gestaltet sein muss, damit möglichst die beabsichtigte Wirkung eintritt. Als Schlüsselkonzepte werden in Theorie und Praxis dabei die zielgruppengerechte und inhaltsgetriebene Kommunikation genannt.

Als Resultat hat das Corporate Publishing (auch CP genannt) als inhaltsgetriebenes Instrument der Unternehmenskommunikation in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen. Laut der Basisstudie VI 2018 des Content Marketing Forums (2018, S. 3ff.), investieren Unternehmen im Raum Deutschland, Österreich und Schweiz (D-A-CH) rund 8 Mrd. EUR jährlich in inhaltsgetriebene Kommunikationsformen. Das ist eine Steigerung von 17% gegenüber den Vergleichszahlen von 2016.

Rund 3,4 Mrd. EUR davon, entfallen auf Printformen des Corporate Publishings. Verglichen mit der Studie aus 2016, entspricht dies ebenfalls einem Zuwachs von 10%. Die beliebteste Form sind dabei die Kundenzeitschriften. Insgesamt zählt der Markt an Kundenzeitschriften im D-A-CH-Raum über 15.000 unterschiedliche Titel, wobei gut die Hälfte davon auf den Business-to-Consumer (B2C)<sup>1</sup> Bereich fällt. Die durchschnittliche Anzahl an Titel, die von jedem Unternehmen herausgebracht wird, ist in den letzten Jahren im Business-to-Business (B2B)<sup>2</sup> Bereich von 1,34 auf 1,77 Stück und bei B2C von 1,89 auf 1,97 Titel gestiegen. Zudem sind zwischen 2012 und 2014 auch die durchschnittlichen Auflagen von Corporate Publishing-Magazinen gestiegen; im B2B-Bereich von 26.000 in 2012 auf 29.000 Exemplare in 2014 und im B2C-Bereich von 131.000 in 2012 auf 133.000 Exemplare in 2014 (EICP/zehnvier, 2014, S. 4ff.). Einige große Unternehmen in Österreich lassen die Auflagen ihrer Kundenzeitschriften von der ÖAK kontrollieren, und diese Daten stützen die Befunde der soeben dargestellten Studie. So hat sich die Auflage des auto touring Magazins des ÖAMTC zwischen 2015 und 2018 von 1,679 Mio. Stück auf 1,803 Mio. Stück erhöht. Dasselbe trifft auf das friends Magazin des Handelsunternehmens REWE zu, dessen Auflage bei knapp 400.000 Stück gestartet ist und seit 2016 konstant bei 400.500 Stück liegt (ÖAK, 2019).

Printmedien haben somit einen ungebrochenen hohen Stellenwert in der Unternehmenskommunikation. Allen voran die Kundenzeitschrift, welche bei der Ansprache von externen Zielgruppen eines der wichtigste Instrumente darstellt (Mast, 2013, S. 272; Weichler, 2007, S. 441).

Auch aus dem amerikanischen Raum kommend stützen aktuelle Entwicklungen die hohe Relevanz der Kundenzeitschriften: 2017 veröffentlicht airbnb, die Online-Plattform zur Vermittlung von privaten Unterkünften, das Kundenmagazin „airbnbmag“ ([https://www.wuv.de/medien/airbnb\\_startet\\_coffeetable\\_magazin](https://www.wuv.de/medien/airbnb_startet_coffeetable_magazin), 15.01.2019). Als weiteres Beispiel lässt sich „Grow“, das Unternehmensmagazin von Facebook nennen, welches erstmals im Frühling 2018 veröffentlicht wurde und sich vierteljährlich an ausgewählte B2B-Kunden von Facebook richtet (<https://www.handelszeitung.ch/unternehmen/facebook-lanciert-print-magazin#>, 15.01.2018). Damit setzen junge, erst durch die Verfügbarkeit von Online-Medien mög-

---

<sup>1</sup> B2C bezeichnet Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen und Privatpersonen. In diesem Zusammenhang sind Magazine gemeint, die von Unternehmen für Privatpersonen als Kunden herausgegeben werden.

<sup>2</sup> B2B bezeichnet Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen. In diesem Zusammenhang sind Magazine gemeint, die von Unternehmen für andere Unternehmen als Kunden herausgegeben werden.

lich gewordene Unternehmen bei ihrer Kommunikation auf ein klassisches und von vielen in der Branche totgesagtes Instrument.

Dem bisherigen Diskurs folgend, stehen aktuelle Beispiele aus der Praxis zum Einsatz und Stellenwert der Corporate Publishing-Printmedien somit stehen durchaus im Widerspruch zu den Entwicklungen auf dem publikumsorientierten Printmarkt. Doch warum ist dem so? Warum setzen Unternehmen heutzutage dennoch auf ein schwächelndes Medium?

Daraus resultierend wurde für die vorliegende Arbeit folgende übergeordnete Forschungsfrage gewählt:

### **Welche Motive verfolgen österreichische Unternehmen mit Corporate Publishing am Beispiel der Kundenzeitschrift?**

Kern des Interesses ist somit die Frage nach dem WARUM, das heißt nach den zentralen Gründen und Zielen von Unternehmen zur Kommunikation ihrer Anliegen und Inhalte Corporate Publishing, und im Speziellen die Kundenzeitschrift, einzusetzen. Zur Beantwortung der Forschungsfrage werden qualitative Experteninterviews mit Marketing- und/oder Kommunikationsverantwortlichen von ausgewählten Österreichischen Unternehmen geführt. Ziel der qualitativen Interviews ist das Rekonstruieren und Verstehen eines sozialen Zusammenhangs aus den Erzählungen der befragten Personen. Dafür ist es notwendig so viele Informationen wie möglich zusammenzutragen (Gläser & Laudel, 2010, S. 37). Es reicht somit im vorliegenden Fall nicht aus, die Expertinnen und Experten einfach direkt nach den Motiven zu fragen, etwa durch: „Welche Motive verfolgen Sie...?“ oder „Warum setzen Sie die Kundenzeitschrift ein?“. Vielmehr sollen die Motive durch eine offene Abfrage mehrere Themenbereiche indirekt aus den für die befragten Personen relevanten Aspekten ermittelt werden (Froschauer & Lueger, 2003, S. 16). Zu achten ist jedoch darauf, dass die gestellten Fragen alle zur Beantwortung der übergeleiteten Forschungsfrage einzahlen.

Aus diesem Grund wurden folgende untergeordnete Forschungsfragen gebildet:

### **Inwiefern haben sich nach Ansicht der Kommunikations- und Marketingverantwortlichen die Anforderungen an die Unternehmenskommunikation geändert und wie beeinflusst dies die Wahl der Kommunikationsinstrumente?**

### **Welchen Stellenwert hat das Corporate Publishing als Instrument der Marken- und Unternehmenskommunikation in den befragten Unternehmen?**

**Welche zentralen Funktionen und Leistungen schreiben die Kommunikations- und Marketingverantwortlichen den Kundenzeitschriften als Instrument der Marken- und Unternehmenskommunikation zu?**

**Wie beeinflussen die Herausforderungen und Trends der Unternehmenskommunikation nach Ansicht der Kommunikations- und Marketingverantwortlichen den Einsatz von Kundenzeitschriften?**

## **1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit**

Ziel der geplanten qualitativen Forschungsarbeit ist es, die zentralen Motive für den Einsatz von Corporate Publishing in der Unternehmenskommunikation bei ausgewählten österreichischen Unternehmen zu untersuchen. Der Fokus soll dabei auf die Kundenzeitschrift gelegt werden, da sie nach wie vor als Hauptform des Corporate Publishings gilt und weil hierzu die aktuellen Trends im Widerspruch zu den sonstigen am Printmarkt stehen. Eine Literaturrecherche ergab, dass die Wissenschaft diesem Teilbereich bisher keine Beachtung geschenkt hat, siehe Kapitel 2.2.6 (S. 29ff.) in dieser Arbeit. Trotz qualitativem Forschungsdesign, soll die geplante Untersuchung einen Beitrag zur Untersuchung der erkannten Forschungslücke leisten sowie weitere Forschungsarbeiten dazu initiieren.

Dafür ist die vorliegende Arbeit in insgesamt fünf Kapitel unterteilt.

Das erste Kapitel dient dazu die Leserin und den Leser auf das interessierende Thema hinzuleiten sowie die zentrale Forschungsfrage und ihre Unterfragen darzustellen und den Aufbau der Arbeit zu erläutern.

Das zweite Kapitel beschäftigt sich mit den theoretischen Grundlagen. Zu Beginn wird die Unternehmenskommunikation als übergreifender theoretischer Rahmen vorgestellt. Dabei werden vor allem die aktuellen Trends und Entwicklungen auf diesem Gebiet aufgeworfen sowie die sich daraus ergebenden Herausforderungen der Unternehmen im Bereich der Kundenkommunikation erläutert. In einem zweiten Schritt wird das Corporate Publishing als mögliches Instrument der Unternehmens- und Kundenkommunikation beschrieben. Corporate Publishing soll dabei zuerst ganzheitlich erörtert werden, bevor die Kundenzeitschrift als wichtigste Printform dargestellt wird.

Im empirischen Teil der Arbeit wird zunächst in Kapitel drei die Methodik der Studie erklärt. Hierzu werden die Kriterien und Prinzipien der qualitativen Experteninterviews aufgezeigt. Ebenso werden der Interviewleitfaden als Erhebungsinstrument, das Sample, die Durchführung der Untersuchung sowie die Themenanalyse nach Froschauer

und Lueger (2003) als Methode der Datenauswertung vorgestellt. Den Abschluss bilden die Qualitätssicherungsstrategien.

Das Kapitel vier widmet sich der Analyse und Interpretation der sich aus den geführten Experteninterviews ergebenden zentralen Untersuchungsergebnisse.

Im abschließenden fünften Kapitel werden die im vorerghenden Kapitel dargestellten Ergebnisse aufeinander bezogen und diskutiert um so schließlich die forschungsleitende Fragestellung und ihre Unterfragen zu beantworten. Zudem werden wichtige Implikationen für die Praxis und Forschung abgeleitet. Dieses Kapitel widmet sich auch der kritischen Reflexion der Masterthesis.

## **2 Theoretischer Hintergrund**

Das zweite Kapitel vermittelt den theoretischen und konzeptionellen Rahmen der Forschungsarbeit. Der Aufbau wurde so gewählt, dass zuerst als Grundlage die Unternehmens- sowie Kundenkommunikation, in welche das Corporate Publishing thematisch eingebettet ist, erläutert wird, um in einem zweiten Schritt schließlich das Corporate Publishing sowie im Speziellen die Kundenzeitschrift umfassend zu erklären und so auf den empirischen Teil hinzuleiten. Die einzelnen Themenbereiche werden dabei konzentriert mit Blick auf das Erkenntnisinteresse dargestellt und sinnvoll miteinander verknüpft.

### **2.1 Unternehmenskommunikation**

In Zeiten von Mediengesellschaften ist für Unternehmen das regelmäßige Veröffentlichen von Themen sowie das zielgerichtete Kommunizieren mit ihren Anspruchsgruppen unumgänglich um langfristig erfolgreich zu sein. Als Folge sehen sich die Rezipientinnen und Rezipienten einem Übermaß an verfügbaren Informationen gegenüber. Unternehmen sind daher dazu angehalten, Strategien und Wege zu finden, um sich von der Konkurrenz kommunikativ abzuheben und dadurch die Aufmerksamkeit der Kundinnen und Kunden auf sich zu ziehen. Dies gelingt heutzutage hauptsächlich durch das Marken- bzw. Unternehmensimage, welches maßgeblich von der Unternehmenskommunikation geformt wird (Zerfaß & Piwinger, 2007, S. 5f.).

Als ein bei den Unternehmen sehr beliebtes Instrument zur Imagebildung hat sich das Corporate Publishing etabliert (Mast, Huck, Güller, 2005, S. 180). Um auf das Konzept Corporate Publishing und seine Hauptform der Kundenzeitschrift hinzuweisen, wird zunächst die Unternehmenskommunikation mit ihren grundlegenden Funktionen erläutert. Danach wird das Modell der integrierten Unternehmenskommunikation als heutzutage entscheidender Erfolgsfaktor bei der Erreichung von Kommunikationszielen vorgestellt. Des Weiteren werden künftige Entwicklungen und Trends und die sich daraus ergebenden Herausforderungen und Folgen für die Kommunikation mit den Kundinnen und Kunden beleuchtet.

#### **2.1.1 Definition und Funktion der Unternehmenskommunikation**

Die Unternehmenskommunikation, auch Corporate Communications genannt, ist ein relativ junges Forschungsfeld. Die ersten Konzepte dazu entstanden im deutschsprachigen Raum erst in den 1990er Jahren durch Arbeiten renommierter Forscherinnen und Forscher innerhalb der Publizistik- und Kommunikationswissenschaften (PuKw);

zu nennen sind hier etwa Merten, Ronneberger, Rühl oder Burkart (Jarren & Röttger, 2015, S. 30; Moll, 2002, S. 185). Seitdem ist es aber zu einem interdisziplinären Forschungsgegenstand geworden, in welchem sich je nach ausgewählter Perspektive und Wissenschaft zahlreiche unterschiedliche, und zum Teil konkurrierende, theoretische Ansätze und Definitionen unterscheiden lassen. Neben den Publizistik- und Kommunikationswissenschaften haben sich vor allem die Wirtschaftswissenschaften und die Sozialwissenschaften diesem Thema angenommen (Fröhlich, Szyszka & Bentele, 2015, S. 27; Mast, 2013, S. 6).

Aufgrund des begrenzten Platzes, wird im Folgenden darauf verzichtet, die in den genannten Wissenschaftsdisziplinen einzelnen Ansichten ausführlich vorzustellen und zu diskutieren. Vielmehr wurden zwei für diese Arbeit geltenden Definitionen der Unternehmenskommunikation ausgewählt, da sie sowohl die kommunikations-, wirtschafts- als auch sozialwissenschaftliche Perspektive vereint und der Bereich Unternehmenskommunikation dadurch ganzheitlich erfasst werden kann.

Zerfaß (2007, S. 23) versteht unter Unternehmenskommunikation „alle Kommunikationsprozesse, mit denen ein Beitrag zur Aufgabendefinition und -erfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten geleistet und die insbesondere zur internen und externen Handlungskoordination sowie Interessenklärung zwischen Unternehmen und ihren Bezugsgruppen (Stakeholdern) beitragen“. Mast (2008, S. 50) spezifiziert aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive: „Corporate Communications ist die Gesamtheit der nach innen und außen gerichteten Kommunikationsaktivitäten eines Unternehmens mit dem Ziel, die Meinungen, Einstellungen oder Verhaltensweisen der Stakeholder zu beeinflussen oder zu verändern und so einen Beitrag zu Organisationszielen zu leisten.“

Gemäß den beiden Definitionen verbindet die Unternehmenskommunikation zwei Ebenen miteinander: die der Organisationen beziehungsweise Strukturen und die der konkreten Handlungen. Die Organisation ist das übergeordnete Dach unter welchem zielgerichtete Handlungen stattfinden. Die Organisation wird dabei weit gefasst, so zählen neben Unternehmen auch Parteien, Verbände und Vereine dazu. Die Organisation an sich verfolgt bestimmte Ziele, die sowohl interner als auch externer Natur sein können. Beispielsweise Absatzsteigerung, Erhöhung des Marktanteils und der Bekanntheit oder der Mitarbeiterzufriedenheit. Um diese Ziele zu erreichen, müssen bestimmte Handlungen gesetzt werden – wiederum sowohl organisationsintern als auch -extern. Zur Erreichung bestimmter Ziele werden kommunikative Mittel eingesetzt, die im Rahmen der Unternehmenskommunikation geplant werden. Die kommunikativen Handlungen werden dabei von Mitgliedern der Organisation, etwa Führungskräfte und Mitarbeite-

rinnen und Mitarbeiter von Kommunikations- oder Marketingabteilungen veranlasst und durchgeführt. Werden somit Kommunikationsziele verfolgt, tragen diese zur Erreichung der übergeordneten Unternehmensziele bei. Eine erfolgreiche Unternehmenskommunikation ist folglich ein wichtiger Wertschöpfungsfaktor für Unternehmen um langfristig bestehen zu können. Vor allem auch, weil durch die Unternehmenskommunikation entscheidende Erfolgspotentiale, wie Image und Reputation, Glaubwürdigkeit sowie Vertrauen aufgebaut werden können (Zerfaß & Piwinger, 2007, S. 27f.).

Laut Zerfaß und Piwinger (2007, S. 40) zählen zwei Arten von kommunikativen Handlungen zur Unternehmenskommunikation. Einerseits jene, welche die Realgüterprozesse im Organisationsfeld steuern (interne Unternehmenskommunikation) und andererseits solche, die marktliche und gesellschaftspolitische Beziehungen steuern (externe Unternehmenskommunikation). Abbildung 1 fasst die drei wesentlichen Aufgabengebiete der Unternehmenskommunikation zusammen, nämlich die interne Kommunikation, die Marktkommunikation und die Public Relations.

Abbildung 1: Unternehmenskommunikation und ihre Teilbereiche



Quelle: eigene Darstellung nach Mast, Huck & Güller (2005, S. 37)

Die für diese Arbeit interessierenden Teilbereiche der Unternehmenskommunikation sind die zur externen Unternehmenskommunikation gehörende Marktkommunikation sowie die Public Relations.

Die Marktkommunikation umfasst „alle kommunikativen Handlungen von Organisationsmitgliedern (Führungskräften, Kommunikationsverantwortlichen) und ihren Beauftragten (Agenturen), mit denen Transaktions- und Wettbewerbsbeziehungen gestaltet werden“ (Zerfaß, 2005, S. 298; Zerfaß & Piwinger, 2007, S. 46). Dazu zählt laut Lies (2008, S. 52) die „gezielte absatz- und konsumentenorientierte Kommunikation“, sprich

die Kommunikation mit den (potenziellen) Kundinnen und Kunden. Das Ziel von Marktkommunikation ist das Herbeiführen von konkreten (Kauf-) Handlungen, daher ist sie stets persuasiv angelegt. Dem Unternehmen stehen dabei zwei Wege zur Verfügung: sie können direkt und unmittelbar Einfluss nehmen, indem beispielsweise Werbebotschaften zuerst Kaufanreize setzen, die anschließend durch gezielte Verkaufsförderungen am Point-of-Sale<sup>3</sup> wie etwa durch Verkostungen oder Warenproben, verstärkt werden. Der zweite Weg besteht darin, durch indirekte Imagewerbung ein positives Marken- beziehungsweise Unternehmensimage aufzubauen, um dadurch wiederum eine gewünschte Kundenhandlung auszulösen. Als Beispiele sind hier das Sponsoring oder das Eventmarketing zu nennen (Zerfaß, 1996, S. 45; 2005, S. 299; Zerfaß & Piwinger, 2007, S. 47f.). Innerhalb der Marktkommunikation bedient man sich somit meist bei den Instrumenten des Marketings, daher wird sie auch Marketingkommunikation genannt (Szyszka, 2007, S. 741).

Die Public Relations (PR) oder Öffentlichkeitsarbeit, umfasst vordergründig alle „nicht ökonomischen Handlungsfelder und Öffentlichkeiten“ von Unternehmen (Zerfaß & Piwinger, 2007, S. 48). Dazu zählen vor allem die Bezugsgruppen des gesellschaftspolitischen Umfelds von Unternehmen, wie beispielsweise Behörden, Geldgeber, Parteien oder Anwohner. All jene Gruppen, die durch ihre Handlungen die Unternehmenstätigkeit und -strategie beeinflussen können. Hauptaufgabe der PR ist es, bei diesen Anspruchsgruppen die Handlungsspielräume des Unternehmens sicherzustellen sowie für die Durchsetzung der Unternehmensstrategien zu sorgen (Zerfaß, 2005, S. 298ff.; Zerfaß & Piwinger, 2007, S. 48f.). Dafür versucht die PR diesen Gruppen Vertrauen und Verständnis für das Unternehmen herzustellen. Die Kommunikationsinhalte sind daher nicht persuasiv, sondern informativ (Mast, 2013, S. 15f.). Es geht vielmehr um eine direkte Ansprache der Stakeholder mit dem Ziel des Aufbaus und der Pflege von langfristigen Beziehungen. Die PR kann allerdings auch zum Zweck der Absatzförderung eingesetzt werden; allerdings stets mit den kommunikativen Mitteln der PR und nicht des Marketings. Sie analysiert den Absatzmarkt als Meinungsmarkt und evaluiert aktuelle Entwicklungen und Meinungsführer um diese auf Basis dessen aktiv mit Informationen zum Unternehmen, der Marke oder dem Produkt zu versorgen (Szyszka, 2007, S. 742ff.).

Abschließend lässt sich festhalten, dass die Marktkommunikation auch in den Wirtschaftswissenschaften vielfach untersucht wurde. Hier wird sie als Teil des Marketing-Mix aufgefasst und daher traditionell dem Marketing und nicht der Unternehmenskom-

---

<sup>3</sup> Verstanden als Ort des Einkaufs

munikation zugeordnet (Lies, 2008, S. 52 f.). Das Marketing und die Öffentlichkeitsarbeit werden in der Theorie daher häufig als konkurrierende Kommunikationsdisziplinen verstanden (Mast et al., 2005, S. 35). In der Praxis zeigt sich ein ähnliches Bild, wobei die Unternehmen immer mehr erkennen, dass es nicht zielführend ist die beiden Teilbereiche getrennt voneinander zu behandeln. Die Kommunikationstätigkeiten eines Unternehmens beeinflussen sich nämlich wechselseitig und müssen daher im Sinne einer ganzheitlichen und erfolgreichen Kommunikationsstrategie miteinander abgeglichen werden. Nur so können die einzelnen Teilbereiche gemeinsam zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen (Zerfaß, 2005, S. 316). Zusammengefasst wurde dieses Verständnis im Konzept der integrierten Unternehmenskommunikation, welches im Folgenden vorgestellt wird.

### **2.1.2 Die integrierte Unternehmenskommunikation**

Mit der Formulierung des Konzepts der integrierten Unternehmenskommunikation wurde den quantitativen und qualitativen Entwicklungen auf dem Medienmarkt Rechnung getragen (Rademacher, 2015, S. 740). Diese betreffen sowohl die Unternehmen als Kommunikator, als auch die Kundinnen und Kunden als Zielgruppe:

Die Entstehung neuer Medien sowie die immer größer werdende Anzahl an homogenen Marken und Produkten resultieren in einem erhöhten Kommunikationswettbewerb der Unternehmen um die Aufmerksamkeit der Kundinnen und Kunden. Die Folge ist eine Informations- und Reizüberflutung und nicht selten eine Irritation der Rezipientinnen und Rezipienten, die schließlich in einer selektiven Zuwendung zu Medieninhalten mündet (Bruhn, Martin & Schnebelen, 2013, S. 1f.). Diese Entwicklung prophezeite Ott (2005, S. 80) bereits vierzehn Jahre zuvor: „Immer mehr Informationen müssen in immer weniger Zeit zur Kenntnis genommen, bewertet und gegebenenfalls verarbeitet werden“.

Ergänzend hat die Ausdifferenzierung der drei Teilbereiche der Unternehmenskommunikation dazu geführt, dass sich innerhalb der Unternehmen unterschiedliche Abteilungen und Zuständigkeiten entwickelt haben – etwa wie bereits erwähnt das Marketing, welches für die Marktkommunikation und Werbung verantwortlich ist, oder die PR, die als Aufgabengebiet der Unternehmenskommunikation angesehen wird. All diese Abteilungen tragen zwar zur Erreichung von Kommunikationszielen bei, aber häufig losgelöst voneinander und ohne das große Ganze zu bedenken (Zerfaß, 2005, S. 307f.; Lies, 2008, S. 114). „Unternehmensintern sind vielerorts eher Konfrontation und Abteilungsdenken statt Kooperation und Unternehmensdenken an der Tagesordnung“, so Szyszka (2005, S. 188). Als Konsequenz sind die Unternehmen dazu angehalten im

Rahmen einer strategischen Kommunikationspolitik ihre Kommunikationsaktivitäten zu bündeln, das heißt unter einem Dach strategisch zusammenzuführen – sie zu integrieren (Bruhn, 2009, S.1ff.).

Die Definitionen zur integrierten Kommunikation lassen sich vor allem in den Wirtschaftswissenschaften finden. Die im Forschungsmainstream bekannteste ist jene von Bruhn (Szyszka, 2005, S. 177). Nach Bruhn (2009, S. 22) bezeichnet die integrierte Kommunikation einen „strategischen und operativen Prozess der Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle, der darauf ausgerichtet ist, aus den differenzierten Quellen der internen und externen Kommunikation von Unternehmen eine Einheit herzustellen, um ein für die Zielgruppen der Kommunikation konsistentes Erscheinungsbild des Unternehmens [...] zu vermitteln“. „One Message to the Customer“ lautet hier also das Motto (Hasenbeck, 2005, S. 24). Primäres Ziel ist somit, dass sich die Kommunikationsaktivitäten auf allen Kanälen sinnvoll ergänzen und aneinander orientieren und nach außen hin eine Symbiose ergeben (Lies, 2008, S. 50). Dies beinhaltet sämtliche internen und externen Kommunikationsinstrumente, die inhaltlich, formal und zeitlich aufeinander abgestimmt werden müssen um so langfristig die Effektivität und Effizienz der Kommunikationstätigkeit von Unternehmen zu steigern (Bruhn, 2009, S. 23; Zerfaß, 1996, S. 46f.). Die einzelnen Kommunikationskanäle und -formen unterstützen sich somit idealerweise untereinander. So können etwa in der Zeit zwischen der Veröffentlichung von Kundenzeitschriften wichtige Unternehmensinformationen beispielsweise per Newsletter oder über Social Media kommuniziert werden. Durch diese regelmäßige Präsenz bei den relevanten Zielgruppen werden langfristige Beziehungen aufgebaut (Hasenbeck, 2005, S. 24).

Durch das einheitliche Bild nach außen, kann bei den Anspruchsgruppen ein positives Unternehmensimage geschaffen werden, was dem Unternehmen einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil bringt (Mast, 2013, S. 42f.). Das dadurch entstandene Reputationsmanagement wird zu einem immer wichtiger werdenden Erfolgsfaktor (Schuppener & Schuppener, 2005, S. 193). Zusammengefasst lässt sich festhalten, dass die Kommunikationstätigkeiten eines Unternehmens Management- beziehungsweise Führungsaufgabe sein sollen (Mast, 2013, S. 254; Szyszka, 2005, S. 187). Denn ihr Anteil an der Wertschöpfung eines Unternehmens ist in den letzten Jahren stark gestiegen. So ermöglicht sie einem Unternehmen sich am Markt zu differenzieren und sich von seinen Konkurrenten wirksam abzuheben (Hasenbeck, 2005, S. 21). Die integrierte Unternehmenskommunikation wurde daher in den letzten Jahren erweitert zum integrierten Kommunikationsmanagement (Rademacher, 2015, S. 742).

In Vorbereitung auf das Kapitel zu den Kundenzeitschriften, wird im folgenden Ab-

schnitt die Kundenkommunikation und ihre Spezifika als theoretische Basis vorgestellt. Zudem werden die bereits erwähnten Herausforderungen, mit denen die moderne Unternehmenskommunikation im Hinblick auf die Kundenansprache heutzutage zu kämpfen hat zusammengefasst, sowie die sich daraus ergebenden Ansprüche an ihre Instrumente thematisiert.

### **2.1.3 Die Kundenkommunikation – Trends und Herausforderungen**

Die Kundinnen und Kunden stehen im Zentrum jeglicher Unternehmensaktivitäten, da diese letztendlich den Fortbestand eines Unternehmens sichern (Mast et al., 2005, S. 4). Der Begriff „Kunde“ wird dabei aber in den letzten Jahren universell für eine Reihe von Anspruchsgruppen von Unternehmen verwendet. Neben den Käuferinnen und Käufern wird beispielsweise auch jegliche Art von Mitgliedern als Kundinnen und Kunden bezeichnet (Wolff, 2012, S. 54).

Wie bereits weiter oben erwähnt, kam es in den letzten Jahren aufgrund von mehreren parallel verlaufenden Entwicklungen zu einem Umdenken innerhalb der Unternehmens- und Kundenkommunikation. Geschuldet vor allem der Entwicklung neuer (Internet-)Medien und des sich dadurch veränderten Mediennutzungsverhaltens, sind Kundinnen und Kunden in ihrer Mediennutzung zunehmend selektiver und aktiver geworden. Das Internet ermöglicht ihnen eine eigenständige Informationssuche sowie eine aktive Teilhabe am Kommunikationsprozess (Mast, 2013, S. 258). So hinterfragen sie die vom Kommunikator beziehungsweise von den Unternehmen einseitig dargebotene Werbebotschaften kritischer und können zwischen den Angeboten leichter unterscheiden und für sie passende auswählen. Als Resultat entziehen sie sich zunehmend der klassischen Einwegkommunikation und wenden sich jenen Inhalten zu, die ihnen einen persönlichen Vorteil vermitteln (Ott, 2005, S. 79). Die Kundinnen und Kunden dürfen somit nicht mehr pauschal über einen Kamm geschert werden, denn die klassischen Kundinnen und Kunden, von denen angenommen wird, dass sie alle über dieselben Interessen und Kommunikationsbedürfnisse verfügen, die gibt es schlicht und einfach nicht mehr (Hasenbeck, 2005, S. 21). In der Kommunikation über Medien wird daher die individuelle Ansprache der Kundinnen und Kunden zu einem immer wichtiger werdenden Erfolgsfaktor (Kolo, 2012, S. 44). Und hier wird der Dialogfunktion der Medien beziehungsweise der Kommunikationsmittel große Bedeutung zugesprochen (Bentele et al., 2015, S. 1047, Mast, 2013, S. 255). Beim Dialog wird der klassische einseitige Kommunikationsprozess, zugunsten der Rezipientinnen und Rezipienten aufgelöst. Damit können im Rahmen des Dialogs die Rollen wechselseitig getauscht werden, die Rezipientinnen und Rezipienten können durch Feedback zu Kommunikatoren werden

und umgekehrt die Kommunikatoren zu Rezipientinnen und Rezipienten (Lies, 2008, S. 208; Zerfaß, 1996, S. 28). Vor allem im Social Media-Bereich findet Dialogkommunikation statt. Die Rezipientinnen und Rezipienten werden hier zu aktiven Userinnen und Usern und kreieren eigenen Content – etwa durch Feedback, Kommentare, Likes oder Shares. User-Generated-Content wird dieser Ansatz genannt, der sich auch in der Unternehmenskommunikation immer größerer Beliebtheit erfreut (Wolff, 2012, S. 56).

Die Kommunikationsmacht und -kontrolle hat sich also zunehmend weg von den Unternehmen hin zu den Kundinnen und Kunden verschoben (Klenk, 2005, S. 99f.). So haben diese einen gleich hohen Einfluss auf den Ausgang von Kommunikationsprozessen wie die Unternehmen (Zerfaß, 1996, S. 28; Szyszka, 1996, S. 86). Die Unternehmen müssen die Kundinnen und Kunden im Kommunikationsprozess fortan als gleichberechtigte Partner verstehen (Ward, 2015, S. 36). Damit Unternehmen sich im vorherrschenden Angebotsüberschuss durchsetzen können, ist eine zielgruppenadäquate und individuelle auf Dialog ausgerichtete und Mehrwert bietende Kundenansprache unabdingbar (Mast, 2005, S. 259f.).

Kundenkommunikation kann folglich definiert werden als „sämtliche kommunikativen Maßnahmen eines Unternehmens, die einen dauerhaften, interaktiven Dialog zwischen dem Unternehmen und potenziellen sowie aktuellen Kunden fördern mit dem Ziel, profitable Kundenbeziehungen aufzubauen und zu pflegen“ (Mast et al., 2005, S. 15). Erreicht wird dies, indem Glaubwürdigkeit, Verständnis und Vertrauen für die Themen eines Unternehmens hergestellt wird. Vertrauen gibt den Kundinnen und Kunden Orientierung und Sicherheit, da es zur Reduktion von Komplexität und Informationsdefiziten beiträgt. Vertrauen wird vor allem in komplexen Mediengesellschaften immer wichtiger für Unternehmen (Herger, 2006, S. 27f.). In diesem Sinne hat sich in vielen Unternehmen ein Customer Relationship Management etabliert, das Unternehmenskommunikation „als Kommunikationsmanagement von Kundenbeziehungen“ versteht (Mast, 2013, S. 261). Und als eines der wirksamsten Instrumente des Customer Relationship Managements wird das Corporate Publishing angesehen (Klinser, Pöhacker & Zehentner, 2015, S. 61). Allen voran die Kundenzeitschrift, da sie nach wie vor zuträglich für die Kundenbindung ist (Schulz-Bruhdoel, 2011, S. 180f.).

Die Unternehmen sind aber dazu angehalten, alle zur Verfügung stehenden Kommunikationskanäle, -instrumente und -maßnahmen strategisch synchronisiert einzusetzen, um eine langfristige Kundenbindung zu ermöglichen. Angesprochen sind hier vor allem nicht traditionelle Wege der Kundenkommunikation, die es ermöglichen die Kundinnen und Kunden zielgruppengenau und individuell anzusprechen (Mast et al., 2005, S. 15ff.; Mast, 2013, S. 253f.). Die Kommunikation mit den Kundinnen und Kunden sollte

„integrierend, crossmedial und beziehungsorientiert erfolgen“ (Mast et al., 2005, S. 4). Damit werden sowohl indirekte als auch direkte Wege der Kundenansprache eingesetzt (Mast, 2013, S. 262f.)

Zusammengefasst lassen sich folgende Trends und Herausforderungen für die Kundenkommunikation festhalten: aktive und sich Medieninhalten selektiv zuwendende Kundinnen und Kunden, eine sich daraus für die Unternehmen ergebende Notwendigkeit einer dialogorientierten und zielgruppengerechten Kundenansprache sowie den Beziehungsaufbau sowie die -pflege durch die Berücksichtigung neuer und durch den Einsatz mehrerer aufeinander abgestimmte Kommunikationsinstrumente.

## **2.2 Corporate Publishing als Instrument der Unternehmenskommunikation**

Im Folgenden soll das Konzept Corporate Publishing umfassend dargestellt werden. Zuerst bezogen auf die unterschiedlichen Formen sowie Definitionen. Dabei wird auch die theoretische Einbettung des Corporate Publishings in das Feld der Unternehmenskommunikation vorgenommen. In einem zweiten Schritt werden die Funktionen und Ziele des Corporate Publishings erläutert. Als einer der Trends in Forschung und Praxis wird das Content Marketing als eine Form der inhaltsgetriebenen Kommunikation aufgefasst. Wie passt das Corporate Publishing zu diesem Trend und wird es eventuell sogar davon abgelöst? Das ist Thema im dritten Abschnitt dieses Kapitels. In Vorbereitung auf den Ergebnisteil werden in weiterer Folge die wichtigsten Erfolgsfaktoren von Corporate Publishing, sowie speziell von der Kundenzeitschrift zusammengefasst. Dicht gefolgt von der immer wichtiger werdenden Erfolgskontrolle von Corporate Publishing-Instrumenten, die im fünften Teil behandelt wird. Abschließend wird der aktuelle Forschungsstand zum Corporate Publishing vorgestellt.

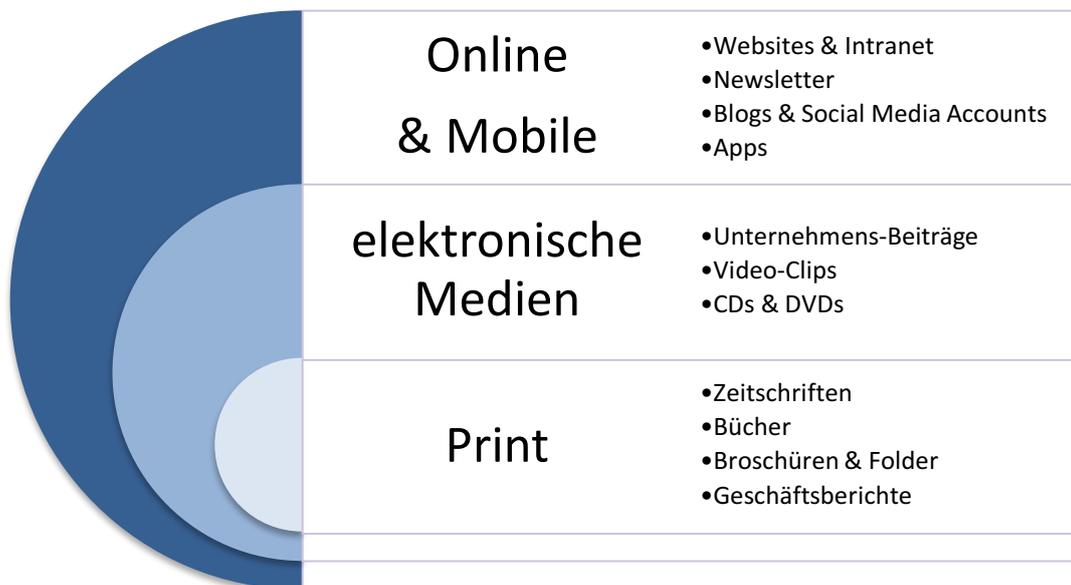
### **2.2.1 Begriffsbestimmung und Formen von Corporate Publishing**

Corporate Publishing steht für eine Vielzahl an Kommunikationsformen, mit denen sich ein Unternehmen direkt und eigeninitiiert an seine internen und externen Anspruchsgruppen wendet (Weichler, 2007, S. 441; Vaih-Baur, 2008, S. 69). Der Begriff Corporate Publishing ist zwar ein Anglizismus, stammt aber aus dem deutschsprachigen Raum und ist auch nur in diesem gebräuchlich. In den englischsprachigen Ländern wird vielmehr von Customer- oder Corporate Media gesprochen, wenn Kunden- oder Unternehmensmedien gemeint sind. Die beiden Begrifflichkeiten sollten dennoch nicht synonym verwendet werden, unterscheiden sich die dabei gemeinten Medien in Inhalt und Konzept stark voneinander (Bentele, Höpfner & Liebert, 2015, S. 1039).

Bis dato existiert keine einheitliche Definition zu Corporate Publishing. Die wohl grundlegendste Definition stammt von Bentele (2015, S. 584): „Corporate Publishing bezeichnet den Prozess und das Ergebnis der Planung, Herstellung, Organisation und Evaluation von Organisationspublikationen. Verkürzt wird C.P. auch als Oberbegriff für Unternehmenspublikationen [...] verwendet“. Die Inhalte der Unternehmenspublikationen werden von den Unternehmen selbst bestimmt und kontrolliert, daher wird von ihnen häufig auch als Owned Media oder Markenmedien gesprochen (Baetzgen & Tropp, 2013, S. 4; Mast et al., 2005, S. 180). Im Rahmen des Corporate Publishings fungieren die Unternehmen somit als Herausgeber von interessengeleiteten Medien (Bentele et al., 2015, S. 1041). Dadurch werden Unternehmen und Marken kurz gesagt zu Medienunternehmen (Frühbrodt, 2016, S. 22). Im Umkehrschluss ist Corporate Publishing daher immer als Auftragskommunikation zu verstehen (Weichler, 2007, S. 443). Zu den Akteuren im Corporate Publishing zählen demnach neben den Unternehmen als Auftraggeber, noch Dienstleister wie beispielsweise Verlage oder Agenturen sowie bestimmte Zielgruppen. Diese Zielgruppen können sowohl unternehmensintern – wie beispielsweise Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – oder auch unternehmensextern – wie etwa Kundinnen und Kunden – sein. Je nach Zielgruppe werden bestimmte und zum Teil unterschiedliche Corporate Publishing-Instrumente eingesetzt. Die Zielgruppen von Corporate Publishing-Maßnahmen lassen sich auch in zwei Gruppen einteilen: zum einen kann man sich mit Corporate Publishing an Endverbraucher (B2C) und zum anderen an Geschäftskunden (B2B) wenden (Weichler, 2007, S. 442). Wesentlich für die Effektivität – und damit den Erfolg – von Corporate Publishing-Produkten ist dabei die Zielgruppengerechte Aufbereitung der Kommunikationsmittel. Relevanz ist hierbei das Schlüsselkonzept zum Erfolg: Medieninhalte müssen für die jeweilige Zielgruppe so relevant wie möglich sein, andernfalls wird man ihre Aufmerksamkeit nicht erreichen (Baetzgen & Tropp, 2014, S.7; Löffler, 2016, S. 204). Ziel ist es dadurch die Anspruchsgruppen möglichst wiederholt an die Unternehmensmedien und schlussendlich langfristig an das Unternehmen zu binden (Mast et al., 2005, S. 180f; Schulz-Bruhdoel, 2011, S. 181).

In seiner ursprünglichen Form hat Corporate Publishing alle Printmedien, die ein Unternehmen im Rahmen seiner Unternehmenskommunikation hausbringt, zusammengefasst – allen voran die Kundenzeitschrift. Tatsächlich steht Corporate Publishing heutzutage jedoch für eine Vielzahl an möglichen Kommunikationskanälen und -instrumenten, mit denen Unternehmen mit ihren Anspruchsgruppen in Kontakt treten (Weichler, 2007, S. 441). Neben den gedruckten Medien sind dies auch elektronische, mobile und heutzutage vor allem Online-Medien wie die Abbildung 2 verdeutlicht.

Abbildung 2: Formen und Instrumente des Corporate Publishings



Quelle: eigene Darstellung

Bis heute bilden die Printprodukte, und hier allen voran die Kundenmagazine, den Kern des Corporate Publishings. Das Aufkommen der elektronischen Medien brachte dem Corporate Publishing aber neue Möglichkeiten, wie etwa die Produktion von Image- und Produkt-Spots. Einen bedeutenden Aufschwung erhielt das Corporate Publishing schließlich durch die Anwendungsmöglichkeiten der Online-Medien. Unternehmen nutzen vielfach Newsletter, Websites, Blogs und zahlreiche Social Media-Accounts um mit ihren Anspruchsgruppen in Kontakt zu treten. Vor allem mit den neuen Formen im Online-Bereich, hat sich das Corporate Publishing der Dialogorientierung in der Kundenansprache angepasst und verfolgt diese seither konsequent (Bentele et al., 2015, S. 1041ff; Vaih-Baur, 2008, S. 69f.).

Damit Unternehmen heutzutage in einer mediatisierten Gesellschaft die Aufmerksamkeit ihrer Zielgruppen erreichen können, ist ein crossmediales Vorgehen unabdingbar geworden. Die eingesetzten Instrumente und Kanäle sollen sich mit ihren Inhalten ergänzen und zusammenarbeiten um bestimmte Kommunikations- und Unternehmensziele zu erreichen. Es ist also nicht mehr möglich, sich dabei auf ein einziges Medium zu verlassen – dies würde zu immensen Streuverlusten führen. Vor allem Print- und Online-Instrumente gehen neuerdings Hand in Hand, und das gilt insbesondere für die Kundenkommunikation – wobei die ideale Medien-Vernetzung letztendlich auf die jeweilige Zielgruppe und ihr Mediennutzungsverhalten ankommt (Kuhn, 2005, S. 129). Professionell ist Corporate Publishing somit dann, wenn ermittelt wird welche Informa-

tionen über welche Kanäle an welche Zielgruppe zu welcher Zeit kommuniziert werden sollen. Kundenmagazine sollen demzufolge nicht mehr als reine Printmedien konzipiert werden, sondern als Ergänzung zu den Online-Kanälen eines Unternehmens. So wird sichergestellt, dass möglichst alle Kundinnen und Kunden erreicht werden – auch jene, die an den neuen Medien noch nicht teilnehmen (Schulz-Bruhdoel, 2011, S. 180ff.). Bereits im Jahr 2008 wurde die Crossmedialität als Trend im Corporate Publishing angesehen. So gaben 71% der im Rahmen der Corporate Publishing Basisstudie I (2008, S. 49) befragten, in den Unternehmen für Corporate Publishing verantwortliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an, dass der integrierte und crossmediale Einsatz von Print- und Online-Kommunikationsmitteln immer wichtiger wird.

Zusammengefasst lässt sich somit festhalten: Corporate Publishing ist interessengeleitete Kommunikation von Unternehmen, ist multi- und crossmedial, bedient interne und externe Bezugsgruppen und möchte mit seinen Anspruchsgruppen wiederholt in Dialog treten um sie dadurch langfristig an das Unternehmen zu binden (Mast et al., 2005, S. 180).

## **2.2.2 Funktionen und Ziele von Corporate Publishing**

Die sich in der Literatur findenden Funktionen und Ziele von Corporate Publishing sind genauso vielfältig wie dessen Definitionen und Formen (Bentele et al., 2015, S. 1043).

Weichler (2007, S. 443) meint, dass Corporate Publishing allgemein „der Selbstdarstellung von Branchen und Unternehmen“ dient. Er folgt dabei dem klassischen Verständnis der Unternehmenskommunikation. Weichler und Endrös (2010, S. 143f.) ergänzen, dass durch Corporate Publishing sowohl externe als auch interne Ziele verfolgt werden. Zu den internen Zielen werden etwa die Verdeutlichung von Markenwerten gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die Steigerung ihrer Motivation, die Förderung der organisationsinternen Identität und die Information in Change-Prozessen gezählt. Als externe Ziele können unter anderem die Vermittlung von Nutz- und Markenwerten, Glaubwürdigkeit, die Demonstration von Kompetenz, die Schaffung von Transparenz, der Transfer von Imagefaktoren, die Informations- und Wissensvermittlung, die Kundenbindung, das Wecken von Interesse und Bedarf sowie die Unterstützung des Vertriebs genannt werden (Bentele et al., 2015, S. 1043f.).

Mit Blick auf die soeben dargestellten internen und externen Ziele von Corporate Publishing, lassen sich zwei übergeordnete Zielkategorien ableiten, nämlich die Haltungsziele und die Verhaltensziele. Mit Corporate Publishing will ein Unternehmen zunächst die Haltung all seiner Bezugsgruppen positiv beeinflussen. Diese positive Grundhaltung soll letztlich ein gewünschtes Verhalten – in der Regel der Kauf eines Produkts

oder einer Dienstleistung – auslösen (Olavarria, 2012, S. 20f.). Durch Corporate Publishing können zusammengefasst somit Marketing- und PR-Ziele – und damit alle möglichen Kommunikationsziele eines Unternehmens verfolgt werden. Dies trifft insbesondere für jene Formen zu, die sich an externe Zielgruppen wenden (Bentele et al., 2015, S. 1043ff.). Wobei darauf hingewiesen werden muss, dass ein einziges Corporate Publishing-Produkt alleine nicht alle oben genannten Ziele erreichen kann. Es ist vielmehr die Kombination von mehreren strategisch aufeinander abgestimmten Corporate Publishing-Maßnahmen (Olavarria, 2012, S. 16).

Die drei grundlegendsten Funktionen des Corporate Publishings sind folglich die Informationsfunktion, die Unterhaltungsfunktion und die Integrationsfunktion (Weichler, 2007, S. 444ff.; Weichler & Endrös, 2010, S. 25ff.)

Der Informationsfunktion wird nachgegangen, wenn in den Corporate Publishing-Medien umfassend über das Unternehmen, seine Akteure, seine Produkte oder Dienstleistungen und seine Kompetenzen berichtet wird. Transparenz ist hier das Wort der Stunde: je transparenter ein Unternehmen ist – und je informierter sich die Kundinnen und Kunden fühlen – desto positiver wird die Einstellung dem Unternehmen gegenüber sein (Weichler, 2007, S. 444f.). Als Resultat bildet sich bei den Rezipientinnen und Rezipienten Vertrauen – die zentrale Kategorie in der Unternehmenskommunikation. Nur durch Vertrauen kann ein Unternehmen bei den relevanten Zielgruppen seine Kommunikationsziele erreichen. Mit Vertrauen verbunden sind u.a. die Kategorien Glaubwürdigkeit, Transparenz und Kompetenz (Mast et al., 2005, S. 16). Jedoch ist hier auch Vorsicht geboten: es muss die optimale Balance zwischen der Anzahl der unternehmensbezogenen und nicht-unternehmensbezogenen – und damit kundenbezogenen – Informationen gefunden werden. Ansonsten wirken die Corporate Publishing-Produkte zu eigenwerblich und der Verlust der Glaubwürdigkeit droht (Weichler, 2007, S. 444f.).

Wesentlich für den Erfolg von Corporate Publishing-Produkten ist die Unterhaltungsfunktion. Die Inhalte und das Design müssen möglichst unterhaltend gestaltet sein und sich an der jeweiligen Zielgruppe orientieren. Dazu zählen beispielsweise Überschriften Fotos oder Illustrationen aber auch unterhaltende Elemente wie Rätsel, Witze oder Gewinnspiele. Ebenso können auch journalistische Darstellungsformen wie etwa Interviews und Reportagen von Prominenten oder wichtigen Persönlichkeiten unterhaltend wirken (Bentele et al., 2015, S. 1044)

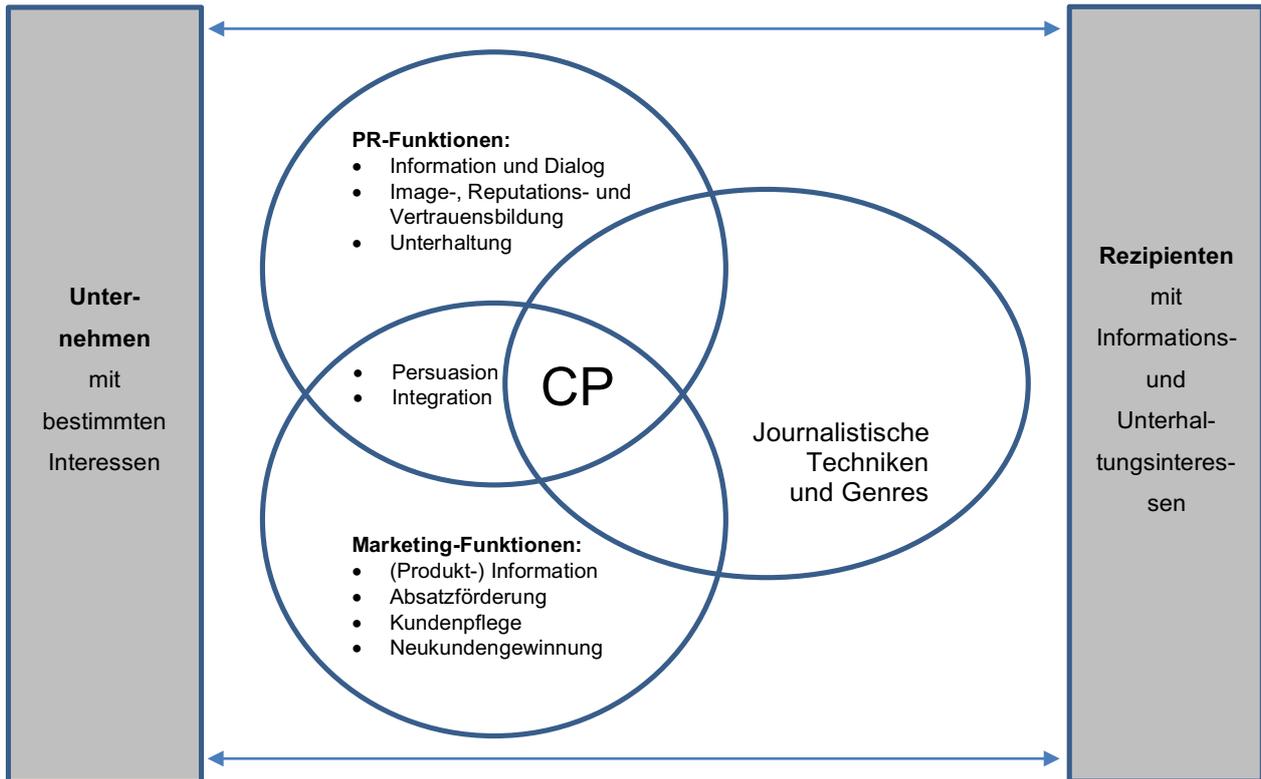
Vielen Corporate Publishing-Instrumenten wird eine hohe Integrationsfähigkeit nachgesagt. Das heißt sie können die Aufmerksamkeit der Anspruchsgruppen länger binden

als beispielsweise die Werbung. Damit sind diese anfälliger für weitere Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen desselben Unternehmens (Olavarria, 2012, S. 26). Bei der Integrationsfunktion steht eine persönliche und emotionale Kundenansprache im Vordergrund. Corporate Publishing-Produkte sind dann integrierend, wenn sie die Kundinnen und Kunden abholen, etwa indem ihnen exklusive und einzigartige Inhalte oder bestimmte Vorteile – wie etwa Rabattaktionen oder Coupons – angeboten werden. Das führt dazu, dass sich die Rezipientinnen und Rezipienten von den Unternehmen ernst genommen fühlen, was schließlich in einer Steigerung des Selbstwertgefühls und stärkerer Verbundenheit zum Unternehmen mündet (Weichler, 2007, S. 445).

Nach Vaih-Baur (2008, S. 70f.) sind es vordergründig auch journalistische Ziele, die Unternehmen mit Corporate Publishing verfolgen: „Corporate Publishing steht für unterschiedlichste journalistisch aufbereitete Publikationen und Medien eines Unternehmens“. Das Corporate Publishing bedient sich somit den unterschiedlichsten Formen und Techniken des Journalismus wie etwa Reportagen, Nachrichten, Kommentare, Glossen und Interviews (Bentele et al., 2015, S. 1044). Und zwar deshalb, weil anhand von journalistischen Grundsätzen bei den relevanten Anspruchsgruppen am ehesten Aufmerksamkeit geschaffen werden kann, was wiederum als grundlegende Voraussetzung für jegliche Zielerreichung durch Medienbeiträge gilt. Durch die journalistische Qualität soll das Unternehmen in einem möglichst positiven Licht präsentiert werden, was schlussendlich dazu führen soll, dass die Rezipientinnen und Rezipienten den Unternehmensmedien eine hohe Glaubwürdigkeit zusprechen (Weichler, 2007, S. 444).

Dem Gedankengang folgend hat Vaih-Baur (2008, S.70) definiert, was nicht zum Corporate Publishing zählt: „nur journalistisch und nicht werblich aufbereitete Medien zählen zum Corporate Publishing: Werbeanzeigen, Werbeprospekte, Online-Werbung, aber auch andere Kommunikationsmittel, wie Pressemitteilungen, die in oder über Massenmedien verbreitet werden, gehören nicht zum Corporate Publishing“. Somit dürfen Corporate Publishing-Produkte nicht als reine Verkaufsobjekte verfasst und abgestempelt werden. Der Inhalt sollte vielmehr einen Mehrwert aufgrund von umfassender Information und Themenvielfalt bieten. Stellen Unternehmen beispielsweise Produkte einer hohen Preisklasse vor – wie Schmuck oder Autos – können die Inhalte dazu durch anderen passenden Content, etwa durch Luxusreisen, Sterne-Restaurants oder Casinos, ergänzt werden. Damit werden die Inhalte emotional verknüpft sowie zielgruppengerecht verpackt, wodurch die Unternehmen die Aufmerksamkeit ihrer Kundinnen und Kunden gewinnen können. Abbildung 3 fasst den soeben gemachten Diskurs noch einmal grafisch zusammen.

Abbildung 3: Funktionale Annäherung an Corporate Publishing



Quelle: eigene Darstellung nach Bentele et al, 2015, S. 1045

### 2.2.3 Corporate Publishing vs. Content Marketing?!

„Content is king!“ Darauf hat schon Bill Gates in einem Essay zur Bedeutung von Online-Inhalten aus dem Jahr 1996 hingewiesen (<https://www.craigbailey.net/content-is-king-by-bill-gates/>, 25.03.2019). Kaum ein anderes Konzept wird derzeit in Forschung und Praxis so gehyped wie das Content Marketing. Es wird als neue Marketingstrategie verstanden, mit welcher die Unternehmen ihre digitalisierten und emanzipierten Zielgruppen einfacher, schneller und authentischer ansprechen können (Ward, 2015, S. 8). Die Entwicklung des Content Marketings ist eng verknüpft mit der Krise der Werbung, welche durch die zunehmende Bedeutung des Internets im Mediennutzungsverhalten ausgelöst wurde. Denn die Rezipientinnen und Rezipienten entziehen sich immer mehr den klassischen Push-Medien – wie Massenmedien – und beschaffen sich heutzutage die Informationen lieber selbst durch die Nutzung von Pull-Medien – wie Online- und soziale Medien (Ansari & Müller, 2017, S.18; Frühbrodt, 2016, S. 5; Sammer, 2014, S. 14). Als Folge ist der Prozess der Imagebildung bei den Kundinnen und Kunden aber auch langwieriger und komplexer geworden (Ward, 2015, S. 34).

Allgemein formuliert bedeutet Content Marketing nichts Anderes als dass Unternehmen zu Content-Produzenten werden. Das heißt ihre Inhalte selbst aufbereiten und distribuieren statt – wie bisher üblich – dies über den Journalismus oder die Werbung zu tun.

Das zentrale Motiv dahinter ist die Steuerung der Kundenbindung, die letztlich Handlungen auslösen soll, die zu einer Profitsteigerung der Unternehmen beitragen (Klinser et al., 2015, S. 62). Die erste und bekannteste Definition zum Content Marketing stammt vom Gründer des amerikanischen Content Marketing Institutes und fasst das soeben erläuterte noch einmal zusammen: „Content marketing is the strategic marketing approach of creating and distributing valuable, relevant and consistent content to attract and acquire a clearly defined audience – with the objective of driving profitable customer action“ (<https://contentmarketinginstitute.com/getting-started/>, 24.03.2019). Die Unternehmen produzieren auf die jeweilige Zielgruppe angepasst Inhalte und distribuieren diese direkt bei diesen. Das heißt die Konsumentinnen und Konsumenten sollen ernst genommen werden und aktiv im Zentrum aller Marketingmaßnahmen stehen. Es werden Interessen und Fragen dieser aufgegriffen und dafür passende Informationen und Lösungen dargeboten (Ward, 2015, S. 39). Dieser Ansatz wird auch nutzerorientiertes Marketing genannt (Ansari & Müller, 2017, S. 26). Und weil der Content auf die Zielgruppe angepasst wird, ist er relevant, authentisch und überzeugend und wird daher von den Zielgruppen auch aktiv konsumiert. Am Ende dieses auf Dialog ausgerichteten Prozesses steht dann idealtypisch immer die Kaufhandlung (Frühbrodt, 2016, S. 17; Ward, 2015, S. 40).

Aufgrund der Ähnlichkeit der Definitionen werden die Begriffe Corporate Publishing und Content Marketing häufig synonym verwendet. In der Praxis hat sich auch eingebürgert, dass Content Marketing als Weiterentwicklung des Corporate Publishings verstanden und diesem daher untergeordnet wird - wollen sie laut Definition im Grunde genommen doch das Gleiche (Klinser et al., 2015, S. 62). Dieses Verständnis hat sich auch auf den weltweit größten Branchenverband für Unternehmensmedien ausgewirkt. Dieser heißt seit 2012 Content Marketing Association (CMA) und definiert Content Marketing wie folgt: „Content marketing is the discipline of creating quality branded content across media channels and platforms to deliver engaging relationships, consumer value and measurable success for brands“ (<http://the-cma.com/about-us/>, 24.03.2019). Im Zentrum dieser Definition steht somit ein qualitativ hochwertig aufbereiteter und den Kunden Mehrwert bietender Inhalt, der mit dem Ziel des Aufbaus und Erhalt von Kundenbeziehung sowie eines messbaren Erfolges für das Unternehmen crossmedial distribuiert wird. Wesentliche Aufgabe der Unternehmen ist daher die für jede Zielgruppe relevanten Inhalte passgenau in den Kanälen zu kommunizieren (Ansari & Müller, 2017, S. 27). Die größte Herausforderung eines funktionierenden Content Marketings besteht somit darin den passenden Distributionskanal für die jeweilige Zielgruppe zu finden, bevor in einem zweiten Schritt der Content richtig verpackt wer-

den kann. Beides geschieht im Rahmen der Content Marketing-Strategie (Löffler, 2016, S. 216).

Auch der im deutschsprachigen Raum größte Branchenverband hat der zunehmenden Bedeutung des Content Marketings in den Unternehmen Rechnung getragen. Im Jahr 2015 benannte sich dieser kurzerhand vom Forum Corporate Publishing zum Content Marketing Forum um (Burkhardt & Siefke, 2013, S. 133). Begründet wird dies eben mit dem immer größer werdenden Anteil an Online- und Soziale Medien im Kommunikationsmix. Content Marketing ist heutzutage in den Unternehmen fest verankert und nicht mehr von einer strategisch ausgerichteten Kommunikationspolitik wegzudenken (<https://www.leipzigschoolofmedia.de/news/artikel-lesen/article/forum-corporate-publishing-heisst-zukuenftig-content-marketing-forum.html>, 24.03.2019). Laut der Basisstudie VI des Content Marketing Forums (2018, S. 6ff.) haben sich die Investitionen im Bereich Content Marketing im D-A-CH-Raum seit 2010 fast verdoppelt. Betragen die Investitionen im Jahr 2010 noch 4,4 Mrd. EUR so liegen diese 2018 bereits bei 8,0 Mrd. EUR. Rund 85% der befragten Unternehmen gaben an, dass Content Marketing eine feste Größe im Kommunikationsmix ist und auch zukünftig noch an Bedeutung gewinnen wird. Aufgrund der Befragungsergebnisse rechnet das Content Marketing Forum damit, dass die Budgets der Unternehmen für Content Marketing-Maßnahmen im Schnitt 10% pro Jahr steigen werden. Im Jahr 2021 entspräche das einer Gesamtinvestition von 10,7 Mrd. EUR im D-A-CH-Raum.

Dennoch sollten Content Marketing und Corporate Publishing nicht per se gleichgesetzt werden. Zumindest im deutschsprachigen Raum ist die Bedeutung des Corporate Publishings breiter gefasst als beim Content Marketing, das sich oft zu sehr auf die Erreichung von Marketingzielen konzentriert, so der Vorwurf (Klinser et al., 2015, S. 72). So hat die Basisstudie VI des Content Marketing Forums erhoben (2018, S. 24), dass 74% der befragten Unternehmen Content Marketing verwenden um Kaufimpulse zu setzen und damit den Vertrieb zu unterstützen. Im Jahr 2016 lag der Anteil noch bei 59%. Beim Corporate Publishing hingegen, steht die Vermittlung von Unternehmensinhalten und -werten zum Zweck einer langfristigen Kundenbindung im Vordergrund. Die Vertriebsunterstützung spielt hier zwar ebenfalls eine Rolle, aber meist eine sekundäre und wird als logische Folge der eigentlichen Kommunikationsziele aufgefasst. Auch werden beim Content Marketing verstärkt Online-Kanäle eingesetzt – Print ist hier nur wenig von Bedeutung (Frühbrodt, 2016, S. 28). Durch die Konzentration auf Online wird der Erfolg der Maßnahmen auch direkt messbar, eine wesentliche Voraussetzung des Marketings. Genutzt werden dafür beispielsweise die Klickraten, die Verweildauer oder die Abbruchraten (Burkhardt & Siefke, 2013, S. 136). Das Content Marketing wird

in den Unternehmen daher – wie der Name schon verrät – traditionellerweise vom Marketing betrieben. Teilweise passiert Content Marketing aber auch in der Unternehmenskommunikation. Hier ist aber zumeist von inhaltsgetriebener Kommunikation oder eben Corporate Publishing die Rede. Insgesamt haben die Unternehmen bei der Steuerung von Content Marketing-Maßnahmen aber noch Nachholbedarf: 71% der Unternehmen, die Content Marketing betreiben, geben an, dass es noch mehr Klarheit bedarf, wer für Content Marketing zuständig ist. 70% von den 71% streben daher eine Zentralisierung aller Content Marketing-Aktivitäten an (Content Marketing Forum/Scion, 2018, S. 40).

Egal ob Content Marketing oder Corporate Publishing, beide bedienen sich bei der Aufbereitung von Inhalten beim Konzept des Storytellings. Entscheidend für die Wirkung von Inhalten ist nämlich, dass diese einzigartig sind. Einzigartig können Informationen dann sein, wenn sie in Form von Geschichten aufbereitet werden (Ansari & Müller, 2017, S. 69). So sind es heutzutage die Geschichten, welche die Rezipientinnen und Rezipienten ansprechen und ihnen langfristig in Erinnerung bleiben – und dadurch wirken. Mehr noch, werden Geschichten auch aktiv von den Rezipientinnen und Rezipienten gesucht, eben, weil sie unterhalten und interessieren (Albers & Handke, 2013, S. 39). Zu demselben Ergebnis kam auch die Befragung des – damals noch – Forums Corporate Publishing (2014, S. 3), wonach 96,2% der befragten Unternehmen angaben, dass Menschen am besten durch Geschichten für eine Marke begeistert werden können. Dabei sollte bei den Geschichten der Informations- und Unterhaltungsbedarf der Rezipienten im Vordergrund stehen – nicht so sehr das Produkt oder die Dienstleistung selbst (Ward, 2015, S.37). Dadurch bieten sie den Leserinnen und Lesern einen echten Mehrwert und Nutzen, was schließlich zu besseren Verkaufszahlen führt (Löffler, 2014, S. 313). Mit Geschichten lässt sich also der Verkauf ankurbeln, so das Ergebnis mehrerer von Unternehmen in Auftrag gegebener Studien (Sammer, 2014, S. 7f.). Geschichten dienen aber auch dazu komplexe Sachverhalte interessant und nachvollziehbar darzulegen (Mast, 2013, S. 53f.). Die Geschichten sollten sich am besten um Menschen drehen, inszeniert als Helden, die ein Problem, einen Konflikt oder eine Herausforderung lösen (Albers & Handke, 2013, S. 34f.). Helden finden sich in Unternehmen mannigfaltig, etwa in Form der Unternehmensgründer, der Marke oder der Mitarbeiter. Diese Heldengeschichten machen ein Unternehmen authentisch und angreifbar, weil sie aufzeigen worum es dem Unternehmen geht, welche Vision es hat und warum die Anspruchsgruppen es nun unterstützen sollen (Herbst, 2008, S. 13). Es ist das WARUM, das eine emotionalen Bindung zum Unternehmen schafft (Sammer, 2014, S. 56). Darauf hat bereits der Marketing-Guru Simon Sinek (2014, S. 39ff.) mit

Bezug auf inspirierende Kommunikation hingewiesen: durch das erzählen des WARUMs werden sinnstiftende und erfolgreiche Marken aufgebaut, denn dadurch heben sie sich von anderen Marken ab. Daher sollte das WARUM der Kern jeder guten Geschichte sein. Zur Erzählung der Geschichten kommen dann also wieder journalistischer Techniken wie etwa der Reportage, dem Interview oder dem Portrait zum Einsatz (Ansari & Müller, 2017, S.70f.; Frühbrodt, 2016, S. 17f.).

Zusammenfassend kann gesagt werden: Content Marketing ist kein neues Konzept, sondern lediglich ein neuer Begriff für die Wichtigkeit der Inhalte in der Kommunikation von Unternehmen mit dem Ziel eine ganzheitliche Kundenbeziehung aufzubauen (Burkhardt & Siefke, 2013, S. 134; Löffler, 2016, S. 207). Content Marketing und Corporate Publishing sind somit verwandte Konzepte mit ähnlichen Methoden und Zielen, die aber auch nicht gleichgesetzt werden sollten. Je nach gewählter Perspektive wird zwischen dem Verständnis des Marketings oder der Unternehmenskommunikation unterschieden. Weil sich diese Arbeit vordergründig mit Kundenzeitschriften, als nach wie vor wichtigsten Form des Corporate Publishings beschäftigt, wird im Folgenden der Begriff Corporate Publishing als Überbegriff für jegliche inhaltsgetriebene Kommunikation verwendet.

## **2.2.4 Erfolgsfaktoren von Corporate Publishing**

Beim bisherigen Diskurs zum Corporate Publishing wurden neben der Begriffsbestimmung und Charakteristik von Corporate Publishing, auch seine Funktionen und Ziele sowie die Eingliederung ins Content Marketing beziehungsweise in die inhaltsgetriebene Kommunikation thematisiert. Abgeleitet davon soll nun näher auf die zentralen Stärken des Corporate Publishings eingegangen werden, um sich im Ergebnisteil dieser Arbeit besser zurecht zu finden. So wird vermutet, dass einige der in der Literatur immer wieder genannten Erfolgsfaktoren von Corporate Publishing auch von den ausgewählten Interviewpartnerinnen und -partner aufgeworfen werden.

### **2.2.4.1 Direkte Kommunikation**

Einer der grundlegendsten Erfolgsfaktoren des Corporate Publishings ergibt sich bereits aus dem Kommunikationsweg, also der Art und Weise wie die Rezipientinnen und Rezipienten angesprochen werden. Wie bereits in den Kapiteln 2.1.1 (S. 7ff.) und 2.2.2 (S. 18ff.) dargelegt geht es beim Corporate Publishing um eine selbst initiierte und direkte Ansprache der Stakeholder von Unternehmen. Zur direkten Kundenkommunikation zählen alle Wege und Instrumente, mit denen sich das Unternehmen direkt an seine Kundinnen und Kunden wendet. Zu nennen ist hier eben vor allem das Corporate Publishing, also die Veröffentlichung von journalistisch aufbereiteten Unternehmensmedien

(Mast, 2013, S. 266). Ihnen wird in der Beziehungspflege, sowie im Aufbau von Unternehmensimage und Vertrauen große Wirkung zugesprochen (Ott, 2005, S. 84). So weist etwa Weichler (2007, S. 450) darauf hin: „da die persönliche Kundenansprache in den letzten Jahren in überwiegend gesättigten Märkten immer wichtiger geworden ist, ist davon auszugehen, dass auch die Bedeutung des Corporate Publishings weiterwachsen wird.“

Der Erfolgsfaktor des Corporate Publishing liegt also zunächst einmal an der Minimierung von Streuverlusten (Hasenbeck, 2005, S. 25). Das ist das wesentlichste Unterscheidungsmerkmal zur indirekten Kommunikation über Massenmedien. Denn wie bereits vorgestellt, erlaubt das Corporate Publishing den Unternehmen die konkreten Inhalte, die Botschaften, die Formen und die technische Umsetzung ohne weitere Multiplikatoren oder Vermittler – wie Journalisten – festzulegen (Vaih-Baur, 2008, S. 71). Zu nennen sind hier vor allem Kunden- oder Mitgliederclubs, Kundenevents, Eventsponsorings oder spezielle Online-Angebote. Aber vor allem zählt auch die Kundenzeitschrift dazu, die – wie der Name schon verrät – einzig zum Zweck der persönlichen Kundenansprache herausgegeben wird (Mast, 2005, S. 147). Insofern ist es nicht verwunderlich, dass vor allem Kundenmagazine in letzter Zeit eine Renaissance erfahren (Mast, 2013, S. 267).

#### 2.2.4.2 Journalistische Qualität in Text und Bild

Eine weitere Stärke liegt an der Aufbereitung des Inhalts von Corporate Publishing Instrumenten. Nach Lanzrath (2012, S.32) besteht nämlich „nach wie vor ein direkter Zusammenhang zwischen journalistisch hochwertigen Inhalten und einer messbar höheren Wirkung“. Damit verbunden ist eine aufwendige und qualitätsvolle Gestaltung und Aufmachung der Inhalte. Lange Zeit gaben die Publikumsmedien in Sachen Qualität der Recherche, der Bilder und der Texte den Ton an. Mittlerweile hat sich das Blatt aber gewendet: die Fokussierung auf Qualität in allen Bereichen hat dazu geführt, dass als Benchmark nun die Corporate Publishing-Medien herangezogen werden (Wolff, 2012, S. 56). Diese werden von den Empfängerinnen und Empfängern nämlich als wertvoller und glaubwürdiger angesehen als andere Kommunikationsinstrumente wie beispielsweise die Werbung (Olavarria, 2012, S. 18). Dieser Trend ist vor allem im B2B-Bereich zu beobachten. Die Geschäftskunden reagieren nämlich besonders sensibel auf zu werblich ausgerichtete Kommunikationsmaßnahmen. Zusätzlich werden in diesem Umfeld verstärkt komplexe Themen behandelt. Mit einer journalistischen und professionellen Darstellung der Inhalte lassen sich diese aber nachvollziehbar erklären. Dafür eignet sich besonders das Instrument der Kundenzeitschrift. Mit ihr können abstrakte Themen auf emotionale und angreifbare Weise erzählt werden, was wiederum

das Vertrauen sowie die Glaubwürdigkeit und damit das Marken- und Unternehmensimage fördert (Hasenbeck, 2015, S. 26). Kundenzeitschriften fördern somit den langfristigen Reputationsaufbau und damit die langfristige Beeinflussung von Entscheidungsträgern (Klinser et al., 2015, S. 70f.). Zu demselben Ergebnis kam auch das Content Marketing Forum (2019, S. 8): es sieht die inhaltsgetriebene Kommunikation im B2B-Bereich als eines der Top-Trends für 2019.

#### 2.2.4.3 Kundenbindung durch Kaufbestätigung und gesellschaftliche Distinktion

Als universelles Ziel von Corporate Publishing wird die Kundenbindung angesehen, welche durch die Kaufbestätigung und die Gruppenzugehörigkeit entscheidend unterstützt werden kann. Corporate Publishing Instrumente haben die Möglichkeit den Kundinnen und Kunden in ihrer Kaufentscheidung zu bestätigen. Zum Beispiel indem Zufriedenheitsstudien, Testsieger oder auch rationale Argumente oder Referenzberichte präsentiert werden. Eine weitere Möglichkeit bietet die Verknüpfung von Produkten und Dienstleistungen mit einem bestimmten Lifestyle. Die Kundinnen und Kunden fühlen sich dadurch zu einer bestimmten Gruppe zugehörig, was ihnen die Möglichkeit gibt sich in der Gesellschaft von anderen abzuheben. Fühlen sie sich in dieser Gruppe wohl, dann ist die Wahrscheinlichkeit für einen neuerlichen Kauf entsprechend hoch (Wolff, 2012, S. 54).

#### 2.2.4.4 Erfolgsfaktoren Dialog und Weiterempfehlung

Durch den Einsatz von Online-Medien und Social Media-Kanälen im Corporate Publishing kann das Unterstützungspotenzial von Kundinnen und Kunden und anderen Stakeholdern aktiviert und sichtbar gemacht werden. Zahlreiche Feedback-Funktionen wie Kommentare, Likes, Shares und Bewertungen in Online-Shops oder Foren ermöglichen den Unternehmen mit ihren Kundinnen und Kunden in Dialog zu treten. Ebenfalls erhalten sie dadurch Rückschlüsse auf die Zufriedenheit dieser (Olavarria, 2012, S. 23). Auch potenzielle Neukunden werden durch das öffentlich zugängliche Feedback auf das Produkt oder die Dienstleistung aufmerksam und nutzen dieses aktiv für ihre eigene Kaufentscheidung. So verlassen sich etwa 90% der Kundinnen und Kunden bei ihren Kaufentscheidungen auf Weiterempfehlungen (Lanzrath, 2012, S. 35f.).

### **2.2.5 Erfolgskontrolle von Corporate Publishing**

Angesichts des starken Wettbewerbs auf gesättigten Märkten ist die effiziente und effektive Nutzung des Marketing- und Kommunikationsbudgets unerlässlich geworden. Immer mehr Unternehmen wollen sich vergewissern, dass sich ihre Investitionen in die Kommunikation lohnt (Güse, 2012, S. 263). Als Folge stehen die Kommunikations-

maßnahmen eines Unternehmens zunehmend auf dem Prüfstand. In vielen Unternehmen wurde zur Erfolgskontrolle – und auch Legitimation – von Werbe- und Kommunikationsmaßnahmen in den letzten Jahren daher ein Marketing- und Kommunikationscontrolling installiert (Freese, 2005, S. 67).

Die zentrale Frage, deren Beantwortung das Topmanagement zunehmend von seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einfordern, ist dabei jene nach dem Wertschöpfungsbeitrag von Kommunikation. Also welchen betriebswirtschaftlichen Beitrag die Kommunikation zum Erfolg des Unternehmens leisten. Im Sinne der Betriebswirtschaft wird Erfolg als die Erreichung von Absatz-, Gewinn- oder Umsatzzielen verstanden. Besonders bei Corporate Publishing wird stark nachgefragt, da für diese Medien heutzutage ein guter Teil des zur Verfügung stehenden Budgets verwendet wird – konkrete Zahlen dazu siehe Kapitel 1.1. (S. 2f.). Als Antwort haben sich viele unterschiedliche Ansätze und Messinstrumente entwickelt. Dominant sind dabei die aus den Wirtschaftswissenschaften kommenden Instrumente wie etwa die Balanced Scorecard, welche betriebswirtschaftliche Kennzahlen definiert und Kommunikationsprozesse abbildet um sie schlussendlich zu optimieren. Keines der bisher entwickelten Instrumente hat aber absoluten Charakter, da nach wie vor Uneinigkeit darüber herrscht, welcher Weg der richtige ist (Haumer, 2013, S. 19f.). Die Messbarkeit hängt nämlich stark vom jeweiligen Kommunikationskanal beziehungsweise -instrument ab. Die Effizienz von Online- und Social Media-Maßnahmen sind beispielsweise relativ leicht durch bestimmte Kennzahlen ermittelbar. Zu nennen sind hier unter anderem die Anzahl der Besucher oder Fans, die Verweildauer, die Seitenaufrufe je Besucher, die Absprung- oder Klickrate. Es lässt sich relativ leicht feststellen welche Maßnahme zu welchem Outcome geführt hat (Lanzrath, 2012, S. 36ff.)

Anders ist dies aber bei den gedruckten Medien wie etwa der Kundenzeitschrift. Hier ist der Erfolg, beziehungsweise der Anteil am Erfolg von Kommunikation im Sinne eines eindeutigen Ursache-Wirkungszusammenhangs nur sehr schwer bis kaum direkt ermittelbar (Albers & Handke, 2013, S. 39). Aus diesem Grund werden die Kundenzeitschriften in der Praxis kaum noch anhand von betriebswirtschaftlichen Kennzahlen evaluiert. Als wesentliche Erfolgsindikatoren gelten zunächst folgende harte Fakten: die Auflage, der Mitlesefaktor, Leser pro Ausgabe, der USP, die Seitenkontaktchancen und die Entscheidung darüber ob Inserate an Dritte verkauft werden (können beziehungsweise müssen). Diese geben schon recht gut Aufschluss über die Performance des Kommunikationsinstruments (Holst, 2012, S. 229). Selbstverständlich soll der Erfolg von Kundenzeitschriften auch über weiche Faktoren stattfinden. Bei der Ermittlung von weichen Faktoren wird in der Regel ein Soll-Ist-Abgleich durchgeführt. Das heißt

man zieht als Basis der Kontrolle die Ziele heran, die man mit dem Kundenmagazin erreichen will und evaluiert inwiefern diese tatsächlich erreicht wurden. Sind die Ziele beispielsweise die Vermittlung eines positiven Images oder Erhöhung der Kundenloyalität und -bindung, dann werden dafür Instrumente der Wirkungsforschung eingesetzt (Freese, 2005, S. 67). Wobei auch hier wiederum darauf hingewiesen werden muss, dass bis jetzt kein allgemeingültiges Instrument für die Ermittlung von Wirkungsdimensionen zu Kundenzeitschriften existiert. Am häufigsten finden in der Praxis Fragebögen Anwendung. Diese sind aber zumeist standardisiert, das heißt die Antwortmöglichkeiten sind bereits vorgegeben und bieten keinen Platz für Neues oder Unvorhergesehenes. Als Resultat bleiben die eigentlichen Einstellungen und Verhaltensweisen der Kundinnen und Kunden meist verborgen. Die Ergebnisse der Befragungen müssen daher immer unter Berücksichtigung dieser methodischen Restriktionen analysiert werden. Qualitative Befragungen mit der Möglichkeit der offenen und individuellen Antwort werden aus Zeit- und Kostengründen kaum durchgeführt. Viele Unternehmen wenden sich aber neuerdings an Dienstleister, die Apparative Methoden anbieten. Mit diesen können Unbewusste, nonverbale Ergebnisse zu Kundenzeitschriften erhoben werden. Zu nennen ist hier insbesondere das Eye-Tracking-Verfahren – auch Blickverlaufsaufzeichnung genannt. Bei diesem wird der Versuchsperson eine spezielle Brille aufgesetzt, mit welcher festgestellt werden kann, bei welchen Artikeln, Bildern, Tabellen etc. diese für wie lange hängen bleibt oder eben auch nicht. Bevor etwas wirken kann, muss es nämlich zuerst von den Rezipientinnen und Rezipienten gesehen und verarbeitet werden. Es ist daher zu einem sehr beliebten Instrument zur Aufmerksamkeitsermittlung bei der Rezeption von Kommunikationsmitteln geworden (Holst, 2012, S. 222ff.)

Als Fazit lässt sich festhalten, dass die Medienforschung bei der Erfolgsermittlung von Corporate Publishing Maßnahmen noch großen Nachholbedarf hat. Da davon auszugehen ist, dass die Bedeutung der Erfolgskontrolle von Corporate Publishing in den nächsten Jahren weiter zunehmen wird, bedarf es auch im Corporate Publishing Standards, wie sie für andere Mediengattungen bereits existieren (Freese, 2005, S. 67).

## **2.2.6 Corporate Publishing als Forschungsgegenstand im deutschsprachigen Raum**

„Corporate Publishing allgemein ist als Forschungsfeld praktisch nicht vorhanden, zum Teilbereich Kundenzeitschriften gibt es lediglich Ansätze“ (Weichler, 2007, S. 443). Diese Aussage aus dem Jahr 2007 trifft auch 2019 zu: aufgrund der Heterogenität des Corporate Publishings hat sich die Wissenschaft bisher kaum mit dieser Mediengattung

auseinandergesetzt. Röttger (2002, S. 112) sieht den Grund hierfür vor allem in der Zwischenstellung, die Corporate Publishing Medien einnehmen. So ist unklar, ob sie zur PR, zum Journalismus oder zum Marketing gezählt werden sollen. In der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft (PuKw) lassen sich dazu nur einige wenige systematische Untersuchungen finden. Dies kann auch an der geringen Wertschätzung der PR als Teildisziplin der PuKw liegen, die noch lange nach dem zweiten Weltkrieg unter Ideologieverdacht stand. Als Folge wurde Corporate Publishing hier als Untersuchungsgegenstand kaum wahrgenommen (Kleinert, 2008, S. 7). Im Bereich der Journalismusforschung existieren einige wenige Forschungsarbeiten, hauptsächlich wiederum zu den Kundenzeitschriften. Hier wurde beispielsweise den Fragen nachgegangen wie journalistisch Kundenzeitschriften sind und wie sie sich von den klassischen Publikumszeitschriften abheben. Ebenfalls hat man sich mit der formalen und inhaltlichen Gestaltungsweise der Magazine auseinandergesetzt um so Aufschluss über deren Wirkungspotenzial zu erhalten. In all diesen Arbeiten stand somit das Instrument selbst im Mittelpunkt des Erkenntnisinteresses. Es handelt sich hierbei um Arbeiten zur Inhaltsforschung, bei welchen vor allem die Inhaltsanalyse eingesetzt wurden. Als Autoren können hier etwa Weichler und Endrös (2007; 2010) Röttger (2002), Engelmann (2009) oder Steinmetz (2004) genannt werden. Ihnen ging es vor allem um die Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Praxis, also den Unternehmen. Im Bereich der Wirtschaftswissenschaften lassen sich noch weniger wissenschaftlich-systematische Arbeiten finden als in der PuKw (Röttger, 2002, S. 112). Die wohl umfassendste ist die Dissertation von Frank Müller aus dem Jahr 1998, bei welcher er insgesamt 400 Unternehmen aus Deutschland und der Schweiz zu ihren Kundenmagazinen befragt hat. Das Ergebnis ist eine deskriptive Analyse von Kundenmagazinen aus betriebswirtschaftlicher Perspektive. Im universitären Bereich haben sich des Weiteren einige Diplomarbeiten aus der PuKw mit einzelnen Instrumenten des Corporate Publishings beschäftigt. Hier können etwa die Universitäten Zürich, St. Gallen, Münster, Wien oder Leipzig genannt werden (Weichler & Endrös, 2010, S. 8f.).

Nach einer eingehenden Literaturrecherche der im deutschsprachigen Raum verfügbaren wissenschaftlichen Arbeiten, ist auffallend, dass im Zusammenhang mit Corporate Publishing die Untersuchung der Kommunikator- und der Rezipientenseite in der Wissenschaft bisher nicht stattgefunden hat. Und dies vor allem auch auf die Kundenzeitschriften bezogen. „Mit der wachsenden Bedeutung von Kundenzeitschriften und damit auch des Corporate Publishings hat die Erforschung dieser Form der Unternehmenskommunikation bislang nicht Schritt gehalten“ (Weichler, 2007, S. 443). Wir wissen somit kaum etwas darüber, welche Funktionen die Kundenzeitschriften aus Rezipien-

tensicht erfüllen und warum sie diese daher konsumieren (Röttger, 2002, S. 122). Daraus ergibt sich eine gewisse Problematik für die Unternehmen – vor allem bezogen auf die Ziele, die sie damit erreichen wollen und wie die Kundenzeitschriften beschaffen sein müssen um diese Ziele zu erreichen.

Beim Erkenntnisgewinn zu den Kommunikatoren sowie den Rezipientinnen und Rezipienten von Corporate Publishing-Produkten ist man wesentlich von den Untersuchungen der Branche selbst angewiesen. So haben die diversen Branchenverbände und Dienstleister von Corporate Publishing bereits zahlreiche Studien in Zusammenarbeit mit Marktforschungsinstituten publiziert. Allen voran das Content Marketing Forum, welches zweijährlich die Basisstudie zu inhaltsgetriebenen Marketing- und Kommunikationsformen im deutschsprachigen Raum herausgibt. Bis 2015 war der in München ansässige Verband noch unter dem Namen „Forum Corporate Publishing“ aktiv. Im Rahmen der Basisstudien werden die umsatzstärksten Unternehmen im deutschsprachigen Raum anhand eines standardisierten Fragebogens zum aktuellen Stellenwert sowie zu den Trends rund um den Bereich Content Marketing befragt. Auch die Deutsche Post, als einer der wichtigsten Dienstleister, wenn es um den Versand von Kundenmagazinen in Deutschland geht, gibt regelmäßig Studien dazu in Auftrag. Die Branchenstudien sind jedoch mit Vorsicht zu genießen, da diese per se interessengeleitet sind und meist der Legitimation der Branche und der darin arbeitenden Unternehmen dienen (Weichler & Endrös, 2010, S. 10f.). Die Datenerhebung sowie die Grunddaten sind leider nur sehr begrenzt zugänglich, daher muss davon ausgegangen werden, dass die Ergebnisse nicht nach denselben objektiven Kriterien ermittelt werden wie das in der Wissenschaft der Fall ist. So weist Weichler (2007, S. 446) darauf hin: „es gibt bislang keine unabhängige Einrichtung, die diesen Markt professionell aus zählt.“ Eine weitere Einschränkung ergibt sich aus der Nicht-Existenz einer einheitlichen Begriffsbestimmung von Corporate Publishing. So variiert von Unternehmen zu Unternehmen das Verständnis, was unter Corporate Publishing zu verstehen ist beziehungsweise wie Kundenzeitschriften definiert und wofür sie eingesetzt werden zum Teil sehr deutlich voneinander. Diese definitorischen Unterschiede führen aber zu einer Unschärfe in den Ergebnissen, die bei der Analyse dieser nicht ignoriert werden darf (Röttger, 2002, S. 113). Damit müssen die wenigen bisher existenten Untersuchungen zu Kundenzeitschriften als Einzelfallstudien behandelt werden – ein studienübergreifenden Erkenntnisgewinn ist daher nur eingeschränkt möglich (Engelmann, 2009, S. 31).

Abschließend kann festgehalten werden, dass sowohl die PuKw als auch die Wirtschaftswissenschaften großen Nachholbedarf bei der Untersuchung der Kommunikatoren sowie der Rezipientinnen und Rezipienten von Corporate Publishing Medien ha-

ben. Die vorliegende Masterarbeit soll daher einen Beitrag zur Schließung der erkannten Forschungslücke leisten, indem bei den Unternehmen als Kommunikatoren die Gründe für den Einsatz von Kundenmagazinen erfragt werden.

## **2.3 Die Kundenzeitschrift als Hauptform des Corporate Publishings**

„Nahezu jedes Unternehmen setzt gedruckte Medien als wichtigste Säule des Corporate Publishing ein“ (Mast, 2013, S. 272). Weichler (2007, S. 441) sieht die Rolle der Kundenzeitschrift im deutschsprachigen Raum insgesamt ebenfalls als sehr dominant an, so ist er der Meinung, dass wenn im deutschsprachigen Raum von Corporate Publishing die Rede ist, in der Regel die Kundenzeitschrift gemeint ist. Unternehmen haben nämlich erkannt, dass in gesättigten Märkten die Kundenbindung und die Imagepflege im Vordergrund stehen sollten. So ist es günstiger einen Kunden zu binden, als einen Neuen zu gewinnen. Aus diesem Grund sind Kundenzeitschriften beliebter denn je. Während das Werbebudget in den letzten Jahren in vielen Unternehmen konstant stagniert, werden Kundenzeitschriften als preiswertere, zielgruppengenaue und effizientere Lösung gegenüber vielen anderen Kommunikationsmaßnahmen angesehen (Weichler & Endrös, 2010, S. 7f.). In nahezu allen Branchen lassen sich Kundenzeitschriften finden; an der Spitze steht jedoch der Handel sowie der Dienstleistungssektor wie beispielsweise Banken, Versicherungen oder Energieversorger (Weichler, 2007, S. 446).

Da die Kundenzeitschrift im Zentrum des Erkenntnisinteresses dieser Masterthesis steht, wird diese im Folgenden thematisiert. Zunächst werden ausgewählte Definitionen und die wichtigsten Typen von Kundenzeitschriften vorgestellt. Anschließend wird ihre Einbettung in die Unternehmenskommunikation vorgenommen sowie die zentralen Unterscheidungsmerkmale zu Publikumszeitschriften erläutert. Danach sollen die wichtigsten Funktionen und Ziele von Kundenzeitschriften näher beleuchtet werden. Auch die Finanzierung und Refinanzierungsmöglichkeiten von Kundenzeitschriften werden Thema dieses Kapitels sein. Abschließend wird Einblick in den Kundenzeitschriftenmarkt im D-A-CH-Raum gegeben.

### **2.3.1 Begriffsbestimmung**

Die Kundenzeitschrift wurde erstmals in den 40er Jahren des letzten Jahrhunderts wissenschaftlich erwähnt und erfährt seit ungefähr 25 Jahren einen neuerlichen Boom. Dennoch existiert bis dato keine einheitliche Definition zu dieser Mediengattung. Unternehmensmagazin, Businessmedien, Werbezeitschrift, Verkäuferzeitschrift, Kunden-

magazin, Kundenpresse, Kundenzeitung, Kundenheft, Nulltarifpresse oder Fachzeitschrift, – all das sind gängige Bezeichnungen, die in Forschung und Praxis synonym verwendet werden (Engelmann, 2009, S. 31). Dadurch handelt es sich bei der Kundenzeitschrift um ein sehr vielfältiges und heterogenes Medium (Röttger, 2002, S. 109). Die bisher wenigen existenten Begriffsbestimmungen stammen aus der PuKw sowie aus den Wirtschaftswissenschaften (Engelmann, 2009, S. 32).

Die wohl aktuellste Definition aus der PuKw ist jene von Weichler und Endrös (2010, S. 22): „Kundenzeitschriften sind periodisch erscheinende Zeitschriften, die von Unternehmen und Branchen herausgegeben werden. Sie sind ein Instrument der Unternehmenskommunikation, das sich der Mittel des Journalismus bedient, um die Aufmerksamkeit von Zielgruppen zu erreichen, die für das Unternehmen bzw. die Branche relevant sind. Sie zielen dabei in erster Linie auf Kundenbindung und Imageaufbau ab.“ Sie versucht das Medium Kundenzeitschrift ganzheitlich mit Bezug auf ihre Herausgeber, ihre Gestaltungsweise, ihre Funktion und ihre Zielgruppe zu erklären.

Aus wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive hat Müller (1998, S. 25) versucht, die Kundenzeitschrift zu definieren, indem er die wesentlichen Merkmale dieser festhält. Demnach ist eine Kundenzeitschrift „ein periodisch eingesetztes Kommunikationsinstrument, das von Anbietern entgeltlich oder unentgeltlich an eine lediglich sachlich begrenzte Empfängerschaft (dem Kundenkreis) direkt oder indirekt verteilt wird, [...] aufgrund ihres Zeitschriftencharakters neben werblichen und verkaufsfördernden Inhalten auch solche primär informativ-unterhaltender Art [enthält], die aber nur in einem mittelbaren Zusammenhang zum Marktleistungsangebot stehen [...] [und mehrheitlich] insbesondere Zielen der Marktbearbeitung des spezifisch-eigenen Angebots einer Unternehmung [folgt].“ Im Gegensatz zur Definition der PuKw steht bei dieser Definition die Verkaufsförderung, als oberstes ökonomisches Ziel der Unternehmen, welches durch werbliche Inhalte erreicht werden soll, im Vordergrund.

Sowohl die PuKw, als auch die Wirtschaftswissenschaften haben in ihrer Auseinandersetzung mit den Kundenzeitschriften kritisiert, dass der Begriff „Kunde“ die Zielgruppen dieses Mediums zu eng fasst und eigentlich fehl am Platz ist. Zu den klassischen Kundinnen und Kunden eines Unternehmens werden nämlich die tatsächlichen oder potenziellen Kundinnen und Kunden sowie Endverbraucherinnen und Endverbraucher gezählt – die sogenannte marktverbundene Zielgruppe (Müller, 1998, S. 22). Dies ist aber insbesondere nach Röttger (2002, S. 16f.) ungenügend, da die Liste an Zielgruppen weit darüber hinausreicht und unter anderem auch die Lieferanten, Investoren, Aktionäre, Mitarbeiter, Regierungen, Meinungsführer oder Politiker umfassen. Auch für

diese können die Kundenzeitschriften interessant sein. Sie plädiert daher dafür, die Mediengattung auf Stakeholder-Zeitschrift umzubenennen.

Da dieser Begriff auch die Mitarbeiterzeitschrift umfasst, die sich hinsichtlich des Inhalts und der Zielsetzungen doch klar von der Kundenzeitschrift unterscheidet, wird er im Folgenden nicht verwendet (Weichler & Endrös, 2010, S. 16). Stattdessen wird als Basis das kommunikationswissenschaftliche Verständnis von Kundenzeitschriften herangezogen, wobei fortan mitberücksichtigt wird, dass diese auch andere Bezugsgruppen von Unternehmen ansprechen kann.

### **2.3.2 Formen von Kundenzeitschriften**

Kundenzeitschriften lassen sich hinsichtlich ihrer Herausgeber, ihrer anvisierten Zielgruppen und auf Basis ihrer Inhalte und damit verfolgten Zielen unterscheiden.

#### **2.3.2.1 Kundenzeitschriften nach Herausgeber**

Nach Müller (1998, S. 24f.), Röttger (2002, S. 113f.) sowie Weichler und Endrös (2010, S. 18) existieren zwei Typen von Kundenzeitschriften: nämlich organisations- und branchenbezogene. Organisationsbezogene Kundenzeitschriften werden von einer einzigen Organisation zum Zweck der Erreichung eigener Marketing- und PR-Ziele eingesetzt. Diese Art von Kundenzeitschriften werden von den Unternehmen entweder alleine oder in Zusammenarbeit mit Dienstleistern erstellt und publiziert. Wesentlich ist jedoch, dass die Zeitschriften Teil der Kommunikationsstrategie des einen Auftrag gebenden Unternehmens ist und daher auch nur an die Kundinnen und Kunden dieses einen Unternehmens distribuiert wird. Die organisationsbezogenen Kundenzeitschriften machen rund 90% aller Kundenzeitschriften am deutschsprachigen Markt aus. Die Branchenzeitschriften richten sich an die Kundinnen und Kunden einer gesamten Branche. Demzufolge werden diese auch nicht von einem einzigen, sondern von mehreren innerhalb einer Branche tätigen Unternehmen beauftragt. Die Branchenzeitschriften werden in der Regel von Verlagen oder Dienstleistern in Eigenregie herausgegeben. Unternehmen können diese entgeltlich beziehen und dann an ihre Kundinnen und Kunden unentgeltlich zur Verfügung stellen. Auch die branchenbezogenen Zeitschriften haben als Ziel die Imageförderung und Kundenbindung, jedoch auf eine ganze Branche bezogen und nicht auf ein einziges Unternehmen. Demzufolge haben die einzelnen Unternehmen aber auch keinen Einfluss auf die Inhalte der branchenbezogenen Kundenzeitschriften (Steinmetz, 2004, S. 16). Hier lässt sich beispielhaft das Magazin „Inhalt“ vom Content Marketing Forum aufzählen.

### 2.3.2.2 Kundenzeitschriften nach Zielgruppen

Wie bereits in Kapitel 2.2.1 (S. 15ff.) dargelegt, können Corporate Publishing-Instrumente im B2B- und B2C-Bereich eingesetzt werden. Daher lassen sich die Kundenzeitschriften auch anhand ihrer Adressaten unterteilen – je nachdem ob sie sich an Endverbraucher (B2C) oder an Firmenkunden (B2B) wenden (Röttger, 2002, S. 115). Das Entscheidungs- und Kaufverhalten von Endverbraucher und Unternehmen unterscheidet sich stark voneinander, daher müssen diese auch unterschiedlich angesprochen werden (Engelmann, 2009, S. 50). Viele Unternehmen leisten sich dabei sowohl eine B2B- als auch eine B2C-Kundenzeitschrift. Prinzipiell liegt die Verteilung hinsichtlich der Auflagen aber bei 50:50, das heißt die Gesamtzahl aller Kundenzeitschrift lässt sich zur Hälfte im B2B- und im B2C-Bereich finden (Weichler, 2007, S. 442; Weichler & Endrös, 2010, S. 19). Vor allem in der Betreuung von Geschäftskunden ist die Kundenzeitschrift heute nicht mehr wegzudenken. Sie vermitteln vor allem Fachinformation und Fakten und sind deutlich sachlicher gestaltet als die B2C-Zeitschriften (Mast et al., 2005, S. 182).

### 2.3.2.3 Kundenzeitschriften nach Inhalten und Zielen

Mast et al. (2005, S. 183ff.) schlägt des Weiteren eine Unterteilung nach den Inhalten von Kundenzeitschriften vor. Demnach existieren quantitative und qualitative Kundenzeitschriften. Die Erstgenannten sind meist kostengünstig produzierte Blätter, die in hoher Anzahl erscheinen um so möglichst viele Kunden zu erreichen. Unternehmen greifen zumeist bei geringem Budgetmitteln auf diese Art der Kundenansprache zurück. Die Zeitschriften sind daher in der Regel auch von geringerer Qualität – sowohl inhaltlich als auch gestalterisch. Ihr primäres Ziel ist die Absatzförderung, also Kundinnen und Kunden zum Kauf der Produkte oder Dienstleistungen anzuregen. Demgegenüber stehen die qualitativen Kundenzeitschriften, die mit hohem Aufwand produziert werden. Sie sollen den Kundinnen und Kunden einen Mehrwert und Nutzen bieten. Damit steht vordergründig die Kundenbindung im Fokus. Infolgedessen unterscheidet sich das redaktionelle Konzept stark von den quantitativen Kundenzeitschriften: nicht das Produkt oder die Dienstleistung steht im Fokus der redaktionellen Berichterstattung, sondern vielmehr branchen-, produkt- und unternehmensfremde Themen. Zu den inhaltlichen Gestaltungsmerkmalen zählen eine zielgruppengenaue Themenauswahl, eine fundierte Recherche und Aufbereitung der Themen sowie eine umfassende Hintergrundberichterstattung. Sie beziehen sich nur sehr indirekt auf das Auftrag gebende Unternehmen beziehungsweise seine Leistungen.

### **2.3.3 Einbettung in die Unternehmenskommunikation und Abgrenzung zu Publikumszeitschriften**

Der Theorie der Unternehmenskommunikation folgend (siehe Kapitel 2.2.2, S. 18ff.), ist die Kundenzeitschrift ein multifunktionales Instrument sowohl der Marktkommunikation als auch der PR (Müller, 1998, S. 30f.). Sie nimmt daher eine Schnittstellenfunktion ein, wobei sie sich vordergründig an externe Anspruchsgruppen von Unternehmen wendet.

Als Instrument der Marktkommunikation spricht sie alle existenten und potenziellen Kunden eines Unternehmens an. Sie verfolgt daher auch Marketingziele, wie die Absatz- und Verkaufsförderung (Müller, 1998, S. 30ff.; Weichler, 2007, S. 443). Durch den Einsatz von werblichen Inhalten – inklusive Anzeigen – kann sie Kaufanreize schaffen und damit einen direkten Einfluss auf die Kaufentscheidungen ausüben (Zerfaß, 1996, S. 45; 2005, S. 299; Zerfaß & Piwinger, 2007, S. 47f.). Den zunehmend gesättigten und homogenen Märkten ist es geschuldet, dass die Kundenzeitschrift aber zunehmend Aufgaben der PR übernimmt. So weist Röttger (2002, S. 116) darauf hin, dass Kundenzeitschriften „nicht nur der positiv getönten Darstellung von Produkten und Dienstleistungen [dienen], sie bieten zudem die Möglichkeit, wirtschaftliche Ziele und wirtschaftliches Handeln jenseits marktlicher und rechtlicher Verpflichtungen zu legitimieren und gesellschaftspolitisches Engagement von Unternehmen darzustellen“. Als Instrument der PR dienen Kundenzeitschriften der Positionierung von Marken und somit vor allem dem Imageaufbau sowie der Kundenbindung (Mast et al., 2005, S. 187).

„Die Kundenzeitschrift ist nach Inhalt und graphischer Gestaltung ein publizistisches Produkt und gehört zur Mediengattung der Zeitschriften“. Eine darüberhinausgehende Einordnung zu Zeitschriftentypen ist aufgrund der Heterogenität von Kundenzeitschriften nicht möglich (Müller, 1998, S. 26f.). In Inhalt und Aufmachung ähneln sie aber stark den klassischen Publikumszeitschriften – eine Unterscheidung ist daher oft für Rezipientinnen und Rezipienten nicht möglich (Mast et al., 2005, S. 199; Röttger, 2002, S. 124; Weichler & Endrös, 2010, S. 20).

Bei genauerer Betrachtung lassen sich jedoch zwei spezifische Merkmale von Kundenzeitschriften erkennen, durch welche sie sich zentral von den klassischen Publikumszeitschriften abheben. Kundenzeitschriften unterscheiden sich von den Publikumszeitschriften vor allem durch ihren Herausgeber. Während Publikumszeitschriften von Verlagen zum Zweck der Vermittlung der objektiven Wirklichkeit als journalistischen Grundsatz publiziert werden, dienen Kundenzeitschriften einzig und allein zur Selbstdarstellung von Unternehmen und werden von ihnen selbst herausgegeben. Es handelt sich dabei somit stets um Auftragskommunikation, die als Instrument der Unterneh-

menskommunikation versucht das Unternehmen so positiv wie möglich zu präsentieren. Kritische beziehungsweise negative Inhalte zu den Unternehmen, Produkten oder Dienstleistungen werden selten Inhalt von Kundenzeitschriften sein (Weichler, 2007, S. 443; Weichler & Endrös, 2010, S. 21). Kein Merkmal aber ein wesentlicher Vorteil von Kundenzeitschriften aus der Sicht der Unternehmen ist der geringe Streuverlust, und damit der effizientere Einsatz des Kommunikationsbudgets, der durch sie gegenüber den Publikumszeitschriften erzielt werden kann (Weichler, 2007, S. 445). Das zweite große Unterscheidungsmerkmal zu Publikumszeitschriften ist, dass Kundenzeitschriften den Zielgruppen in der Regel kostenlos zur Verfügung gestellt werden. Zumeist über die direkte Postzustellung; alternativ liegen die Kundenzeitschriften auch meist in den Outlets der Unternehmen zur freien Entnahme auf. Anders als die Publikumszeitschriften welche hauptsächlich über Abonnements oder Kiosken verkauft werden. Ein Verkauf von Kundenzeitschriften findet äußerst selten statt, auch wenn dieser Vertriebsweg von den Unternehmen durchaus gewählt wird (Röttger, 2002, S. 118). Der Verkauf von Kundenzeitschriften hat hier zumeist psychologische Gründe, so soll dadurch die Wertigkeit dieser aus Sicht der Kundinnen und Kunden erhöht werden. Zudem soll die Angabe eines Preises am Cover dazu führen, dass sich die Kundinnen und Kunden von den Unternehmen wertgeschätzt fühlen. Als Teil der Unternehmenskommunikation werden die Kundenzeitschriften aber aus dem Marketing- beziehungsweise aus dem Kommunikationsbudget finanziert und müssen daher in der Regel keine Verkaufserlöse einfahren (Weichler & Endrös, 2010, S. 20). Zur Finanzierung und Refinanzierung von Kundenzeitschrift siehe auch das Kapitel 2.3.5. (S. 41).

### **2.3.4 Funktionen und Ziele von Kundenzeitschriften**

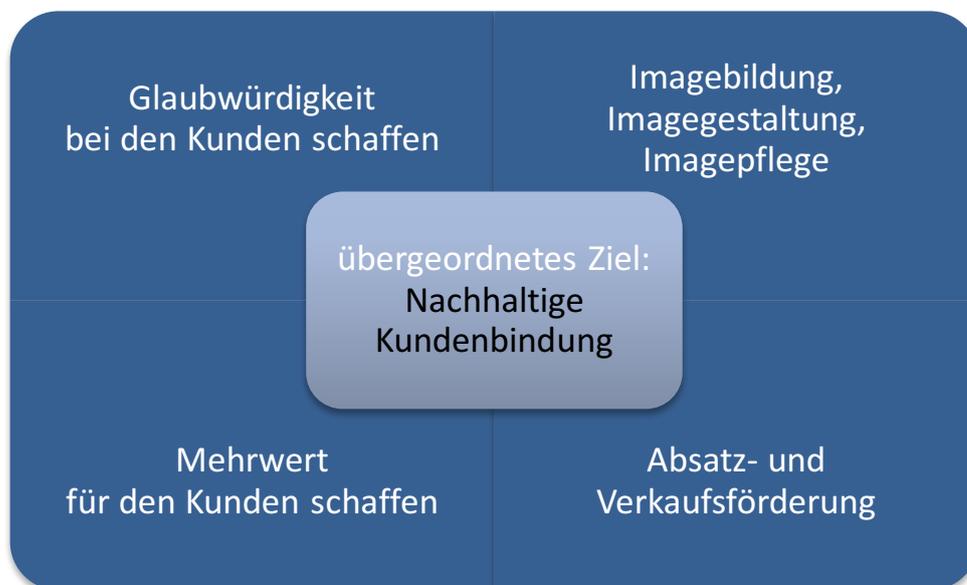
Gemäß der im Kapitel 2.3.1 (S. 32ff.) vorgestellten Definitionen von Kundenzeitschriften, dienen diese vor allem dem Aufbau eines positiven Images, der Kundenbindung sowie der Verkaufsförderung.

Damit werden nach Mast et al. (2005, S. 186) sowohl ökonomische als auch außerökonomische Ziele verfolgt. Müller (1998, S. 49ff.) spricht in diesem Zusammenhang auch von innengerichteten und außengerichteten Zielen. Demnach sind Imageaufbau und Verkaufsförderung innengerichtete Ziele, da sie dem unmittelbaren Nutzen der Unternehmen dienen. Die Kundenbindung und -pflege hingegen fasst er als außengerichtetes Ziel auf, da sie vorwiegend die Bedürfnisse von Kunden und anderen Dritten (z.B.: Händler oder Lieferanten) befriedigt. Beide können und sollten aber nicht losgelöst voneinander betrachtet werden – vielmehr bedingen sie einander. So können die innengerichteten Ziele auch für die Leserinnen und Leser interessant sein, da sie damit

ihre Bedürfnisse befriedigen können, was wiederum die Erreichung der außengerichteten Ziele positiv beeinflusst. Somit können innengerichteten Ziele auch nur dann erreicht werden „wenn ein Titel auch auf die spezifischen Bedürfnisse des Kundenzeitschriftenempfängers, dem außengerichteten Zielbereich, eingeht“. Anhand eines Beispiels ausgedrückt bedeutet dies: wenn ein Kunde beziehungsweise eine Kundin Fan einer Kundenzeitschrift ist – diese also gerne und wiederholt rezipiert – kann dies dazu führen, dass das er oder sie einen positiven Gesamteindruck vom Unternehmen und seinen Produkten oder Dienstleistungen erhält, was wiederum eine Kaufhandlung auslösen kann. Die Kundenbindung führt somit zum Aufbau eines positiven Images, was wiederum in einem zweiten Schritt verkaufsfördernd wirkt.

Abbildung 4 fasst die Zielsetzungen von Kundenzeitschriften noch einmal grafisch zusammen.

Abbildung 4: Zielsetzung von Kundenzeitschriften



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Mast et al, 2005, S. 188

Im Folgenden werden die wesentlichen Ziele, die durch den Einsatz von Kundenzeitschriften erreicht werden sollen, dargestellt.

#### 2.3.4.1 Kundenbindung als übergeordnetes Ziel

Die Kundenbindung ist „das herausragende Ziel der Kundenzeitschrift“ (Mast et al., 2005, S. 187). Die Kundenbindung kann jedoch nicht durch eine einmalige Aktion erreicht werden. Vielmehr bedarf es einer kontinuierlichen Kommunikation mit den Kundinnen und Kunden. Und dies insbesondere in Branchen wo Verkäufer und Käufer nur unregelmäßig in Kontakt stehen, wie das beispielsweise beim Autokauf der Fall ist. Als periodisches Kommunikationsinstrument wird der Kundenzeitschrift bei der Kunden-

bindung große Bedeutung zugesprochen. Mit ihr bleiben die zentralen Marken- und Unternehmenswerte sowie das Image regelmäßig und über einen längeren Zeitraum hinweg bei den Kunden präsent. Insofern ist eine regelmäßige Erscheinungsweise äußerst wichtig, da sich das Unternehmen dadurch kontinuierlich positiv darstellen kann. Durch die wiederholte – meist direkte Zustellung – der Zeitschriften fühlen sich die Kundinnen und Kunden von den Unternehmen wertgeschätzt. Diese wahrgenommene Wertschätzung wird durch die Printform noch verstärkt, weil dadurch der Tastsinn angesprochen wird, was als wertvoller wahrgenommen wird und ein höheres Involvement auslösen kann (Klinser et al., 2015, S. 67f.). Die regelmäßige Erscheinungsweise reicht jedoch nicht aus um die Kundinnen und Kunden langfristig zu binden. Wesentlichen Einfluss auf die Kundenbindung hat der Inhalt der Kundenzeitschrift. Der Inhalt muss so geschaffen sein, dass die Bedürfnisse der Kunden nach Information, Integration und Unterhaltung befriedigt werden – siehe dazu auch Kapitel 2.2.2 (S. 18ff.). Die Rezipientinnen und Rezipienten erhalten durch das Lesen der Kundenzeitschrift einen Mehrwert und Nutzen. Die Kundenzeitschrift muss somit immer nach den Interessen der Kundinnen und Kunden konzipiert sein – sowohl inhaltlich als auch gestalterisch (Weichler & Endrös, 2010, S. 25ff.).

#### 2.3.4.2 Glaubwürdigkeit als Grundvoraussetzung zur Zielerreichung

Die Glaubwürdigkeit ist eines der zentralen Faktoren zur Erreichung von Kundenbindung. So führt die Glaubwürdigkeit zum Aufbau von Vertrauen, wodurch wiederum die Kundenbindung begünstigt wird (Röttger, 2002, S. 116). Glaubwürdig sind Kundenzeitschriften dann, wenn die Inhalte umfassend recherchiert und wahrheitsgemäß dargestellt werden. Das eigene Unternehmen beziehungsweise die Marke, sowie die Produkte und Dienstleistungen dürfen somit nicht explizit im Vordergrund stehen. Vielmehr sollten branchen- und unternehmensunabhängige Artikel den Großteil der Kundenzeitschrift ausmachen. Zu nennen sind hier beispielsweise Lifestyle-Geschichten, Portraits von Persönlichkeiten aus der Gesellschaft, Politik oder Wirtschaft sowie auch Freizeittipps. Das Unternehmen selbst soll so dezent wie möglich in die Berichterstattung eingebaut werden, gleichzeitig den Rezipienten aber dennoch stets präsent sein. Dabei bedient man sich vorwiegend bei den Instrumenten des Journalismus – siehe dazu auch weiter oben in dieser Arbeit die Kapitel 2.2.2 (S. 20) und 2.2.3 (S. 21ff.). Kundenzeitschriften ähneln inhaltlich und gestalterisch somit den Publikumszeitschriften (Mast et al., 2005, S. 195).

#### 2.3.4.3 Imagetransfer, Imagegestaltung und Imagepflege

Unter dem Unternehmensimage werden alle Einstellungen, Erfahrungen, Gefühle und Meinungen die sich eine Person bewusst oder unbewusst zu einer bestimmten Organisation hat, zusammengefasst (Mast et al., 2005, S. 81). Die Vermittlung eines positiven und einzigartigen Unternehmensimages ist vor allem heutzutage ein wichtiges Differenzierungsmerkmal für Unternehmen. Es bietet nämlich in gesättigten Märkten mit nahezu identen Produkten Entscheidungs- und Orientierungshilfe. Das Image spielt somit bei Kaufentscheidungen eine wichtige Rolle. Denn je positiver das Unternehmensimage bei den Kundinnen und Kunden abgespeichert ist, desto stärker hebt sich dieses von der Konkurrenz ab und desto eher werden sich die Kundinnen und Kunden für das Produkt oder die Dienstleistung des Unternehmens entscheiden. Als Folge ist jedes Unternehmen dazu angehalten sich mit einem positiven Image dauerhaft am Markt zu etablieren. Zu diesem Zwecke stehen der externen Unternehmenskommunikation mehrere Instrumente zur Verfügung. Der Kundenzeitschrift wird als periodisch wiederkehrende Unternehmenspublikation beim Imageaufbau und vor allem bei der langfristigen Imagepflege große Wirkung nachgesagt (Weichler, 2007, S. 444; Weichler & Endrös, 2010, S. 24f.). So meint Müller (1998, S. 50f.), dass die Kundenzeitschrift die Positionierung von Unternehmen in den relevanten Gesellschaften und Märkten positiv beeinflusst, indem sie das Selbstbild des Unternehmens an relevante Öffentlichkeiten transportiert und damit das Fremdbild gestaltet. Konkret findet der Imagetransfer und die Imagepflege über die Inhalte von Kundenzeitschriften statt. Diese Inhalte sind dabei rationaler und emotionaler Natur. So transportiert sie einerseits Informationen und Wissen und andererseits Gefühle, Stimmungen und Wertungen. Durch die strategische Auswahl von Themen wird den Kunden ein bestimmtes Bild des Unternehmens vermittelt. Grundsätzlich gilt „je mehr Informationen dem Kunden über das Unternehmen zur Verfügung gestellt wird, desto zuverlässiger kann sich das Image entwickeln“ (Mast et al., 2005, S. 189ff.).

#### 2.3.4.4 Verkaufsförderung

„Verkaufsförderung spielt eine wachsende, aber im Vergleich zu Imageaufbau und zur Kundenbindung eine untergeordnete Rolle“ (Weichler & Endrös, 2010, S. 28). Die Verkaufsförderung ist ein sekundäres Ziel, das mit Kundenzeitschriften erreicht werden soll. Es ergibt sich quasi von selbst, wenn man die Ziele Aufbau eines positiven Unternehmensimages und langfristige Kundenbindung erreicht. Diese zahlen nämlich letztendlich auf den Umsatz des Unternehmens ein (Klinser et al., 2015, S. 73).

### **2.3.5 Die Finanzierung und Refinanzierung von Kundenzeitschriften**

Kundenzeitschriften müssen im Regelfall von den Marketing- und Kommunikationsbudgets der Unternehmen finanziert werden (Weichler, 2007, S. 448; Weichler & Endrös, 2010, S. 41). Allerdings wird auch hier der Ruf nach Refinanzierung immer lauter und dies trifft sowohl für die branchen-, als auch für die organisationbezogenen Kundenzeitschriften zu (Steinmetz, 2004, S. 16). Die Kommunikationsmanager von Unternehmen sowie die Sales Manager von Corporate Publishing-Verlagen und -Dienstleister sind daher dazu angehalten Wege zu finden um durch die Kundenzeitschriften selbst Einnahmen zu generieren. Die wichtigste Einnahmequelle ist der Verkauf von Anzeigen an Dritte (Weichler & Endrös, 2010, S. 47). Besonders bei Zeitschriften mit großen Auflagen – die eventuell sogar noch offiziell geprüft sind – ist ein Anzeigenverkauf erfolgsversprechend. Als Beispiel lassen sich hier die Boardmagazine von großen Fluggesellschaften nennen, wo ein Verkauf von Anzeigenraum üblich ist. Als Folge ist ihre Bedeutung am Anzeigenmarkt gestiegen und zu einer ernstzunehmenden Konkurrenz von Publikumszeitschriften geworden, wie Röttger (2002, S. 122) bereits kurz nach der Jahrtausendwende festhielt. Um am Werbemarkt langfristig attraktiv zu sein, müssen die Herausgeber belegen, dass das Medium von der relevanten Zielgruppe auch tatsächlich gelesen wird. Aufgrund der fehlenden systematischen Rezipientenforschung stehen die Unternehmen hier regelmäßig unter Legitimationsdruck (Freese, 2005, S. 67). Der Verkauf von Anzeigen wäre also lukrativer, wenn die Herausgeber ihre Rezipientinnen und Rezipienten noch genauer beschreiben könnten (Weichler & Endrös, 2010, S. 48). Wie hoch der gesamte Anzeigenumsatz durch Kundenzeitschriften derzeit ausmacht ist aufgrund von fehlender systematischer Forschung leider nicht bekannt, wie Röttger (2002, S. 123) bereits zu Beginn des neuen Jahrtausends monierte. Eine weitere Möglichkeit der Refinanzierung bietet der Verkauf einzelner Magazine am Kiosk oder im Einzelhandel. Allerdings konnten sich die Kundenzeitschriften am Kiosk nicht gegen die Publikumsmagazine durchsetzen, sodass diese seit rund zehn Jahren nur noch selten zum Kauf angeboten werden (Weichler & Endrös, 2010, S. 49). Müller (1998, S. 98) sieht eine Reihe an weiteren Refinanzierungsmöglichkeiten, wie beispielsweise bezahlte PR-Beiträge, Cross-Selling, Co-Edition und Co-Vermarktung mit Kooperationspartner, Gegengeschäfte oder preisgünstige Beilagen. Laut der Basisstudie IV des – damaligen – Forum Corporate Publishings (2014, S. 43), achten 56% der befragten Unternehmen auf die Refinanzierung ihrer Kundenmagazine im B2C-Bereich. Aktuellere Zahlen zu den Finanzierungs- und Refinanzierungsaktivitäten von Unternehmen existieren derzeit aber nicht.

### 2.3.6 Der Kundenzeitschriftenmarkt im D-A-CH Raum

Seit der Neuorientierung und Umbenennung des Forum Corporate Publishing zum Content Marketing Forum wurde keine Erhebung des Kundenzeitschriftenmarktes im deutschsprachigen Raum mehr vorgenommen. Damit lässt sich der Umfang des Marktes, vor allem bezogen auf die Anzahl der verfügbaren Kundenzeitschriften, deren Auflagen oder das Investitionsvolumen der Unternehmen, derzeit nicht beziffern. Das Content Marketing Forum gibt in seiner Basisstudie VI (2018, S. 13ff.) an, dass die Unternehmen im D-A-CH-Raum im Schnitt 3,4 Mio. EUR in inhaltsgetriebene Printformen investieren. Näher erläutert, also zum Beispiel welche Printform welchen Anteil daran hat, wurde diese Aussage nicht. In der Basisstudie IV des – damals noch – Forum Corporate Publishing (2014, S. 7ff.), vergleichsweise zum Ergebnis, dass Unternehmen insgesamt 2,8 Mio. EUR in Printformen investieren und davon 2,2 Mio. EUR den Kundenmagazinen zugerechnet werden können. Insofern ist davon auszugehen, dass ein Großteil der Investitionen in 2018 ebenfalls den Magazinen entfällt. Zudem ergab die Basisstudie VI (2018, S. 15) ebenfalls ermittelt, dass für 83% der befragten Unternehmen Print in der Kundenansprache zentral ist und daher auch in der Zukunft eine entscheidende Rolle spielen wird. Weichler & Endrös (2010, S. 7) sprechen davon, dass der Kundenzeitschriftenmarkt insgesamt „rund 15.000 Zeitschriften, mit einer Gesamtauflage von geschätzten drei Milliarden Exemplaren und ein jährliches Umsatzvolumen der Corporate Publishing-Branche in etwa der gleichen Höhe in Euro“ umfasst. Wissenschaftlich gesichert sind diese Angaben jedoch nicht. Derzeit können daher keine fundierten Aussagen über den Kundenzeitschriftenmarkt getätigt werden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich die Art und Weise wie Unternehmen mit ihren Anspruchsgruppen – allen voran den Kundinnen und Kunden – kommunizieren in den letzten Jahren stark gewandelt hat. Aufgrund von mehreren parallel verlaufenden Entwicklungen nehmen – und fordern – diese heutzutage eine deutlich aktivere Rolle im Kommunikationsprozess ein. Die Unternehmen sind zudem dazu angehalten Wege zu finden, um sich in größtenteils homogenen und gesättigten Märkten von ihrer Konkurrenz abzuheben. Einseitige Kommunikationsformen, wie beispielsweise große angelegte PR-Aussendungen oder Werbekampagnen über Massenmedien werden zunehmend von dialogorientierten Maßnahmen abgelöst. Durch technologischen Innovationen steht den Unternehmen eine noch nie dagewesene Anzahl an Kommunikationsmittel und -formen zur Verfügung. Diese gilt es innerhalb der Kommunikationsstrategie zu synchronisieren. Dabei setzt man auf das Konzept der integrierten Kommunikation – also die Abgleichung aller Kommunikationsmaßnahmen, um nach innen und

nach außen ein konsistentes Bild abzugeben. Dadurch soll es den Unternehmen gelingen ein eindeutiges Unternehmensimage zu kreieren.

Insbesondere der inhaltsgetriebenen Kommunikation wird bei der erfolgreichen Kundenansprache durch Unternehmen große Bedeutung zugesprochen. Als wesentliches Instrument gilt hier das Corporate Publishing. Der aus dem deutschsprachigen Raum kommende Begriff steht für eine Vielzahl von Kommunikationsmittel, mit welchen sich die Unternehmen direkt an ihre relevanten internen und externen Zielgruppen wenden können um diese dadurch langfristig an das Unternehmen zu binden. Durch die parallele Nutzung mehrere Kanäle, werden die Unternehmen zunehmend zu eigenen Medienunternehmen. Corporate Publishing ist somit meist crossmedial: neben den elektronischen, mobilen und Online-Medien, subsummiert der Begriff auch heute noch vor allem Printformen. Die bedeutendste Printform ist dabei die Kundenzeitschrift.

Kundenzeitschriften sind periodisch erscheinende Publikationen, die entweder von den Unternehmen selbst oder von Branchen herausgegeben werden. Sie können sich dabei sowohl an Endverbraucher (B2C), als auch an Firmenkunden (B2B) wenden. Insgesamt werden mithilfe von Kundenzeitschriften sowohl Marketing- als auch PR-Ziele verfolgt. Sie nehmen damit eine Zwischenstellung in den Unternehmen ein und werden traditionellerweise weder eindeutig der Unternehmenskommunikation noch dem Marketing zugeordnet. Während aus der Marketing-Perspektive hauptsächlich Absatz- und Umsatzziele verfolgt werden, so sind es aus der PR- beziehungsweise (Kommunikations-)Perspektive vor allem der Aufbau eines positiven Images sowie die langfristige Kundenbindung die im Vordergrund stehen. Insgesamt werden zusammengefasst somit sowohl ökonomische als auch nichtökonomische Ziele verfolgt. Die authentische Vermittlung von Glaubwürdigkeit und der Aufbau von Vertrauen sind dabei die zentralen Mittel um Kundenbindung zu erreichen. Dabei bedient man sich in der Gestaltung von Kundenzeitschriften vor allem bei journalistischen Techniken, wie etwa der Reportage, dem Interview, dem Kommentar etc. Kundenzeitschriften dürfen somit von den Unternehmen nicht als reine Werbeprospekte aufgefasst und konzipiert werden. Vielmehr soll den Kundinnen und Kunden durch Hintergrundinformationen und Geschichten Mehrwert geboten werden um diese schließlich erfolgreich langfristig ans Unternehmen zu binden.

### **3 Methodik**

Nach der Vorstellung des Erkenntnisinteresses, der Zielsetzung sowie des theoretischen Rahmens, soll im dritten Kapitel nun die für die Untersuchung gewählte Methodik beschrieben werden. Zu Beginn wird das konkrete Studiendesign vorgestellt, sowohl in der Theorie als auch in der praktischen Anwendung im Rahmen dieser Arbeit. Das beinhaltet die Erhebungsmethode sowie das -instrument, das Sample und die Datenerhebung. Danach wird die Auswertungsmethode näher erläutert und abschließend werden die Qualitätssicherungsstrategien dargelegt.

#### **3.1 Forschungsdesign**

Ziel dieser Masterthesis ist die Beantwortung der zentralen Forschungsfrage, nämlich welche Motive ausgewählte österreichische Unternehmen mit dem Einsatz von Kundenzeitschriften verfolgen. Damit verbunden ist zu untersuchen, welche Erwartungen die Kommunikations- beziehungsweise Marketingverantwortlichen der Unternehmen an das Kommunikationsinstrument „Kundenzeitschrift“ im Rahmen der Unternehmenskommunikation setzen und welche Bedeutung sie diesem heutzutage und in Zukunft insgesamt zusprechen.

Prinzipiell hätte zur Erforschung des Erkenntnisinteresses sowohl ein qualitatives als auch ein quantitatives Vorgehen gewählt werden können. Im Rahmen eines quantitativen Zugangs hätten beispielsweise alle in der deskriptiven Literatur aufgeworfenen Motive zunächst extrahiert, und anschließend mittels standardisiertem Fragebogen hinsichtlich ihres Zutreffens in den jeweiligen Unternehmen abgefragt werden können. Durch die Nennungshäufigkeit hätte damit auf die Bedeutung der Motive in der Praxis rückgeschlossen werden können. Die Autorin hat sich jedoch bewusst gegen ein solches Vorgehen entschieden, da der Erkenntnisgewinn gering gewesen wäre. Die auf Basis der Theorie vordefinierten Hypothesen wären so lediglich falsifiziert oder verifiziert worden. Neue Erkenntnisse und Zusammenhänge hätte dieses Untersuchungsdesign jedoch nicht aufgedeckt.

Zur Erforschung des Erkenntnisinteresses wurde daher ein qualitatives, das heißt exploratives Studiendesign gewählt, da dieses viel offener für Neues gestaltet ist. Zudem möchte qualitative Forschung „Lebenswelten von innen heraus aus der Sicht der handelnden Menschen beschreiben“, um damit zu einem besseren Verständnis von Prozessen und Wirklichkeiten beizutragen (Flick, von Kardorff & Steinke, 2008, S. 14). Das bedeutet, dass durch qualitative Forschung die Funktionsweise eines sozialen Systems erhoben und verstanden werden soll (Froschauer & Lueger, 2003, S. 80). Qualitatives

Vorgehen verzichtet dabei zu Beginn des Forschungsprozesses auf die Formulierung von Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge. Denn es ist nicht Ziel, das Erkenntnisinteresse mit den Annahmen und Theorien zu bestätigen oder zu widerlegen. Vielmehr sollen am Ende des Forschungsprozesses mögliche Zusammenhänge und Hypothesen als Grundlage für weitere Forschungsarbeiten aufgedeckt und formuliert werden (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2008, S. 39ff). Dieses Vorgehen ist insbesondere für die vorliegende Arbeit relevant, so handelt es sich um ein aus der Praxis erkanntes Forschungsproblem, welches auch möglichst praxisnah untersucht werden soll.

Wie im Kapitel 2.2.6 (S. 29ff.) dargestellt, existieren bis dato auch kaum wissenschaftlich-systematische Untersuchungen zu den Kommunikatoren von Kundenzeitschriften. In der vorliegenden Arbeit wird daher zunächst untersucht, inwiefern die sich von den Kommunikations- oder Marketingverantwortlichen genannten Motive zum Einsatz von Kundenzeitschriften mit jenen der deskriptiven Literatur decken. Es wird angenommen, dass es diesbezüglich zwischen Theorie und Praxis große Überschneidungen gibt. Neben den Motiven gilt dies – so wird zusätzlich vermutet – auch für die von den Probandinnen und Probanden genannten Vorteile und Erfolgsfaktoren von Kundenzeitschriften. Erklärt werden kann dies einerseits damit, dass bereits bei der Aufarbeitung der Theorie festgestellt werden konnte, dass in den vorhandenen Beiträgen immer wieder dieselben Motive für den Einsatz von Kundenzeitschriften aufgezählt wurden. Gestützt wird diese Vorannahme andererseits auch durch die einschlägige berufliche Erfahrung der Autorin, welche die letzten zehn Jahren in mehreren Verlagen beschäftigt war, die als Dienstleister Corporate Publishing Produkte konzipiert haben.

Durch den offenen und qualitativen Forschungsprozess soll es insgesamt aber gelingen auch neue Erkenntnisse zu gewinnen um dadurch einen Beitrag zur Schließung der erkannten Forschungslücke zu schaffen.

### **3.2 Erhebungsinstrument**

Erhoben werden sollte die Ansichten und Meinungen der Unternehmen zu einem bestimmten Erkenntnisinteresse. Als qualitatives Erhebungsinstrument wurde deshalb das halbstrukturierte Leitfadeninterview ausgewählt, mit welchem ausgewählte Vertreterinnen und Vertreter der jeweiligen Unternehmen befragt wurden. Nach Bortz und Döring (2006, S. 308) dienen Befragungen der Erhebung subjektiver Sichtweisen von Akteuren zu Meinungen, Einstellungen oder Erfahrungen. Im Zentrum der Befragung stehen somit Aspekte, welche die befragten Personen selbst im Zusammenhang mit einem bestimmten Sachverhalt als relevant ansehen und daher aufwerfen. Durch die offene Fragestellung kann herausgefunden werden, wodurch das Handeln von Perso-

nen in einem sozialen Kontext ausgelöst und beeinflusst wird (Froschauer & Lueger, 2003, S. 16f.).

Das Leitfadeninterview zählt zu den wichtigsten Befragungsmethoden innerhalb der qualitativen Sozialforschung. Zur Interviewführung wird ein Leitfaden eingesetzt, welcher das Gespräch durch bestimmte von den Interviewerinnen und Interviewern vorgegebene Themen strukturiert (Kruse, 2015, S. 203). Dadurch werden die Inhalte der Interviews vergleichbar, was die Datenaufbereitung und –analyse erleichtert (Bortz & Döring, 2006, S. 314). Der Leitfaden kann dabei aber je nach Forschungsinteresse einen unterschiedlich hohen Strukturierungsgrad aufweisen (Kruse, 2015, S. 204). Prinzipiell muss der Leitfaden so flexibel wie möglich gestaltet sein, damit die Interviewten den Gesprächsverlauf mitbestimmen können, damit zu jeder Zeit Themen und Inhalte aufgeworfen werden können, die nicht explizit vom Leitfaden abgefragt werden (Bortz & Döring, 2006, S. 314).

Der Leitfaden für diese Masterthesis wurde nach dem Vorbild von Kruse (2015, S. 209ff.) eigens gestaltet und gliedert sich in fünf Themenblöcke. Jeder Themenblock wurde in Grundfragen, inhaltliche Aspekte und konkrete Nachfragen unterteilt. Die Fragestellung folgt dabei dem Prinzip „vom Offenen zum Strukturierten“. Zu Beginn jedes Themenblockes wurde somit eine sehr offen formulierte Grundfrage gestellt. Diese sollte die Interviewten in das Themenfeld einführen und ihnen gleichzeitig die Möglichkeit zur eigenen Relevanzsetzung geben. Durch konkrete Nachfragen wurde entweder auf das von den Interviewten soeben gesagte eingegangen und dadurch konkretisiert, oder es wurden Themenfelder abgefragt, welche noch nicht aktiv angesprochen wurden, aber zur Beantwortung der Forschungsfrage notwendig sind. Die inhaltlichen Aspekte fungierten als Checkliste um so jeden Themenblock mit Blick auf die Forschungsfrage aufarbeiten zu können. Prinzipiell ist ein möglichst selbstlaufender und fließender Gesprächsverlauf anzustreben, bei dem die Interviewten offen und eigeninitiiert ihre Ansichten kundtun können.

Der erste Themenbereich diente dem Einstieg ins Gespräch und befasste sich mit Fragen zum Unternehmen. Gefragt wurde etwa nach der Branchenzugehörigkeit, der Größe des Unternehmens und in welchen Ländern das Unternehmen wirtschaftet. Auch wurden Fragen zum Organigramm gestellt. Dadurch sollte dem Interviewer ermöglicht werden sich in das Unternehmen hineinzusetzen. Themenblock zwei beschäftigte sich mit der Unternehmenskommunikation des Unternehmens. Hier wurden vor allem solche Fragen gestellt, die einen Rückschluss über den Stellenwert der Unternehmenskommunikation im Unternehmen zulassen sollten. Im dritten Teil ging der Leitfaden dann genauer auf das Corporate Publishing ein. Konkret interessierte, ob der

Begriff Corporate Publishing in den Unternehmen überhaupt gebräuchlich ist und welche Formen von diesen dazu gezählt und verwendet werden. Auch die konkreten Erfahrungen der Expertinnen und Experten sowie die erkannten Vor- und Nachteile mit Corporate Publishing sollten hier erhoben werden. Der vierte Themenblock befasst sich schlussendlich mit der Kundenzeitschrift. Durch mehrere strategisch aufeinander abgestimmte Fragestellungen sollte herausgefunden werden warum Kundenzeitschriften zur Unternehmenskommunikation eingesetzt werden und welche Leistungen diese für das Unternehmen aktuell und in Zukunft erbringen. Ebenfalls sollten hier die Meinungen der Expertinnen und Experten zum Vorwurf: „Print ist tot“ eingeholt werden und inwiefern dies den Einsatz von Kundenzeitschriften beeinflusst. Themenbereich fünf beschäftigte sich mit den aktuellen Trends im Mediennutzungsverhalten und seine Auswirkungen auf die Instrumente der Unternehmenskommunikation. Dadurch sollte erfragt werden, ob die Unternehmen zukünftig noch Kundenzeitschriften veröffentlichen und falls ja wie diese gestaltet sein müssen.

Abschließend lässt sich festhalten, dass der Fragebogen absichtlich der Theorie folgend chronologisch aufgebaut wurde. Das bedeutet: zu Beginn interessierte die Kommunikationsstrategie sowie die Unternehmenskommunikation des konkreten Unternehmens. Danach wurde der Einsatz und der Stellenwert des Corporate Publishings als Instrument der Unternehmenskommunikation erhoben. Als wichtigste Form des Corporate Publishings ging es anschließend um die Kundenzeitschrift des Unternehmens selbst. Damit sollten die Interviewpartnerinnen und -partner auf das eigentlich interessierende Thema Schritt für Schritt hingeleitet werden. Zusätzlich erleichterte es die Zuteilung der Gesprächspassagen zu den Forschungsfragen, was wiederum die Nachvollziehbarkeit der im Ergebnisteil festgehaltenen Annahmen unterstützte.

Der konkrete Leitfaden mit den Grundfragen, inhaltlichen Aspekten und detaillierten Nachfragen befindet sich im Anhang dieser Arbeit.

### **3.3 Sample**

Bei der Auswahl der Probandinnen und Probanden wurde eine bewusste beziehungsweise absichtsvolle Selektion getroffen werden. Denn so weisen Bortz und Döring (2006, S. 302) etwa hin, dass vor allem bei kleinen Stichproben, wie sie in der qualitativen Forschung in der Regel anzutreffen sind, es ratsam ist die Forschungsteilnehmerinnen und -teilnehmer bewusst so auszuwählen, dass aussagekräftige Ergebnisse zu erwarten sind. Zur Beantwortung des für die vorliegende Arbeit relevanten Erkenntnisinteresses war es daher notwendig, Unternehmen zu befragen, die eine Kundenzeitschrift zum Zweck der Kommunikation mit ihren Kundinnen und Kunden veröffentli-

chen. Dabei konnte es sich sowohl um eine B2B-, als auch um eine B2C-Kundenzeitschrift handeln, die regional, national oder international distribuiert wird. Unterschiede hinsichtlich der Zielgruppen und des Distributionsgebiets der Kundenzeitschrift wurden als positiv aufgefasst um dadurch mehr Vielfalt in den Antworten der Interviewpartnerinnen und -partner zu erhalten. Bei der Auswahl der Unternehmen wurde ebenfalls darauf geachtet, dass diese einen Firmenstandort in Österreich haben. Dabei musste es sich aber nicht per se um ein österreichisches Unternehmen handeln, auch Zweigniederlassungen von international agierenden Organisation zählten zu den interessierenden Unternehmen. Wesentlich war dabei, dass die Kundenzeitschrift des Unternehmens in Österreich vertrieben wird. Es wurde zudem darauf geachtet, dass die Unternehmen in unterschiedlichen Branchen operieren. Die Ergebnisse sollten nämlich einem Branchenvergleich unterzogen werden können um dadurch Gemeinsamkeiten oder Unterschiede hinsichtlich der Motive aufzudecken.

Die Stichprobe wurde mit zehn Teilnehmerinnen und Teilnehmern definiert, die in jeweils einstündigen Experteninterviews befragt wurden. Als Expertinnen und Experten werden Personen verstanden, die über spezielle Informationen, besonderes Wissen oder Erfahrungen zu einem gewissen theoretischen Gebiet beziehungsweise sozialen Sachverhalt verfügen. Durch die Befragung dieser Expertinnen und Experten, soll dies zugänglich gemacht werden um eine bestimmte Problemstellung beantworten zu können. Experteninterviews sind rekonstruktiv, weil in der Befragung soziale Situationen, Handlungen sowie Prozesse rekonstruiert werden um Antworten zu finden (Gläser & Laudel, 2010, S. 11ff.). Aus diesem Grund wurden für die Auswahl der Expertinnen und Experten folgende Kriterien festgelegt: zur Beantwortung des Erkenntnisinteresses im Bereich der Unternehmenskommunikation, des Corporate Publishings und der Kundenzeitschriften wurden in den Unternehmen jene Personen befragt, die für die Kundenzeitschrift zuständig sind. Zudem sollten sie in die Festsetzung der Marketing- oder Kommunikationsstrategie des Unternehmens involviert sein um so Aufschluss über die Bedeutung und den Stellenwert der Kundenzeitschrift als Instrument der Unternehmenskommunikation zu erhalten. Als Zielgruppe wurden daher Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger ausgewählt, die bei strategischen und operativen Entscheidungen involviert sind. Personen, die zwar in Kommunikations- und Marketingabteilungen tätig sind, jedoch keine Entscheidungsbefugnis besitzen, zählten bewusst nicht zu den angestrebten Probandinnen und Probanden. So wird vermutet, dass Personen ohne Entscheidungsbefugnis andere Motive hinter den Kundenzeitschriften sehen, als Personen mit Entscheidungsbefugnis. Des Weiteren wurde eine Durchmischung der Geschlechter innerhalb des Samples, das heißt sowohl weibliche als auch

männliche Personen, als positiv angesehen, stellte aber kein unabdingbares Kriterium dar.

Die Tabelle 2 gibt einen Überblick über die befragten Expertinnen und Experten sowie Unternehmen.

Tabelle 2: Befragte Expertinnen und Experten sowie Unternehmen

Nr.	Branche	Anzahl Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (MA)	Länder	Position	Infos Kundenzeitschriften
IP01	Banken- und Finanzwesen	75 MA regional; Konzern weltweit 24.700 MA	regionale Landesbank; Konzern weltweit tätig; Hauptsitz in AT	Leitung Marketing und Vertriebscontrolling	Zielgruppe: B2C; 2 Ausgaben pro Jahr; Auflage pro Ausgabe: 14.000 Stk.
IP02	Luffahrt / Luftverkehr	7.000 MA weltweit	Hauptsitz in AT; weltweit tätig	Leitung Team Strategie und Content Production	Zielgruppe: BC2; 6 Ausgaben pro Jahr; Auflage pro Ausgabe: 100.000 Stk.
IP03	Pannenhilfe & Mobilitätsdienstleistungen	3.500 MA in AT	Nur in AT tätig	Head of Communications; Mitglied erweiterter Geschäftsführung	Zielgruppe: B2C; 11 Ausgaben pro Jahr; Auflage pro Ausgabe: 1,8 Mio Stk.
IP04	Anbieter von Kommunikationsdienstleistungen	40 MA in AT	Nur in AT tätig	Senior Consultant Team A	Zielgruppe: B2B; 2 Ausgaben pro Jahr; Auflage pro Ausgabe: 3.600 Stk.
IP05	Lebensmittelbranche; Erzeugung von Backwaren	950 MA weltweit	Insg. In 18 Ländern tätig; Hauptsitz in AT	MA Unternehmenskommunikation; Leitung Bereich Corporate Media	Zielgruppe: B2B; 3 Ausgaben pro Jahr; Auflage pro Ausgabe: 8.000 Stk.

IP06	Banken- und Finanzwesen	400 MA in AT	Nur in AT	Senior Manager Abteilung Marketing & Unternehmenskommunikation	Zielgruppe: B2B; 4 Ausgaben pro Jahr; Auflage pro Ausgabe: 5.000 Stk.
IP07	Energieversorgung	2.500 MA in AT	Nur in AT	Expertin Unternehmenskommunikation (ehemalige Leiterin Unternehmenskommunikation)	Gibt B2B und B2C Kundenmagazin heraus; beide erscheinen 4 Mal jährlich; Auflage B2B je Ausgabe: 45.000 Stk.; Auflage B2C je Ausgabe: knapp 2 Mio. Stk.
IP08	Lebensmittelbranche; Produzent & Händler	330 MA in AT; 80 MA in CZ	Weltweit; Hauptsitz in AT	Leitung Marketing & Unternehmenskommunikation	Zielgruppe: B2C; 2 Ausgaben pro Jahr; Auflage je Ausgabe: 60.000 Stk.
IP09	Forst- u. Landwirtschaft; Weinbau & -handel; Kulturvermittlung; Immobilien	340 MA in AT; 10 MA in HU	Nachbarländer zu AT; Hauptsitz in AT	Leitung Kommunikation; Mitglied erweiterter Geschäftsführung	Zielgruppe: B2B und B2C, da für jeden Geschäftszweig eigene Kundenmagazine; Erscheinungsweise und Auflage je Magazin unterschiedlich
IP10	Öl, Gas und Prozessindustrie; Automotive; Maschinen- u. Anlagenbau	7.000 MA weltweit	Weltweit; Hauptsitz in der CH;	Leitung Corporate Publishing	Zielgruppe: B2B; 2 Ausgaben pro Jahr; Auflage je Ausgabe: 12.000 Stk.

Quelle: eigene Darstellung

### 3.4 Durchführung der Erhebung

Die Daten wurden mithilfe von qualitativen Experteninterviews, die von Mitte Februar bis Mitte März 2019 durchgeführt wurden, erhoben.

Die Kontaktaufnahme und Rekrutierung der Expertinnen und Experten von Unternehmen mit Kundenzeitschriften gestaltete sich schwieriger als angenommen und nahm daher auch mehr Zeit in Anspruch als ursprünglich geplant. Begonnen wurde mit der Suche Anfang Dezember 2018. Die ersten Interviews sollten bereits im Jänner stattfinden. Bei der Suche nach geeigneten Interviewpartnerinnen und -partnern wurde zunächst einerseits auf persönliche Kontakte zurückgegriffen und andererseits wurden durch eine Internetrecherche aktiv Unternehmen mit Kundenzeitschriften gesucht. Die Kontaktaufnahme verlief dann in beiden Fällen ausschließlich schriftlich per E-Mail. Die Rücklaufquote der Unternehmen, zu denen kein direkter Kontakt bestand, war äußerst gering. Es konnten so zwar ein oder zwei Probandinnen und Probanden gewonnen werden, das war jedoch bei zirka 20 angeschriebenen Unternehmen sehr wenig. Der Grund liegt wahrscheinlich an der Fülle der Anfragen, welche die Unternehmen heutzutage von Studentinnen und Studenten erhalten. Dies wurde unter anderem auch als Feedback rückgemeldet.

In einem zweiten Schritt wurden Dienstleister von in Corporate Publishing tätigen Unternehmen angeschrieben und um Mithilfe gebeten. Es fand sich tatsächlich ein Dienstleister, der aktive Unterstützung zugesichert hat. Dafür war es aber notwendig dem Dienstleister den Gesprächsleitfaden zur Weiterleitung an seine Kundinnen und Kunden zu überlassen. Nachdem die erste Rekrutierungsstrategie, bei welchem der Leitfaden nicht mitgeschickt wurde, keinen nennenswerten Erfolg brachte, wurde diesem Vorgehen zugestimmt und der Leitfaden zur Verfügung gestellt. Die konkrete Forschungsfrage war den Interviewteilnehmerinnen und -teilnehmern allerdings vor dem Interview nicht bekannt. Trotzdem kann davon ausgegangen werden, dass die vorherige Kenntnis der Interviewfragen zu einer Verzerrung der gegebenen Antworten geführt hat. Dies kann aber sowohl positive als auch negative Auswirkungen auf die erhobenen Ergebnisse gehabt haben. Negative, weil die Probandinnen und Probanden dadurch die Gelegenheit hatten ihre Antworten vorzuformulieren und damit die Spontaneität und auch Offenheit im Gespräch manipuliert wurde. Positive, weil durch die Vorbereitung auch Aspekte und Fakten recherchiert wurden, welche die Probandinnen und Probanden bei der spontanen Beantwortung nicht parat gehabt hätten. Insbesondere eine Probandin hat im Gespräch darauf hingewiesen, dass sie sich in Vorbereitung auf das Gespräch mit den Ergebnissen eigener Marktforschungen beschäftigt hat, an die sie sich nicht mehr erinnern konnte und sehr erstaunt über die positiven Ergeb-

nisse ihrer Kundinnen und Kunden zur Kundenzeitschrift waren. Es entstand auch der Eindruck, dass der Interviewleitfaden den Probandinnen und Probanden während der Gesprächsführung Sicherheit vermittelt hat und dadurch Aspekte und Themen aktiv selbst von ihnen zur Sprache gebracht wurden. Insofern kann nicht beurteilt werden, ob die Übermittlung des Leitfadens insgesamt positiv oder negativ für den Erkenntnisgewinn dieser Arbeit war – in jedem Fall hat dieses Vorgehen ihn beeinflusst. Insgesamt brachte dieser Weg schlussendlich den gewünschten Rekrutierungserfolg, so dass sich am Ende dieses Schrittes zwölf Expertinnen und Experten für die Interviewteilnahme bereit erklärten.

Nach erfolgreicher Kontaktaufnahme und Bereiterklärung wurde mit den Interviewpartnerinnen und -partner – wiederum schriftlich – ein Gesprächstermin vereinbart. Dabei wurde bei ihnen ebenfalls nachgefragt, wie sie das Interview am liebsten durchführen möchten. Aus Effizienzgründen haben sich sechs Interviewpartnerinnen und -partner für ein Telefoninterview entschieden. Vier der zehn geführten Gespräche wurden persönlich durchgeführt. Obwohl Skype ebenfalls als Option zur Verfügung stand, wollte kein einziger der Interviewpartnerinnen und -partner diese Möglichkeit nutzen. Aufgrund der Telefoninterviews wurde die Wahrnehmung von nonverbalen Antworten, wie sie durch die Mimik und Gestik von Menschen entstehen, limitiert. Insgesamt ist dies insbesondere bei qualitativen Forschungen, wo soziale Situationen eben auch aus nonverbalen Aussagen der Probandinnen und Probanden rekonstruiert werden, nachträglich. Dennoch wurde aufgrund der schwierigen Rekrutierung der Interviewpartnerinnen und -partner nicht auf eine persönliche Interviewführung bestanden.

Für die Interviews wurde ein Zeitrahmen von einer Stunde genannt. Zusätzlich wurde ein Puffer von 15 Minuten eingeplant. Letztlich dauerten die Gespräche zwischen 45 Minuten und 65 Minuten, wobei es bei keinem der Gespräche zu einer Unterbrechung oder Verzögerung in der Gesprächsführung kam. Zwei Interviewpartnerinnen und -partner haben aufgrund von vollen Terminkalendern beziehungsweise Terminkollisionen ihre Teilnahme wiederum abgesagt, sodass am Ende zehn Interviews geführt wurden.

Zu Beginn jedes Interviews wurde das Erkenntnisinteresse in groben Zügen erklärt sowie der Gesprächsleitfaden angesprochen. Dabei wurde auch darauf hingewiesen, dass der Leitfaden lediglich eine Stütze für die Gesprächsführung ist, jedoch keinesfalls chronologisch durchlaufen werden muss. In diesem Zusammenhang wurde den Probandinnen und Probanden erläutert, dass ihr Expertenwissen im Vordergrund steht – es somit keine richtigen oder falschen Antworten gibt und sie am besten so offen wie möglich erzählen sollen. Auch wurde noch einmal auf die Anonymität verwiesen und

nachgefragt, ob die Interviews zum Zweck der Transkription aufgenommen werden dürfen – was alle Teilnehmer bejaht haben. Erst ab dann wurde die Aufnahme gestartet. Die ersten fünf Minuten des Gesprächs wurden daher weder aufgenommen noch transkribiert.

Bei der Gesprächsführung ist aufgefallen, dass der Großteil der Gespräche im Großen und Ganzen an den Interviewleitfaden angelehnt war. Insgesamt erschien dadurch der Eindruck – wie weiter oben bereits erwähnt - dass der Leitfaden auch den Probandinnen und Probanden als Anker diente, was als positiv empfunden wurde. Die Reihenfolge der Themenblöcke wurde jedoch immer individuell an das jeweilige Gespräch angepasst, sodass die Offenheit bewahrt wurde. Die Chronologie innerhalb eines Themenblocks wurde dann zumeist wieder vom Leitfaden übernommen. Die Formulierung der Grund- und Nachfragen wurde aber der jeweiligen Situation angepasst. Bei kurzen Pausen bei der Beantwortung der Fragen, wurde vom Interviewer absichtlich nicht eingegriffen um den Interviewten genügend Raum für ihre Erklärungen zu lassen. Dadurch entwickelten sich minutenlange Phasen, in denen die Interviewpartner selbstläufig erzählten. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der Großteil der Interviews sehr ergiebiges Material im Hinblick auf die Beantwortung der Forschungsfragen produzierte. Ein Interview – das Erste – stach jedoch hervor und brachte verhältnismäßig wenige Ergebnisse zutage. Zurückzuführen ist dies wahrscheinlich auf die eher unterdurchschnittliche fachliche Kompetenz der Expertin, welche sich durch mehrere (Nicht)-Antworten im Gesprächsverlauf ableiten ließ. Die Interviewpartner zeigten sich aber durchwegs interessiert am Erkenntnisinteresse und baten daher um Zusendung der fertigen Masterthesis.

### **3.5 Auswertungsmethode**

Im Folgenden wird zunächst die Aufbereitung des gewonnenen Datenmaterials dargestellt. Anschließend wird die Themenanalyse nach Froscher & Lueger (2003) als gewählte Themenanalyse erläutert.

#### **3.5.1 Aufbereitung des Datenmaterials**

Alle zehn Interviews wurden nach Zustimmung der Interviewpartnerinnen und -partner via Telefon oder Computer aufgezeichnet. Die Audiodateien wurden anschließend anhand der einfachen Transkriptionsregeln nach Dresing und Pehl (2013, S. 20ff.) anonymisiert verschriftlicht. Die Tabelle 3 fasst die wichtigsten Regeln zusammen.

Tabelle 3: Einfache Transkriptionsregeln

<b>Wörtliche Transkription</b>	Gesagtes wird möglichst wörtlich transkribiert. Dialekte werden somit ins Hochdeutsch übersetzt. Satzform wird beibehalten, auch wenn sie syntaktische oder grammatikalische Fehler beinhaltet.
<b>Wortverschleifungen</b>	Werden nicht transkribiert, sondern ans Schriftdeutsch angenähert.
<b>Wort- und Satzabbrüche / Stottern</b>	Werden geglättet bzw. ausgelassen. Angefangene oder halbe Sätze werden durch ein Abbruchzeichen / gekennzeichnet
<b>Interpunktationen</b>	Werden aufgrund besserer Lesbarkeit geglättet. Das heißt bei senken der Stimme wird ein Punkt statt einem Beistrich verwendet.
<b>Pausen</b>	Werden durch ein bis drei Auslassungspunkte in Klammern (...) gekennzeichnet.
<b>Verständnissignale des nicht Sprechenden</b>	Wie „mhm“ oder „aha“ werden nicht transkribiert. Außer es handelt sich um die einzige Antwort.
<b>Betonungen</b>	Werden in GROSSBUCHSTABEN geschrieben
<b>Absätze</b>	Jeder Sprachbeitrag erhält einen eigenen Absatz. Zwischen den Absätzen wird wiederum eine Zeile Abstand gehalten. Nach jedem Absatz wird eine Zeitmarke gesetzt.
<b>Lachen, Seufzen etc.</b>	Werden in Klammern gesetzt
<b>Unverständliche Wörter</b>	Werden mit (unv.) gekennzeichnet; wird ein Wort vermutet, ist sich aber nicht sicher wird dieses durch ein Fragezeichen in Klammern ergänzt.
<b>Störungen</b>	Die Art der Störung wird in Klammern gesetzt, zum Beispiel: (Telefon klingelt)
<b>Kennzeichnung des Interviewers und des Interviewten</b>	Der Interviewer wird mit „I:“ der Interviewte mit „A:“ gekennzeichnet. Gibt es mehrere Interviewer oder Interviewte werden diese mit „I1:“ beziehungsweise „A1:“ unterschieden.

Quelle: eigene Darstellung nach Dresing & Pehl (2013, S. 21ff.)

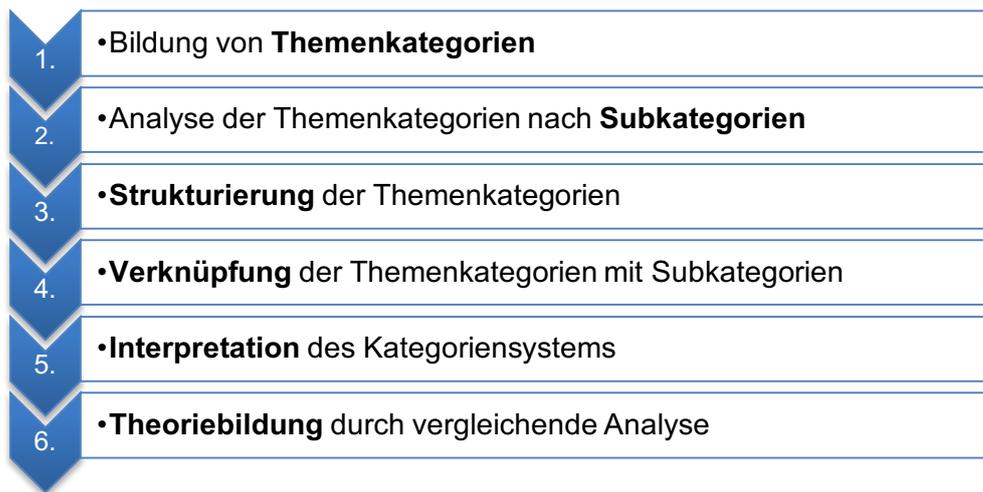
Zusätzlich zu den oben genannten Transkriptionsregeln wurde noch auf Anonymisierung der Namen von Personen, Unternehmen und Orten geachtet.

### 3.5.2 Themenanalyse nach Froschauer und Lueger (2003)

Die Auswertung des erhobenen Materials wurde anhand der Themenanalyse nach Froschauer und Lueger (2003, S. 158ff.) durchgeführt, da sich diese Methode sehr gut dazu eignet um Meinungen und Einstellungen zu analysieren. Prinzipiell werden innerhalb der Themenanalyse zwei Verfahren unterschieden, nämlich einerseits das Textreduktionsverfahren und andererseits das Codierverfahren. Beim Textreduktionsverfahren werden von den transkribierten Texten Zusammenfassungen angefertigt um

dadurch Themen zu identifizieren und ihre Zusammenhänge zu beschreiben. Da es sich beim Codierverfahren um eine genauere Variante zur Analyse von begrifflichen Strukturen von Themen und deren Zusammenhänge handelt, wurde für diese Masterthesis das Codierverfahren ausgewählt. Das Codierverfahren gliedert sich in insgesamt sechs Arbeitsschritte, welche in Abbildung 5 dargestellt sind und so in der vorliegenden Arbeit Anwendung fanden.

Abbildung 5: Ablauf Codierverfahren in der Themenanalyse



Quelle: eigene Darstellung nach Froschauer & Lueger (2003, S. 163f.)

Kern des Codierverfahrens ist die Ableitung eines Kategoriensystems aus dem erhobenen Inhalten. Dafür wurden aus dem Textmaterial zuerst die zentralen Aussagen in Themenkategorien zusammengefasst. In einem nächsten Schritt wurden die innerhalb eines Themas aufgeworfenen Begriffe oder Komponenten in Subkategorien zusammengefasst. An einem Beispiel verdeutlicht heißt die Themenkategorie etwa „Anforderungen an die Unternehmenskommunikation“ und die davon abgeleitete Subkategorie „Crossmedialität“. Im dritten Schritt wurde eine Strukturierung der Themenkategorien hinsichtlich ihrer Bedeutung im Text beziehungsweise hinsichtlich ihrer Bedeutung zur Beantwortung der Forschungsfrage vorgenommen. Vordergründig wurden somit jene Aussagen berücksichtigt, die zur Beantwortung der Forschungsfrage beitragen. Zusätzlich wurde noch herausgearbeitet wie diese Themenkategorien zusammenhängen. Im vierten Schritt erfolgte die Erstellung eines hierarchischen Kategoriennetzwerks. Dabei wurde eine Verknüpfung der Themenkategorien anhand von Begriffen und Merkmalen von Themen vorgenommen. Im Folgenden wurden die entsprechenden Textpassagen einer Interpretation unterzogen. Aus dem Kategoriensystem und der Textinterpretation wurden im Hinblick auf die Forschungsfrage anschließend Thesen abgeleitet. Als letzten Schritt sieht das Codierverfahren noch eine vergleichende Ana-

lyse verschiedener Textpassagen mit dem Ziel der Theoriebildung vor. Dieser Schritt wurde allerdings in der vorliegenden Forschungsarbeit nicht durchgeführt.

Die Codierung und Auswertung des gewonnenen Textmaterials fand von Mitte März bis Mitte April 2019 statt. Insgesamt wurden 180 A4 Seiten Datenmaterial der Analyse unterzogen. Das davon abgeleitete Kategoriensystem befindet sich im Anhang dieser Masterthesis und umfasst 12 Themenkategorien sowie 98 Subkategorien.

### **3.6 Qualitätssicherungsstrategien**

Froschauer & Lueger (2003, S. 166) betonen, dass aus methodologischen Gründen bei qualitativen Forschungsarbeiten keine quantitativen Gütekriterien wie Validität, Reliabilität und Objektivität angewendet werden können. Gleichzeitig sprechen sie der Qualitätssicherung im Rahmen von qualitativen Studien große Bedeutung zu, weswegen andere Maßnahmen der Qualitätssicherung ergriffen werden müssen. Mayring (2015, S. 125) nennt im Zusammenhang mit qualitativen Inhaltsanalysen vor allem die Verfahrensdokumentation, die argumentative Interpretationsabsicherung, die Regelgeleitetheit und die Nähe zum Gegenstand als wichtige Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. Ziel muss es dabei sein den Forschungsprozess für die Rezipientinnen und Rezipienten nachvollziehbar zu machen (Froschauer & Lueger, 2003, S. 170).

Die Autorin hat diese Gütekriterien in der vorliegenden Arbeit wie folgt angewendet: Die theoretischen Vorannahmen und die Erwartungen wurden sowohl im Theorieteil als auch in Kapitel 3 zur gewählten Methodik dieser Forschungsarbeit festgehalten. Des Weiteren wurde die Wahl des Studiendesigns sowie des Erhebungsinstruments argumentativ begründet. Die in den Interviews erhobenen Daten wurden mithilfe von Audiodateien festgehalten sowie zusätzlich noch verschriftlicht dokumentiert und für die Leserinnen und Leser dadurch elektronisch zugänglich gemacht. Aufgrund des Interesses der Interviewten zum Thema Corporate Publishing und Kundenzeitschriften sowie der offenen Interviewführung konnte die Nähe zum Forschungsgegenstand hergestellt werden. Zudem wurde die Auswertungsmethode mit ihren spezifischen Schritten erläutert. Durch all diese Bemühungen soll die Masterthesis den Rezipientinnen und Rezipienten intersubjektiv nachvollziehbar gemacht werden.

## 4 Ergebnisse

In diesem Kapitel wird das erhobene Datenmaterial einer umfassenden Analyse und Interpretation unterzogen. In einem ersten Schritt wurde dieses zunächst auf Ähnlichkeiten oder Abweichungen im Hinblick auf das Erkenntnisinteresse untersucht. Zur besseren Nachvollziehbarkeit der Analyse wurden auch beispielhafte Zitate eingefügt.

Die Darstellung und Gliederung der Ergebnisse erfolgt chronologisch anhand der Forschungsfragen sowie den damit verbundenen Themen und den aus dem Gesamtmaterial abgeleiteten Kategorien. Somit werden zunächst die Ergebnisse zur Unternehmenskommunikation, danach jene zum Corporate Publishing und abschließend zur Kundenzeitschrift präsentiert und analysiert. Dieser chronologische Aufbau entspricht streng genommen zwar dem Verlauf des Interviewleitfadens, wird aber dennoch als sinnvoll erachtet um der in Kapitel 5 folgenden Diskussion und Beantwortung der einzelnen Unterfragen sowie der forschungsleitenden Fragestellung besser folgen zu können. Den Leserinnen und Lesern soll damit ersichtlich sowie nachvollziehbar werden, welche Themenkategorien und Unterkategorien zur Beantwortung der jeweiligen Forschungsfrage herangezogen wurden.

### 4.1 Interviewergebnisse zur Unternehmenskommunikation

Es überrascht nicht, dass die Unternehmenskommunikation auch bei den befragten Unternehmen eine zunehmend wichtigere Rolle einnimmt. Früher traditionell dem Marketing untergeordnet, zeigt sich heutzutage ein größtenteils differenziertes Bild: die Interviews ergaben, dass die Unternehmenskommunikation entweder dem Marketing ebenbürtig (IP01, IP2, IP03, IP04, IP06, IP09, IP10) oder diesem sogar höhergestellt (IP05, IP07) ist. Besonders Expertin 07 zeigt sich darüber erleichtert: *„Ja, was ich sehr froh bin ist, dass die Kommunikation ansonsten nicht dem Marketing unterstellt ist, sondern dass es so wie ich es auch gelernt habe – also ich bin gelernte Journalistin – die PR – ich sag ja immer die PR ist die bessere Werbung – dass die Werbung und wie gesagt die Kommunikationsfunktion im Marketing der Kommunikation unterstellt ist“* (IP07, Z. 100-103). Lediglich bei einem der befragten Unternehmen wird die Unternehmenskommunikation vom Marketing durchgeführt (IP08).

Ein weiterer Beleg für die gestiegene Bedeutung der Unternehmenskommunikation in den Unternehmen kann darin gesehen werden, dass Kommunikation in den österreichischen Unternehmen ausschließlich Chefsache ist. Alle zehn Expertinnen und Experten sagten aus, dass ihre Abteilung direkt der Geschäftsleitung, dem Vorstand oder der Direktion unterstellt ist. In der Rangordnung ist sie damit anderen Unternehmensberei-

chen, wie etwa dem Vertrieb, der Produktion, dem Controlling etc. ebenbürtig. Es wird vermutet, dass darin ein wesentlicher Unterschied zum Marketing besteht, welches häufig als Vertriebsfunktion angesehen wird und diesem daher untergeordnet ist. Der Grund kann vermutlich darin gesehen werden, dass die Unternehmenskommunikation als Stabsstelle mit allen Unternehmensbereichen zusammenarbeitet und damit zentrale Dienste für eben all diese übernimmt. Eine weitere Erklärung findet sich darin, dass die Unternehmenskommunikation in der Regel auch der Positionierung und Unterstützung der Geschäftsleitung dient – sowohl nach innen, als auch nach außen. Die Geschäftsleitung hat daher so wird vermutet, ein besonders hohes Interesse an der externen Kommunikation des Unternehmens, was sich wiederum im Organigramm wieder spiegelt.

Die Expertinnen und Experten betonten auch, dass ein weiterer Grund für die gestiegene Bedeutung der Unternehmenskommunikation sein könnte, dass Unternehmen heutzutage aufgrund der sozialen Medien stärker direkt angreifbar geworden sind. *„Stichwort Krisenkommunikation: irgendwer filmt irgendetwas und das Unternehmen weiß noch gar nichts davon. Und da geht's dann darum wie schnell ich darauf reagieren kann. Und das entspricht absolut der Realität“* (IP02, Z. 267-270). Eine funktionierende und rasche Unternehmenskommunikation ist damit heutzutage unabdingbar, finden die Expertinnen und Experten.

Trotzdem gaben vor allem zwei der Expertinnen und Experten an, dass die Unternehmenskommunikation in ihren Unternehmen nach wie vor mit Legitimationsproblemen zu kämpfen hat. Expertin 06 meint zum Beispiel, dass die Notwendigkeit einer Kommunikationsabteilung von vielen im Unternehmen einfach nicht erkannt wird. *„Also es ist wirklich Überzeugungsarbeit, die wir oft machen müssen, weil die den Nutzen nicht sehen. Aber wenn's dann jemand gesehen und verstanden hat, dann verbreitet es sich eh. Aber es ist halt schwierig und diejenigen, also der Teil der den Nutzen nicht sieht ist immer größer als der, der den Nutzen sieht“* (IP06, Z. 163-166). Derselben Überzeugung ist auch IP10, wobei er auch sagt, dass die Arbeit der Kommunikation mit zunehmender Hierarchie sehr wohl erkannt wird. In den höheren Hierarchien ist dann auch klar, wofür die Unternehmenskommunikation zuständig ist und wie diese zur Erreichung der Unternehmensziele beiträgt und die Organisation als Stabsstelle Sinn macht, erklärt er.

Der Hauptgrund, warum die Unternehmenskommunikation intern mitunter keinen guten Ruf genießt, so meinen die Unternehmen, ist die Bittstellung, welche sie gegenüber anderen Unternehmensbereichen bei ihrer täglichen Arbeit einnimmt. Ohne die Mithilfe von anderen Abteilungen kann die Unternehmenskommunikation nämlich kaum fun-

diert arbeiten. *„Das ist so. Man ist auf Input angewiesen und den bekommt man anfangs nur mit Bitten, je öfter das dann positiv funktioniert hat, desto eher kommt dann mal ein flow rein, dass von selber auch mal was kommt und was natürlich auch ein Problem ist: die Unternehmenskommunikation fließt immer Sachen in fixe Formen, egal ob das Online oder gedruckt ist. Es wird immer ein Sachverhalt wirklich ausformuliert und das gefällt natürlich manchen Leuten auch nicht. Also klar, die Leute in Führungspositionen, die haben teilweise gelernt bloß nichts schriftlich festhalten, bloß nicht festlegen, dann kann nachher keiner sagen das war aber ganz anders“* (IP10, Z. 251-258). Dadurch, dass Kommunikationsarbeit auch Dokumentationsarbeit ist, macht sie sich vor allem bei Führungskräften aller Abteilungen nicht unbedingt beliebter, meint der Experte.

Ein weiterer Grund für das schlechte Standing der Unternehmenskommunikation kann in der fehlenden Messbarkeit von Kommunikationsaktivitäten gesehen werden, wie u.a. die Aussagen von Expertin 06 aufzeigt: *„Das hängt bei uns natürlich auch mit dem Vorstandswechsel zusammen. Also wir hatten davor einen Vorstand, der nicht so Zahlen-lastig war und jetzt haben wir aber vor drei oder zwei Jahren einen neuen Vorstand bekommen, der immer Zahlen sehen möchte. Und auch Ergebnisse. Und da sind wir halt auch immer schwer am Suchen, wie wir am gescheitesten diese Zahlen liefern können“* (IP06, Z. 191-197). *„Es ist ja auch schwierig dafür KPIs festzulegen. Also man versucht es dann irgendwie, damit man nach innen aufzeigen kann, dass unser Nutzen auch da ist. Aber das kann ja keiner in Wirklichkeit sagen, was es nutzt“* (IP06, Z. 169-172). In immer mehr Unternehmen wird die Unternehmenskommunikation neuerdings mit der Anforderung konfrontiert ihren Beitrag zur Erreichung von Unternehmenszielen nachzuweisen – besonders IP06 und IP10 berichten darüber. Im Zuge dessen wurde aber auch erhoben, dass keines der befragten Unternehmen derzeit Kennzahlen für die Unternehmenskommunikation definiert hat, und das, obwohl gerade das Fehlen dieser im Hinblick auf die innerbetriebliche Legitimierung kritisiert wird.

Bei den Ergebnissen zur Unternehmenskommunikation ist ebenfalls auffällig, dass bei acht von zehn Unternehmen die Bereiche Marketing und Unternehmenskommunikation mittlerweile strukturell zu einer Abteilung zusammengefasst wurden. Damit werden alle Kommunikationsmaßnahmen eines Unternehmens zentral aus einer Hand gestaltet und distribuiert. Dies stellt eine neue Erkenntnis dieser Arbeit dar, denn in der Literatur wurde diese Handlungsweise bis jetzt noch nicht beschrieben. IP09 begründet dieses strukturelle Vorgehen zum Beispiel wie folgt: *„Naja, ich glaube das man mittlerweile Marketing und klassische Kommunikation nicht mehr trennen kann. Weil vor allem in der Online-Kommunikation kann man nicht mehr zwischen der Produktwerbung und*

*Unternehmenswerbung unterscheiden. Das heißt dieser klassische Bereich Marketing und Kommunikation wächst immer stärker zusammen und ist [bei uns] auch deswegen so aufgebaut.*" (IP09, Z. 92-96) Unterstützung erhält sie dabei von IP02, die der Meinung ist, dass die eindeutige Zuordnung der Kommunikationsinstrumente und -kanäle zu einer der beiden Bereiche ohnehin nicht möglich ist, da mit vielen sowohl Marketing- als auch Kommunikationsziele erreicht werden können. In der Vergangenheit kam es daher oft zu überschneidenden Tätigkeiten zwischen den Abteilungen. Dies könnte allerdings mit der neuen Struktur vermieden werden, ist sich u.a. IP02 sicher. Insofern macht es laut der Mehrheit der Befragten Sinn die Kommunikation zu zentralisieren.

In zwei der befragten Unternehmen herrscht nach näherer Auseinandersetzung ein sehr traditionelles Verständnis von Unternehmenskommunikation und Marketing. In Unternehmen 10, ist das Corporate Communications beispielsweise klar vom Marketing getrennt, welches *„beim Business“* (IP10, Z. 35) angesiedelt ist. Dieses betreibt auch eigenständig die Marktkommunikation. Dazu zählt u.a. die Werbung, die Gestaltung von Werbematerialien, die Planung von Messeauftritten. Die Unternehmenskommunikation arbeitet dem Marketing zu, wenn beispielsweise Presseaussendungen für Neuprodukte oder Texte für Werbemittel etc. benötigt werden. Sie nimmt in der Marktkommunikation somit eine beratende und keine ausführende Stellung ein. Der Grund für diese strikte Trennung der Kommunikationsfunktionen liegt vermutlich darin, dass es sich um Unternehmen mit steilen Strukturen und mehreren Niederlassungen weltweit handelt. Die Unternehmenskommunikation wurde hier für mehrere geografische Bereiche an einem Firmenstandort zusammengefasst, wohingegen das Marketing jeweils in den lokalen Einheiten sitzt. Durch diese Unternehmensstruktur unterscheiden sie sich zentral von den anderen acht befragten Unternehmen.

Zwei der befragten Unternehmen – IP07 und IP09 – sind der Auffassung, dass diese strukturelle Zusammenfassung aller Kommunikationsmaßnahmen heutzutage allerdings nicht mehr für eine erfolgreiche Kommunikationspolitik ausreicht. Vielmehr muss auch das Verständnis der Kommunikationsarbeit in den Unternehmen und wie die Arbeitsteilung in den Kommunikationsabteilungen gelebt wird grundlegend überdacht werden. Im Unternehmen 07 beispielsweise, spricht man nicht mehr von Unternehmenskommunikation, sondern von *„Kommunikationsmanagement“* (IP09, Z. 71). Dazu zählt sowohl die PR beziehungsweise die Öffentlichkeitsarbeit, das Marketing im Sinne der Marktkommunikation, die Unternehmenskommunikation und die Public Affairs. Mit Kommunikationsmanagement ist *„Themenmanagement“* gemeint, präzisiert IP02. In Ihrem Unternehmen wurde die Struktur dahingehend abgeändert, dass es eine Kommunikationsabteilung mit zwei Teams gibt: *„Ein Team kümmert sich um den Content,*

das heißt da wird geschrieben, konzipiert und produziert und das andere Team kümmert sich um die Distribution, also da werden die richtigen Kommunikationskanäle für die Botschaften ausgewählt“ (IP02, Z. 65-69). Team 1 produziert somit Texte für kommunikative und werbliche Maßnahmen und Team 2 plant sowohl Presseaussendungen und Pressekonferenzen wie auch Mediakampagnen. Es geht also nicht mehr darum, ob ein Thema zur internen oder externen Unternehmenskommunikation beziehungsweise zur Marktkommunikation gehört und dementsprechend vom Spezialisten der Unternehmenskommunikation oder vom Marketing bearbeitet wird. Vielmehr sollten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Kommunikationsabteilungen heutzutage beide Funktionen beherrschen und für ihre zugeteilten Themen anwenden können. Ähnlich sieht das auch IP06. In ihrem Unternehmen existiert keine klare Zuordnung der Aufgaben nach Marketing- und Unternehmenskommunikation. Jeder Mitarbeiter innerhalb der Unternehmenskommunikation und der Marketing-Abteilung ist für einen bestimmten Themen- beziehungsweise Unternehmensbereich zuständig und macht somit für seinen Bereich beide Kommunikationstätigkeiten mit. Die Expertin ist beispielsweise für Content Management zuständig und gestaltet daher zu einem Thema alle Inhalte für jegliche Kommunikationskanäle und für alle Unternehmensbereiche. An dieser Stelle muss auch angemerkt werden, dass es in kleineren Unternehmen mit weniger Mitarbeiter Usus ist, dass eine Person sowohl Marketing- und Kommunikationsagenden übernimmt. Insofern ist das Themenmanagement bzw. Kommunikationsmanagement auch kein gänzlich neues Konzept.

In diesem Zusammenhang wurde von den Expertinnen und Experten wiederholt die integrierte Unternehmenskommunikation als ultimatives Ziel dieser neu strukturierten Unternehmenskommunikation angegeben. IP02, IP04, IP07, IP08 und IP09 meinten, in ihren Unternehmen eine Integration aller Kommunikationsmaßnahmen durchzuführen. Expertin 02 begründet die Wichtigkeit der Integration etwa mit dem Aufkommen der Online-Medien: *„Und man muss auch sagen, aufgrund der neuen Medien, [...] die sehr dialogorientierten, sehr mobilen Medien ist das auch notwendig“* (IP02, Z. 160-161). IP09 unterstützt diese Meinung und hat zur Abgleichung aller 19 Webseiten, 17 Facebook Auftritten und 2 Instagram-Kanälen ein eigenes Tool implementiert, welches dem Unternehmen dabei hilft die Kommunikation auf den relevanten Plattformen und Medienkanälen sinnvoll zu bündeln. Eine weitere Möglichkeit der Integration bietet die Einrichtung eines Corporate Newsrooms, wie ihn Unternehmen 02 und 09 bereits haben. Zu diesem kommen alle – internen und externen – Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die mit Marketing- und Kommunikationsagenden betraut sind zusammen. Im Sinne einer Redaktionskonferenz werden einmal am Tag – gleich morgens um 9 Uhr – alle wichti-

gen Kommunikationsthemen sowie deren Umsetzung und Verantwortlichen besprochen. Damit soll eine optimale Angleichung aller Kommunikationsmaßnahmen sichergestellt werden. Auch IP05 hat als Ziel den Newsroom vor Augen, wenn sie von integrierter Kommunikation spricht, wobei sie gleichzeitig erklärt, dass es bis dahin noch ein langer Weg ist.

Im Gegensatz gibt IP03 im Gespräch als einziger Experte an, dass in seinem Unternehmen die integrierte Unternehmenskommunikation keine Bedeutung hat. Was allerdings bei näherer Analyse seiner Aussagen nicht zutrifft, da der Experte gleichzeitig darauf hinweist, dass alle Kommunikationseinheiten – verstanden als Marketing und Kommunikation – unter einem Dach zusammengefasst sind. Dies umfasst die Content Creation und Produktion, die Distribution, die neuen Medien, die Drittmedien, die PR, das Marketing und das Clubmagazin, wie er weiter ausführt. Von Owned bis Earned Media wird der ganze Bogen der Kommunikation gespannt und in einem Bereich – der hausinternen Agentur – zusammengefasst. *„Wir bezeichnen uns als hausinterne Agentur; wir nehmen quasi die unterschiedlichen Themenbereiche des Hauses auf und distribuieren diese in eigenen und fremden Kanälen. Bei der Gelegenheit auch bearbeiten, anreichern, ausrecherchieren, gestalten und produzieren. Da decken wir wirklich die gesamte Bandbreite ab, ja. Von der Produktion bis hin zur Distribution“* (IP03, Z. 90-93). Mag sein, dass der Begriff integrierte Kommunikation in diesem Unternehmen keine Verwendung findet, im Sinne der Bedeutung von integrierter Kommunikation findet sie jedoch tagtäglich in dieser Kommunikationsabteilung statt.

Insgesamt sind sich alle zehn Expertinnen und Experten einig, dass die Unternehmenskommunikation große Bedeutung bei der Erreichung von Unternehmenszielen hat. Als Auslöser dafür nennen diese hauptsächlich das aufgrund der Digitalisierung geänderte Mediennutzungsverhalten der Kundinnen und Kunden (IP01, IP03, IP04, IP06, IP07, IP08, IP10) sowie die gestiegene Anzahl an Mitbewerber (IP02, IP05, IP07). Beides zusammen setzt die Unternehmen in ihren Kommunikationstätigkeiten zunehmend unter Druck. *„Also der Wettbewerbsdruck der in der Energiebranche sehr hoch ist und auch stark treibt – auch durch die Digitalisierung und durch neue Player am Markt, ist auch die Kommunikation unter Druck geraten (...)“* (IP07, Z. 143-145). Als Folge wird die klassische Werbung, als Teil des Marketings, zugunsten von inhaltlichen Kommunikationsmaßnahmen reduziert. So meint IP05 beispielhaft: *„Aber wir haben relativ viele Maßnahmen in der Unternehmenskommunikation wohingegen das Marketing etwas runtergefahren wurde, was jetzt das Anzeigen- und Werbebudget angeht in den letzten Jahren“* (IP05, Z. 111-113). IP07 sieht darin einen längst überfälligen Trend und meint, dass insbesondere durch die Buzzwörter Content Marketing und Content

Strategie die Kommunikation gegenüber der Werbung einen Aufschwung erhalten hat. Anhand der Interviewergebnisse entsteht der Eindruck, als hätten die Expertinnen und Experten erkannt, dass es die eigene Kommunikation und nicht die Werbung ist, durch die sich die Unternehmen heutzutage erfolgreich von der Konkurrenz abheben können. So meint IP08 beispielsweise: *„Wenn Sie mich fragen, dann war es gerade die Kommunikation unserer einzigartigen Geschichte und innovativen Produktneuheiten, die es ermöglicht hat, dass das Unternehmen zu einer High-Involvement Marke geworden ist“* (IP08, Z. 114-116). Einig sind sich die Expertinnen und Experten auch, dass man ohne strategische Kommunikation heutzutage keine Chance mehr hat. Aus diesem Grund, so gibt ein Großteil der Interviewten an, wurde in der jüngeren Vergangenheit verstärkt in eigenen Medien investiert und diese dadurch ausgebaut.

Die Bandbreite der eingesetzten direkten Kommunikationskanäle und -instrumente war daher noch nie so groß wie jetzt und umfasst sowohl Offline- als auch Online-Medien, so der überwiegende Teil der Expertinnen und Experten. Wobei vor allem die digitalen Kommunikationskanäle immer bedeutender geworden sind, wie u.a. die folgende Aussage von IP07 verdeutlicht: *„Das heißt wir setzen in der Kommunikation ganz stark auch auf die sozialen Medien, auf das Internet, auf Online-Plattformen, auf Dialogkommunikation aber auch verstärkt auf Employer Branding“* (IP07, Z. 149-151). Als Grund wird vermutet, dass insbesondere das Social Media zu einer noch stärkeren Identifikation und einem noch höheren Involvement mit der Marke und seinem Unternehmen beiträgt. So meint IP08 beispielsweise: *„Social Media schafft den direkten Kontakt zu Kunden auf der ganzen Welt und ermöglicht somit ein direktes Feedback zur Marke, zu den Produkten, zu unserem Tun“* (IP08, Z. 131-132).

Am häufigsten genannt wurden von den Expertinnen und Experten der Reihe nach folgende unternehmenseigene Kommunikationskanäle: Magazine (10 Nennungen), Webseiten (10 Nennungen), Newsletter (10 Nennungen), Facebook (7 Nennungen), Instagram (5 Nennungen), Folder (5 Nennungen), Endverbrauchermessen & Events (4 Nennungen), Twitter (3 Nennungen), Corporate Blog (3 Nennungen), LinkedIn (2 Nennungen), Direct Mailings (2 Nennungen), sonstige Social Media-Kanäle wie Youtube etc. (jeweils eine Nennung). *„Jetzt schießen wir aus allen Rohren“* (IP02, Z. 278) meint dazu etwa Expertin 02 und erklärt dabei, dass die Unternehmenskommunikation jetzt so viele Möglichkeiten wie noch nie hat um Stories zu platzieren – vor allem direkt in den eigenen Medien. *„Man agiert eigentlich als eigenes Medienunternehmen“*, fasst IP09 (Z. 281) die Meinung der Expertinnen und Experten zusammen.

Aufgrund der neuen Kommunikationsmöglichkeiten und -gewohnheiten sowie dem zunehmenden Wettbewerb haben sich aber auch die Anforderungen an die Unterneh-

menskommunikation drastisch geändert, wie in den Interviews immer wieder zur Sprache kam. Einige davon wurden im soeben gemachten Diskurs zu den Ergebnissen bereits angesprochen:

Allen voran ist dies die direkte Kommunikation und Dialogkommunikation statt einseitiger Kommunikation über Massenmedien. So erzählt IP09 zum Beispiel: *„früher hat man geschaut, dass man A in den Medien präsent ist, das heißt durch direkte Journalistenkontakte und durch Inserate – das ist ziemlich einseitig. Und mittlerweile ist es so, dass man als Unternehmen die Kommunikation selbst steuern kann. (...) Ich muss jetzt nicht mehr einem Journalisten sagen, was er schreiben soll, sondern kann das selber schreiben. Das heißt ich kann selber meine Themen platzieren in der Öffentlichkeit. Das hat sich geändert“* (IP09, Z. 269-276). Die Unternehmenskommunikation hat somit eine viel aktivere Rolle eingenommen, als noch vor zehn Jahren meint auch IP10.

Neben der Notwendigkeit der Integration aller Kommunikationsmaßnahmen, sieht sich die Unternehmenskommunikation aber auch mit dem Anspruch der Crossmedialität und des Methodenmix konfrontiert, wie IP02, IP03, IP04, IP05, IP07 und IP09 hervorheben. Insbesondere im Themenmanagement spielt die gleichzeitige Nutzung mehrerer Kanäle zur Kommunikation eines Inhalts eine große Rolle (IP02 & IP07). *„Also ich gehe von der Geschichte aus und schau wie ich sie am besten in allen Kanälen umsetzen kann und dann noch breit streuen“* (IP07, Z. 317-318). Dadurch kommt es zu einem Multiplikationseffekt, erklärt Expertin 07 beispielhaft, weil die Wahrscheinlichkeit, dass man damit die relevante Zielgruppe erreicht höher ist, als wenn man nur einen einzigen Kanal nutzt. *„Die enge Verzahnung der verschiedenen Kommunikationskanäle damit ich diese eine Botschaft, diese eine Geschichte, diese eine Story, damit sie auch tatsächlich ankommt oder die Wahrscheinlichkeit steigt, dass sie richtig ankommt, muss ich sie über alle Kanäle spielen. Ansonsten gehe ich unter. Das heißt nur das Kundenmagazin reicht nicht. Aber auch nur Social Media oder nur Events oder – was weiß ich – PR Kooperationen. Das ist der Mix. Es ist der gesamte Mix“* (IP07, Z. 426-432). In diesem Zusammenhang ist es daher noch wichtiger geworden den für die jeweilige Zielgruppe richtigen Kanal sowie die richtige Ansprache zu finden, so IP02, IP04 und IP05.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Antworten der Expertinnen und Experten die in der Theorie beschriebenen Herausforderungen und Trends zur Unternehmens- und Kundenkommunikation größtenteils stützen: Die Digitalisierung der Medien sowie der gestiegene Wettbewerb führen zu einer grundsätzlichen Veränderung des Mediennutzungsverhaltens der Rezipientinnen und Rezipienten in Richtung einer aktiven und dialogorientierten Kommunikation (Bentele et al., 2015, S. 1047; Mast,

2012, S. 255ff.; Zerfaß, 1996, S. 28; Zerfaß, 1996, S. 28). Die Kundinnen und Kunden verlangen heutzutage eine individuelle und direkte Ansprache auf Augenhöhe (Mast, 2005, S. 259f.; Ward, 2015, S. 36). Infolgedessen ist auch die Bedeutung der Unternehmenskommunikation in den Unternehmen gestiegen und ist nun meist direkt der Geschäftsleitung unterstellt (Mast, 2013, S. 42f.; Szyszka, 2005, S. 187). Als Antwort auf das geänderte Mediennutzungsverhalten haben die Unternehmen vermehrt in eigene Medien investiert und das Budget für klassische Kommunikation über externe Medien reduziert (Mast et al., 2005, S. 15ff.; Mast, 2013, S. 253f.). Um eine zielgruppenadäquate Ansprache und ein einheitliches Bild nach außen zu gewährleisten greifen die Unternehmen größtenteils auf das Konzept der integrierten Kommunikation zurück (Bruhn, 2009, S. 23; Zerfaß, 1996, S. 46f.). Neu ist in diesem Zusammenhang, dass die Unternehmen auch eine strukturelle Eingliederung aller in der Kommunikation tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter praktizieren. Es existiert zumeist nur noch eine Abteilung, in welchen alle Kommunikationstätigkeiten einer Organisation stattfinden. Das stellt eine wesentliche neue Erkenntnis dar, die in der Literatur bisher nicht beschrieben wurde. Innerhalb der Abteilungen wird das Themenmanagement immer wichtiger, das bedeutet, dass eine Person zu einem bestimmten Thema sowohl Marketing- als auch Kommunikationsagenden übernimmt. Auch diese Arbeitsteilung wurde bisher in der Literatur nicht thematisiert. Als wirklich neue Erkenntnis kann dieses Ergebnis dennoch nicht angesehen werden, da insbesondere in kleinen Unternehmen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowohl Marketing- als auch Kommunikationsfunktionen erfüllen müssen. Für größere Unternehmen ist dieses Denken durchaus als neu anzusehen. Insgesamt, so meinen die Expertinnen und Experten, wird auch in der Praxis der Ruf nach einer Erfolgsmessung von Kommunikationstätigkeiten immer lauter (Güse, 2012, S. 263). Dennoch hat keines der Unternehmen bis jetzt Kennzahlen für seine Kommunikationsmaßnahmen definiert und sehen dies größtenteils auch nicht als sinnvoll an. Insofern widerlegen sie damit die Annahmen der Theorie, wonach immer mehr Unternehmen ein Kommunikations-Controlling installiert haben (Freese, 2005, S. 67). Der Grund kann wahrscheinlich darin gesehen werden, dass es bis dato keine standardisierten Messinstrumente zur Ermittlung des Wertschöpfungsbeitrags von Kommunikation existieren (Lanzrath, 2012, S. 36ff.).

Einig sind sich jedoch alle Expertinnen und Experten, dass die Bedeutung der eigenen Unternehmensmedien gestiegen ist. Aus diesem Grund wurden die Unternehmen in einem nächsten Schritt nach ihren Corporate Publishing-Aktivitäten gefragt. Die Ergebnisse dazu werden im Folgenden im Hinblick auf die jeweiligen Forschungsfragen analysiert.

## 4.2 Interviewergebnisse zum Corporate Publishing

Wie in Kapitel 2.3 (S. 32ff.) dargestellt, wird die Kundenzeitschrift traditionell zum Corporate Publishing gezählt. Daher widmete sich ein Teil des Experteninterviews auch der Bedeutung des Corporate Publishings als Instrument der Unternehmenskommunikation in den ausgewählten Unternehmen.

Was die Verwendung der Bezeichnung „Corporate Publishing“ betrifft, so zeigt sich ein nahezu ausgeglichenes Bild: sechs der befragten Expertinnen und Experten gaben an, dass der Fachbegriff im Unternehmen prinzipiell Anwendung findet. Bei genauerer Nachfrage, ergab sich jedoch ein sehr eingeschränktes Verständnis hinsichtlich der verwendeten Instrumente des Corporate Publishings. So erzählten fünf dieser Expertinnen und Experten, dass damit unternehmensintern eigentlich nur Printformen beziehungsweise die Kundenzeitschrift subsummiert werden, wie die folgenden Aussagen von IP06 und IP10 beispielhaft aufzeigen: *„Aber wir in der Kommunikation sprechen beim Corporate Publishing im Wesentlichen von Kundenmagazinen“* (IP06, Z. 342-344). *„Corporate Publishing, das sind institutionalisierte Printmedien. Wie eben Kunden- und Mitarbeitermagazin, vielleicht noch der Geschäftsbericht als Corporate Reporting und das war eigentlich das Verständnis von Corporate Publishing“* (IP10, Z. 60-63).

Es scheint, als seien sich die Expertinnen und Experten aber darüber bewusst, dass diese verknappte Ansicht nicht im Sinne des theoretischen Verständnisses von Corporate Publishing ist (siehe dazu Kapitel 2.2.1, S. 15ff.). So meinen die Expertinnen und Expertin 05 und 07 etwa: *„Also zum Beispiel die Unternehmensbroschüre, die Unternehmenspräsentation, der Unternehmensfilm [...] also das wären weitere Corporate Publishing Produkte [...] aber die fallen dann oft beim ersten Gedanken dort [Anm.: Corporate Publishing] nicht rein“* (IP05, Z. 149-152). *„So haben wir bei uns Corporate Publishing definiert, wohl wissend, dass Corporate Publishing schon auch alle Kommunikationskanäle im Sinne der integrierten Kommunikation ausmacht“* (IP07, Z. 443-444).

Besonders die Online-Kanäle werden von den Unternehmen explizit nicht zum Corporate Publishing gezählt, wie Expertin 02 beispielhaft erklärt: *„Ich hätte diese, also ICH hätte diese nicht dazu gezählt. Weil Publishing hat für mich etwas von [...] mit Herausgabe zu tun. Also ich hätte das eindeutig auf die Printmedien bezogen“* (IP02, Z. 393-394). Damit nennt sie gleichzeitig den Hauptgrund für die Dominanz der Printformen innerhalb des Corporate Publishings. „Publishing“ bedeutet wörtlich übersetzt publizieren beziehungsweise veröffentlichen und stammt ursprünglich aus der Verlagsbranche.

Ein „Publisher“ ist ein Verleger, also jemand der Printprodukte wie Zeitungen, Magazine oder Bücher auf den Markt bringt. Insofern überraschen die in sowohl aus der Theorie als auch aus der Praxis bestätigten Aussagen nicht, wonach die Kundenzeitschrift die Hauptform des Corporate Publishings ist (Mast, 2013, S. 272; Weichler, 2007, S. 441). Die in der Literatur (Bentel et al., 2015, S. 104ff.; Vaih-Baur, 2008, S. 69ff.) ansonsten genannten Formen und Instrumente des Corporate Publishings, wie elektronische, mobile oder Online-Medien werden demnach von der Praxis nicht dazu gezählt. Insofern lässt sich hier ein Widerspruch zur gefundenen Theorie entdecken.

Lediglich eines der Unternehmen verwendet Corporate Publishing in einer breiteren Form und erwähnt die Bandbreite auch explizit im Gespräch. Laut diesem Unternehmen zählen neben den gedruckten Medien auch noch der Corporate Blog und der Newsletter zum Corporate Publishing. Diese breite Klassifizierung ist wahrscheinlich darauf zurückzuführen, dass es sich bei diesem Unternehmen selbst um einen Dienstleister von Corporate Publishing Produkten handelt, welcher um die Definitionen und die Möglichkeiten des Corporate Publishings umfassende Kenntnis hat.

Vier Expertinnen und Experten erklärten im Interview aber auch, dass die Bezeichnung „Corporate Publishing“ im Unternehmen überhaupt nicht verwendet wird. Angesprochen auf die Gründe, wurden mehrere Argumente genannt. Experte 03 meint beispielsweise, dass bei ihnen im Unternehmen eher der Begriff „eigene Medien“ üblich ist, weil *„uns das klassische Corporate Publishing zu sehr als Marketinginstrument positioniert ist. Und Corporate Publishing und Content Marketing ist ja sehr, sehr Marketing- und Verkauforientiert. Und das sind wir an sich als Unternehmen schon nicht“* (IP03, Z. 489-494). IP08 und IP09 sehen den Einsatz eines Überbegriffs für mehrere Instrumente der Unternehmenskommunikation aber generell als unnötig an: *„Wir müssen jetzt nicht jedem ein Mascherl geben, also, dass wir das jetzt extra noch einmal benennen. Wir [...] haben da jetzt nicht für jede Tätigkeit, die wir durchführen eine eigene Bezeichnung oder eine eigene Schublade.“* (IP09, Z. 351-353) Beide plädieren dafür, dass man die Kommunikationsinstrumente stattdessen einfach bei ihrem Namen nennt, weil damit klar ersichtlich ist worum es geht. Es wird vermutet, dass die Bezeichnung „Corporate Publishing unternehmensintern auch nicht verwendet wird, weil sich viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter außerhalb des Fachbereichs nichts darunter vorstellen können. Expertin 09 sieht zusätzlich im Anglizismus des Begriffes ein Problem, da man sich dadurch in einem traditionsreichen und österreichischen Unternehmen als Abteilung isoliert. Insofern glaubt sie tut man sich keinen Gefallen damit noch einen zusätzlichen englischen Fachbegriff einzuführen.

Unabhängig davon, ob die Unternehmensmedien von den Expertinnen und Experten nun zum Corporate Publishing gezählt werden oder nicht, findet in allen zehn befragten Unternehmen Corporate Publishing im Sinne seiner Definition(en) (siehe Kapitel 2.2.1, S. 15ff.) statt.

Besonders auffallend ist dabei die Rolle der externen Dienstleister bei der Entwicklung und Erstellung von Corporate Publishing Produkten. Ausnahmslos alle zehn Unternehmen erzählten, dass sie externe Dienstleister beauftragen. Die Bandbreite reicht hier von Verlagen, Grafikagenturen und externen Redakteuren bis hin zu Druckereien. Insofern ist es nicht verwunderlich, dass der Großteil der Studien zur Bedeutung von Corporate Publishing in den Unternehmen (siehe Kapitel 2.2.6, S. 29ff.) von Corporate Publishing-Dienstleistern bzw. -Verbänden initiiert wurden.

Abschließend lässt sich festhalten, dass auch zum Corporate Publishing die theoretischen Annahmen durch die Aussagen der Expertinnen und Experten größtenteils bestätigt wurden. Die Bezeichnung „Corporate Publishing“ steht in den Unternehmen hauptsächlich für gedruckte Medien, allen voran der Kundenzeitschrift. Die Kundenzeitschrift steht auch im Forschungsinteresse der vorliegenden Masterthesis, daher werden im Folgenden die zentralen Erkenntnisse dargestellt und analysiert.

### **4.3 Interviewergebnisse zu den Kundenzeitschriften**

Da die Kundenzeitschrift Kern des Forschungsinteresses ist, wurde diesen ein Großteil der zur Verfügung stehenden Interviewzeit aufgewendet. Demensprechend umfangreich sind die Ergebnisse der Interviews und sollen im Folgenden anhand der wesentlichen Themenkategorien zur Beantwortung der Forschungsfragen dargelegt werden.

#### **4.3.1 Einbettung der Kundenzeitschrift in die Kommunikationspolitik der Unternehmen**

Ähnlich wie in der Literatur (siehe Kapitel 2.3.3, S. 36f.), wurde – und wird zum Teil noch immer – auch in den Unternehmen darüber diskutiert, ob die Kundenzeitschrift ein Instrument des Marketings oder der Unternehmenskommunikation ist. Die Unternehmen sind sich hier auch immer wieder uneinig, wie die folgenden Ergebnisse verdeutlichen. Nach Meinung von acht der insgesamt zehn befragten Expertinnen und Experten ist die Kundenzeitschrift prinzipiell der Unternehmenskommunikation zuzuordnen. So meint IP03 beispielsweise zur Kundenzeitschrift: *„Die sind oft sehr Marketinglastig. Da steht der Verkauf im Vordergrund. Davon sind wir komplett abgegangen und versuchen eher Geschichten zu erzählen. Also wir haben gemerkt, je mehr Geld wir versuchen in das Heft hineinzukriegen, desto schlechter wird die Leserschaft“*

(IP03, Z. 195-199). Demgegenüber zählt ein Teil der Befragten die Kundenzeitschrift jedoch eindeutig zum Marketing, *„weil, after all, hat es natürlich schon einen großen Marketing-Background. Also es ist doch die Kommunikation mit dem Kunden, die eigentlich nicht bei Corporate Communications liegt und es dient ja in erster Linie dazu, die Marke einfach zu verkörpern und da sympathisch und glaubwürdig und vertrauenswürdig zu kommunizieren. Und da sind wir dann schon sehr beim Marketing“* (IP02, Z. 333-337).

Nach Durchsicht des gesamten Materials, lässt sich aber erkennen, dass die Begründungen der Zuordnung der Kundenzeitschrift zum Marketing oder der Unternehmenskommunikation sehr unternehmensindividuell sind und im Wesentlichen von der Positionierung und der Zielsetzung der jeweiligen Kundenzeitschrift abhängen. Eines ist jedoch auffällig: auch jene Unternehmen, in denen die Kundenzeitschrift bei der Unternehmenskommunikation angesiedelt ist, nennen die Verkaufsförderung als wesentliche Zielsetzung der Kundenzeitschriften. Diesbezüglich sind die Expertinnen und Experten rigoroser als in der Theorie beschrieben, wo ausgehend von der Perspektive der PuKw die Verkaufsförderung häufig als sekundäres Ziel beschrieben wird – siehe Kapitel dazu Kapitel 4.3.2, S. 67f. Die in der Theorie beschriebene Zwischenstellung der Kundenzeitschrift zwischen dem Marketing und der Kommunikation (siehe Kapitel 2.3.3, S. 36), spiegelt sich insgesamt aber auch bei den im Rahmen dieser qualitativen Studie befragten Unternehmen wider und wird daher von den Expertinnen und Experten unterstützt.

### **4.3.2 Aufgaben und Funktionen von Kundenzeitschriften**

Die von den Expertinnen und Experten genannten Anforderungen und Funktionen von Kundenzeitschriften sind sehr umfangreich. Im Folgenden werden diese nach der Häufigkeit ihrer Nennung und anhand ihrer Bedeutung zur Beantwortung der Forschungsfragen thematisiert.

#### **4.3.2.1 Image- und Markenpflege**

Einigkeit herrscht bei den Interviewpartnerinnen und -partnern darüber, dass die wichtigste Funktion von Kundenzeitschriften die Image- und Markenpflege ist. So wurde sie von insgesamt neun Expertinnen und Experten im Gespräch mehrfach genannt, wie die ausgewählte Aussagen beispielhaft aufzeigen: *„Also hauptsächlich diese Image- und Markenpflege würde ich wieder, wiederholt und noch einmal unterstreichen wollen“* (IP02, Z. 634-636). *„Unternehmenskommunikation also die Kommunikationsziele die heißen ja nicht immer Verkaufen, im Gegenteil, wir wollen ja Image bilden [...]“* (IP07, Z. 368-369). *„Also wir haben bei uns in der Blattdefinition die Funktion und für den Er-*

*folg vom Kundenmagazin folgendermaßen beschrieben: [...] 10 Prozent Imagefunktion“ (IP07, Z. 384-388). „Und ganz konkret beim Kundenmagazin: es hat einen Imagefaktor“ (IP10, Z. 325-326). „Da würde ich ganz klar sagen Imagebildung nach außen oder Imagebewahrung“ (IP10, Z. 348).*

Die Antworten zum Image lassen erkennen, dass die Kundenzeitschrift ein bereits beim Kunden positiv assoziierten Unternehmensimage unterstützt. Es ist also kein ausreichendes Instrument zum Aufbau eines bestimmten Images, sondern es dient vielmehr der Imagepflege. Dazu stimmt insbesondere Expertin 04 ein: *„Aber es wird jetzt mehr das Image bestätigen, als jetzt verändert, sage ich jetzt einmal“ (IP04, Z. 439-440). „Ich glaube auch, wenn man jetzt ein Imageproblem hat, wird man es nicht mit einer Kundenzeitschrift lösen [...]“ (IP04, Z. 431-432).* Anders als die Expertinnen und Experten weist die Literatur der Kundenzeitschrift hingegen sehr wohl das Potenzial für eine positive Imagebildung zu – siehe die Definitionen in Kapitel 2.3.1 (S. 32ff.) und die in Kapitel 2.3.4 (S. 37ff.) genannten Funktionen und Ziele von Kundenzeitschriften. Mögliche Erklärungen können sein: entweder die Unternehmen haben das volle Potenzial der Kundenzeitschrift noch nicht erkannt oder spricht die Theorie den Kundenzeitschriften mehr Potenzial zu, als sie tatsächlich hat. Da es sich bei der gefundenen Literatur hauptsächlich um deskriptive Arbeiten ohne empirische Untersuchungen handelt, ist die zweite Erklärung wahrscheinlicher.

#### 4.3.2.2 Vermittlung der Unternehmens- und Markenwerte

Damit ein Image positiv gestützt werden kann, ist die externe Kommunikation der Unternehmens- und Markenwerte notwendig, was nach einem Großteil der Expertinnen und Experten der Unternehmen eine weitere wesentliche Funktion der Kundenzeitschriften darstellt. So meint IP08 beispielsweise: *„wir sind ein Unternehmen, dessen Erfolg auf unseren Werten beruht. Und diese Werte und diese Geschichten zu diesen Werten (.) kann man anhand von Kundenzeitschriften sehr gut vermitteln“ (IP08, Z. 446-448).* Kundenzeitschriften sind demnach sehr gut geeignet um aufzuzeigen wofür eine Marke steht und welche Faktoren diese ausmachen – die sogenannten weichen Positionierungsfragen, so die Expertinnen und Experten.

Die Darstellung der Unternehmenswerte in den Kundenzeitschriften trägt somit entscheidend zur Identifikation der Kundinnen und Kunden mit dem Unternehmen bei, meinen die Interviewten. *„Es hat insofern eine sehr große Bedeutung, als dass unsere Kunden häufig Stammkunden sind, die sich mit der Marke identifizieren und die uns auch mögen, weil sie das was wir vertreten – also die Werte, die wir vertreten – auch als wichtig erachten und somit das Gefühl haben, sie tun etwas Gutes, wenn sie unse-*

*re Produkte kaufen und unsere Philosophie auch unterstützen“ (IP08, Z. 213-217). Die Kundenzeitschrift fördert damit nach Ansicht von Experten 03 auch die Gruppenzugehörigkeit: „Aber dieses quasi Zugehörigkeitsgefühl, [...] ja, dieses Erlebnis schafft man glaube ich nur durch ein Magazin“ (IP03, Z. 426-427).*

Insofern dienen Kundenzeitschriften auch der Bestätigung von Kaufentscheidungen und der Erhöhung der Kundenzufriedenheit. So meint IP04 zum Beispiel: *„dass der Kunde die Bestätigung kriegt, dass er da richtig ist. Also ich glaube, der Kunde hat sich ja aus bestimmten Gründen für ein Unternehmen entschieden und er soll ja auch da-beibleiben und überzeugt werden, dass er hier richtig ist“ (IP04, Z. 380-382). Damit ist aber auch eine wesentliche Voraussetzung für die Zuwendung zu den Kundenzeitschriften angesprochen, nämlich die positive Grundeinstellung gegenüber der Marke beziehungsweise dem Unternehmen und ihren beziehungsweise seinen Werten, wie IP04 des Weiteren ausführt: „Wenn ich schon einmal frustriert bin, dann wird das Kundenmagazin mich jetzt nicht so leicht umstimmen, weil dann greife ich es wahrscheinlich gar nicht an“ (IP04, Z. 525-526). Die Expertin relativiert ihre Aussage aber dahingehend, dass jedoch davon ausgegangen werden kann, dass dies bei den Kundinnen und Kunden eines Unternehmens in der Regel zutrifft. Was jedoch nicht immer stimmen muss, da Kundinnen und Kunden die Unternehmensmagazine meist ohne vorherige aktive Bestellung zugeschickt bekommen. Auch ist das Involvement nicht mit jedem Unternehmen per se hoch. Wenn ein Unternehmen beispielsweise in einer Region der marktführende Stromanbieter ist, dann ist es für die Kundinnen und Kunden schon alleine aufgrund dieser Marktmacht naheliegend, diesen Anbieter zu wählen. Energie wird benötigt um zu überleben, es ist ein Produkt des täglichen Gebrauchs, daher wird dieser Kaufentscheidung in der Regel wenig Zeit gewidmet. Insofern erhalten die Durchschnittsösterreicherinnen und -österreicher auch Kundenmagazine von Unternehmen, denen sie im Prinzip neutrale, gar keine oder sogar negative Gefühle entgegenbringen können.*

#### 4.3.2.3 Präsentation des Produkt- und Leistungsportfolios von Unternehmen

Der Großteil der Interviewpartnerinnen und -partner betonten weiters, dass Kundenzeitschriften zur Kommunikation – und damit auch der Sichtbarmachung – der Produkte und Leistungen von Unternehmen dienen. So hält IP05 etwa fest: *„Grundsätzlich erfahren sie dort immer über unsere Neuprodukte aber genauso über alte und bewährte Produkte, also sie haben da immer den Überblick was es bei uns jetzt gerade alles gibt“ (IP05, Z. 458-460). Kundenzeitschriften sind des weiteren auch eine gute Möglichkeit um das Unternehmen allgemein zu präsentieren, und zwar um sowohl über das Unternehmen zu informieren, als auch aufzuzeigen, was das Unternehmen für die Re-*

gion macht. *„Die Kundenzeitschrift ist bei uns ja schon fast so etwas wie ein regionales Nachschlagewerk. Man sieht zum Beispiel was wir regional sponsern und unterstützen“* (IP01, Z. 283-285), meint beispielsweise IP01. Die Unternehmen gaben in diesem Zusammenhang auch an, dass dies zumeist der ausschlaggebende Grund war, warum eine Kundenzeitschrift überhaupt erst ins Leben gerufen wurde. Es gab ursprünglich den Wunsch nach außen hin aufzuzeigen, was ein Unternehmen leistet und weil es vor 10-20 Jahren noch keine umfassenden Webseiten gab, hat man eine Kundenzeitschrift auf den Markt gebracht. Kundenzeitschriften haben somit bei der Präsentation der Unternehmen eine traditionell hohe Bedeutung. Darin wird ein weiterer Grund vermutet, warum Kundenzeitschriften von vielen Unternehmen noch immer herausgegeben werden – auch wenn ihre Zielgruppe u.U. keine Zeitschriften mehr rezipieren.

#### 4.3.2.4 Verkaufsförderung

Durch das Aufzeigen der gesamten Produktpalette soll schließlich auch der Verkauf gefördert werden, indem alte Kundinnen und Kunden reaktiviert oder neue Kundinnen und Kunden gewonnen werden, erklären sieben der insgesamt zehn Expertinnen und Experten. Darin steckt die wesentliche Marketing-Funktion von Kundenzeitschriften, die in den Gesprächen ebenfalls häufig genannt wird. So berichten IP05 und IP06 beispielhaft: *„Und natürlich wollen wir damit auch unsere Produkte unterstützen und pushen, was in weiterer Folge natürlich dann sich letztendlich auch ein bisschen auf den Umsatz und den Verkaufszahlen auswirken – sollte es zumindest“* (IP05, Z. 332-335). *„Ziel ist für mich wie gesagt erstens einmal der Kunde, dass der Kunde an uns erinnert wird oder der Kunde sieht was wir machen, wie neue Produkte, oder dass er sieht, dass wir dieses und jenes umgesetzt haben und er das auch möchte. Also das ist schon ein großer Punkt: neues Geschäft machen“* (IP06, Z. 454-457).

Die Kundenzeitschriften werden vor allem im B2B-Bereich zu diesem Zweck gezielt nicht nur bereits bestehenden Kunden geschickt, sondern auch Unternehmen mit denen man eine Zusammenarbeit anstrebt, meint etwa IP04: *„Wir wollen einerseits die Kunden informieren, aber wir haben natürlich auch einen größeren Verteiler, wir wollen auch neue, potenzielle Kunden damit erreichen [...]“* (IP04, Z. 168-171). *„Also wir schicken das auch an Kunden wo wir uns denken, da könnte das interessant sein. Oder da könnte man vielleicht toll zusammenarbeiten, weil die machen tolle Sachen“* (IP04, Z. 231-233).

Expertin 08 ist gegenteiliger Meinung, indem sie sagt, dass sie nicht glaubt, dass Kundenzeitschriften zur Neukundengewinnung herangezogen werden können. *„Also ich würde sie jetzt nicht zur Neukundengewinnung einsetzen. Also das ist wirklich nur ein*

*reines Service für bestehende Kunden“ (IP09, Z. 423). Gleichzeitig gesteht sie aber auch ein, dass man bestehende Kundinnen und Kunden eines Geschäftsbereiches durch Kundenzeitschriften unter Umständen auch für einen anderen Geschäftsbereich begeistern kann und deshalb die Kundenzeitschrift sehr wohl zur Verkaufsförderung beiträgt.*

Beim Anspruch der Verkaufsunterstützung durch Kundenmagazine muss aber auch festgehalten werden, dass keines der befragten Unternehmen dafür explizite Kennzahlen formuliert hat beziehungsweise erreichen muss. Insofern wird die Auswirkung der Kundenzeitschrift auf den Umsatz beziehungsweise den Verkauf in keinem der Unternehmen erhoben und kann daher auch nicht belegt oder widerlegt werden.

#### 4.3.2.5 Aufklärungs-, Informations- und Sensibilisierungsfunktion

Im Rahmen der zentralen Funktionen von Kundenzeitschriften wurden von gut der Hälfte der Expertinnen und Experten vermehrt auch die Aufklärungs-, Informations- und Sensibilisierungsfunktion hervorgehoben. Die Kundenzeitschriften sollten demnach nicht nur der Präsentation von Unternehmensthemen, -produkten und -leistungen dienen, sondern vor allem auch der Kommunikation von aktuellen Branchenthemen. Expertin 05 meint dazu: *„Aber darüber hinaus ergreifen wir eben auch Themen auf, die einfach für die ganze Branche interessant sind“ (IP05, Z. 324-327). „Also einfach auch Fachthemen oder Gesprächsrunden mit verschiedenen Experten oder irgendwelchen Reportagen und Infos über Rohstoffe die gerade ganz gefragt sind. Das man da einfach Hintergrundinfos liefert“ (IP05, Z. 466-468).* Unterstützt wird sie dabei von Expertin 08, die meint: *„wir gönnen unseren Kunden ein Kundenmagazin, indem wir (.) ein Thema aufbereiten und ein dreiviertel des Magazins sind tatsächlich unabhängige Artikel rund zu diesem Thema [...] die mit dem Unternehmen per se nichts zu tun haben“ (IP08, Z. 239-242).* Kundenzeitschriften sollen somit auch einen Informationsbeitrag zur Branche erbringen.

Damit steht nach IP06, IP08, IP09 und IP10 insbesondere auch der Wissenstransfer und die Aufklärung im Zentrum von Kundenzeitschriften: *„Also Wissen ist wichtig, es soll nämlich schon zeigen, mit welchen Themen wir uns beschäftigen oder was uns wichtig ist“ (IP06, Z. 288-289). „Ja. Ganz stark auch. Wo wir zum Beispiel – wenn Sie Landwirtschaft sagen – wo wir in dem Bereich auch ganz stark auf Bewusstseinsbildung unserer Kundinnen und Kunden setzen. [...] wie wichtig biologische Landwirtschaft eigentlich ist für das Zusammenspiel von Mensch und Natur“ (IP09, Z. 535-538).*

#### 4.3.2.6 Aufzeigen von Kompetenz und Meinungsführerschaft

Schlussendlich soll dadurch die Kompetenz und Meinungsführerschaft des Unternehmens aufgezeigt werden, erklären die Expertinnen und Experten. *„Wir bieten ja auch für Kunden Corporate Publishing an, in diversester Form, und natürlich ist das für uns auch eine Visitenkarte nach außen, dass wir das auch können“* (IP04, Z. 164-166). *„Weil es auch ein sehr breiter Bereich ist, ein sehr spannender und was man auch dazu sagen muss ist, dass sich in der Kommunikation immer wahnsinnig viel tut und dass man da auch immer sehr am Ball bleiben muss und das kann man ja auch zeigen, wenn man ein bisschen Vorreiter ist oder sich, ich sage jetzt einmal, schon mit Zukunftsthemen beschäftigt und dann ist das ganz gut, auch für die eigene Kommunikation, auch zu zeigen“* (IP04, Z. 316-321). *„Wir leisten mit unseren Produkten und dem einzigartigen Marken-Konzept von Beginn einen großen Beitrag zur positiven Branchenentwicklung. Daher werden wir von vielen auch als Vorbild und Vorreiter [...] angesehen“* (IP08, Z. 122-125).

Dies gelingt vor allem auch durch das Aufzeigen von Best Practice Beispielen. Dies ist besonders im B2B Bereich notwendig, so IP04 und IP10. *„Und was dann ein ganz wichtiger Punkt ist, ist, dass wir dann Cases in unserem Blatt haben, wo man zeigt, wie Projekte erfolgreich umgesetzt wurden und wir mit etwas umgegangen sind“* (IP04, Z. 395-396).

Wichtig und entscheidend ist nach Ansicht der Interviewpartner aber, dass die Informationen authentisch und glaubwürdig präsentiert werden. Vor allem Experte 03 sieht in der Glaubwürdigkeit den großen Erfolg seiner Kundenzeitschrift: *„also unser Heft ist dezidiert keine Werbebroschüre, ja. Und deswegen ist es auch glaubwürdig. Würde es nämlich eine Werbebroschüre sein, dann würde es nicht als glaubwürdige Quelle wahrgenommen werden. Aber ich glaube, das ist der Clou“* (IP03, Z. 358-361). Je weniger werbliche Inhalte eine Kundenzeitschrift enthält, desto glaubwürdiger ist sie auch, so der einhellige Tenor in den Unternehmen.

Die Glaubwürdigkeit ist es schlussendlich auch, so meinen die Expertinnen und Experten weiter, welche die Kundinnen und Kunden langfristig ans Unternehmen bindet. Diese schafft bei den Kundinnen und Kunden nämlich Vertrauen und Sicherheit, meint etwa auch IP04: *„Weil ich denke mir, zu sehen, wie sich jemand im Bereich richtig auskennt und sich auch mit fernen Zukunftsthemen befasst, entfernt einfach auch Unsicherheit“* (IP04, Z. 413-415).

#### 4.3.2.7 Kundenbindung durch Vertrauen

Der Kundenzeitschrift kommt bei der Kundenbindung maßgebliche Bedeutung zu, so die Meinung der befragten Expertinnen und Experten. Ihr wesentliches Mittel dafür ist nach Aussagen der Interviewpartner – neben der Glaubwürdigkeit und Authentizität – vor allem die transparente und offene Informationsvermittlung, so IP02, IP04, IP06, IP07, IP09. IP04 erklärt zum Beispiel: *„Weil es in der PR nicht immer für Außenstehende vielleicht zu sehen ist, was wir tun“* (IP04, Z. 313-314). *„PR ist auch nicht immer ganz greifbar und es ist schon gut, das zu zeigen, was es alles tut und was es kann“* (IP04, Z. 315-316). Von Offenheit und Transparenz als Mittel der Vertrauensbildung ist auch IP07 überzeugt: *„Ein Beispiel: ich habe im Kundenmagazin eine Serie gestaltet [...] hinter den Kulissen quasi, ja. Menschen, die bei uns arbeiten. Diese Serie ist sehr gut angekommen draußen, weil es das Unternehmen erklärt, weil es das Unternehmen persönlich macht und Vertrauen schafft“* (IP07, Z. 300-304).

Die Vertrauensbildung ist somit ebenfalls eine wichtige Aufgabe von Kundenzeitschriften, so die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner.

#### 4.3.2.8 Anschlussfunktion für weitere Unternehmensmedien

Die Kundenzeitschriften sind meist auch Impulsgeber für andere Unternehmensmedien, meint insbesondere Expertin 07. So ist die Kundenzeitschrift zumeist Ausgangspunkt für die Kommunikation eines Themas, welches dann aber auch in anderen Unternehmensmedien gestreut wird. Natürlich nicht 1:1, sondern in einer für das jeweilige Medium angepassten Form. *„Und sowas könnte man ja hier durchaus übernehmen und ich glaube, da geht der Trend schon hin, dass man sagt: wir bereiten das mit so viel Aufwand vor, kann man es nicht vielleicht auch für andere Kanäle nutzen? Nicht alles, aber das Eine oder andere“* (IP02, Z. 508-511). Die Wiederverwertung von Inhalten der Kundenzeitschrift auf anderen Kanälen wird auch als zentraler Trend in der Kundenkommunikation angesehen, siehe dazu Kapitel 4.4, S. 80ff.

#### 4.3.2.9 Beitrag zur Erreichung von Kommunikations- und Unternehmenszielen

Abschließend betonen nahezu alle Gesprächspartner den positiven Beitrag der Kundenzeitschrift zur Erreichung von Kommunikations- und Unternehmenszielen. Sie kann heutzutage nämlich der entscheidende Faktor sein, um sich von der Konkurrenz abzuheben erklärt insbesondere IP05: *„ich sage einmal in der Branche haben wir uns damit eigentlich eine USP geschaffen, weil wir eigentlich mittlerweile sogar die einzigen sind im Kreis unserer Mitbewerber, die noch ein Kundenmagazin haben und wir für uns festgestellt haben, dass das aber eigentlich auch neben dem direkten Kontakt natürlich so unser am meisten wertgeschätzte Kommunikation auf Seiten der Kunden ist“* (IP05,

Z. 250-254). Daher ist die Kundenzeitschrift fest im Kommunikationsmix ihres Unternehmens verankert. Derselben Meinung ist auch IP02: *„Wir positionieren uns ja als Premium Airline im Gegensatz zu den Lowcost-Carriern und da muss ja irgendwo ein Unterschied sein. Und das [die Kundenzeitschrift] ist zum Beispiel schon einer“* (IP02, Z. 409-410). Das ist im Übrigen auch einer der Hauptgründe, welcher von den Marketing- und Kommunikationsverantwortlichen der Unternehmen genannt wird, wenn unternehmensintern wieder einmal die Diskussion ausbricht, ob man das Kundenmagazin nicht besser einstellen sollte – siehe dazu auch Kapitel 4.4, S. 80ff. Auch hier muss angemerkt werden, dass der direkte Beitrag der Kundenzeitschrift zur Zielerreichung von keinem der befragten Unternehmen durch harte Zahlen evaluiert wird. Die Expertinnen und Experten sind jedoch davon überzeugt, dass die Kundenzeitschrift die weichen Faktoren – vor allem das Image und die Kundenbindung – positiv beeinflusst und damit entscheidend zum Fortbestand des Unternehmens beiträgt, wie Expertin 07 erklärt: *„Aber es ist wesentlich/also ich bin nach wie vor überzeugt davon, dass ein Kundenmagazin wesentlich dazu beiträgt. Um Markeninformation, Kundenbindung, Vertrauen also diese Themen ganz, ganz wichtig sind“* (IP07, Z. 357-360). *„Ich kann es halt nur nicht direkt messen, so wie es die Marketingmenschen gerne hätten“* (IP07, Z. 372-373).

Die von den Expertinnen und Experten genannten Aufgaben und Funktionen von Kundenzeitschriften sind die Image- und die Markenpflege, die Vermittlung der Unternehmens- und Markenwerte, die Präsentation des Produkt- und Leistungsportfolios von Unternehmen, die Verkaufsförderung, die Aufklärungs-, Informations- und Sensibilisierungsfunktion, das Aufzeigen von Kompetenz und Meinungsführerschaft durch Glaubwürdigkeit sowie die Kundenbindung durch den Aufbau von Vertrauen. Kundenzeitschriften sind darüber hinaus vielfach Impulsgeber für weitere Unternehmensmedien und tragen heutzutage insgesamt positiv zur Erreichung von Kommunikations- und Unternehmenszielen bei. Damit wurden die im Kapitel 2.3.4, S. 37ff. auf Basis der Literatur genannten Kernfunktionen Kundenbindung durch Vertrauen und Glaubwürdigkeit, Imagebildung und –pflege, Mehrwert für die Kundinnen und Kunden sowie die Absatz- und Verkaufsförderung gestützt und erweitert.

Zur Zielerreichung sorgen auch zahlreiche Erfolgsfaktoren sowie spezifische Vorteile von Kundenzeitschriften gegenüber anderen Kommunikationsformen, welche die Expertinnen und Experten in den Gesprächen identifiziert haben.

### 4.3.3 Erfolgsfaktoren und spezifische Vorteile von Kundenzeitschriften

Einig sind sich die Unternehmen darin, dass DER entscheidende Vorteil von Kundenzeitschriften in der direkten und zielgruppengenauen Ansprache und Distribution liegt. So erzählen die Expertinnen 04 beispielsweise: *„Aber die Vorteile sind einfach, dass man als Unternehmen – anders als in der Medienarbeit, sage ich jetzt einmal – Inhalte selbst steuern kann, also (...) interessante Informationen weitergeben kann und Einblicke ins Unternehmen geben kann, die selbst gesteuert sind. Also man entscheidet selbst und wählt selbst die Geschichten aus, die möglich sind bei der Zielgruppe“* (IP04, Z. 207-212). Themen können damit ganz zielgruppengenau angebracht werden, so die Unternehmen weiter. Vor allem im B2B-Bereich ist dieser Vorteil von großer Bedeutung, da die Unternehmen mit ihren Themen kaum von den Publikumsmedien aufgegriffen werden. Durch die Herausgabe eigener Medien schaffen die Unternehmen eine Lösung für diese Problematik. Ein weiterer Vorteil liegt in der direkten Distribution der Kundenzeitschriften. Da es sich um ein Push-Medium handelt, müssen die Rezipientinnen und Rezipienten meist nichts tun um die Kundenzeitschrift direkt nach Hause transportiert zu bekommen – anders als bei den Online-Medien, wo sich die Rezipientinnen und Rezipienten aktiv ins Internet begeben müssen um zu ihren Inhalten zu kommen.

Dadurch können die Streuverluste für die Unternehmen auch entscheidend minimiert werden, sind sich die Unternehmen einig. *„Man hat einfach nicht so wie bei anderen, externen Medien und Kanälen irgendwelche Streuverluste, weil man wirklich direkt Zielgruppe genau definiert hat und die Themen auch zielgruppengerecht aufbereiten und verbreiten kann“* (IP05, Z. 166-169).

Für die Unternehmen ist ein entscheidender Vorteil der direkten Zustellung auch, dass sich dadurch die Kundinnen und Kunden vom Unternehmen wertgeschätzt fühlen – was wiederum ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal zu den Online-Kanälen darstellt. Dieses Gefühl der Wertschätzung beruht hauptsächlich auch auf der Printform des Mediums, was in den Augen der Kundinnen und Kunden oft Qualität symbolisiert, sagen etwa IP04 und IP09: *„[...] weil für uns ist es wirklich wichtig, dass es ein Printprodukt ist, das sich eben durch andere Dinge genau davon abhebt und eben dadurch ist es auch etwas Spezielles. Gutes Papier, spezielles Format, also da haben wir uns schon etwas dabei gedacht“* (IP04, Z. 151-155). *„Aber es sind halt auch hochwertige Produkte und wir schauen generell bei unseren Kundenzeitungen, ja, dass sie so aufgebaut sind, dass sie auch länger liegen bleiben“* (IP09, Z. 67-69).

Damit ist ein weiterer Erfolgsfaktor von Kundenzeitschriften angesprochen, nämlich die Notwendigkeit der qualitätsvollen Gestaltung in Inhalt und Aufmachung. *„Die Kundenzeitschrift muss halt immer ein gewisses Maß an Qualität und Perfektion haben“* (IP10, Z. 112). Wenn Kundenzeitschriften lieblos gestaltet sind, werden sie auch von den Kundinnen und Kunden als wertlos eingestuft und landen oft im Müll. Daher sehen der Großteil der Expertinnen und Experten gerade in der Qualität der Kundenzeitschriften den Grund, dass sie länger im Haushalt liegen bleiben. So erklärt IP09 zum Beispiel: *„Aber es sind halt auch hochwertige Produkte und wir schauen generell bei unseren Kundenzeitungen, ja, dass sie so aufgebaut sind, dass sie auch länger liegen bleiben“* (IP09, Z. 67-69). Diese Qualität ist es vor allem auch, welche die Kundinnen und Kunden überhaupt erst zum Magazin greifen lässt, ist ebenfalls IP08 überzeugt: *„Und wenn es das ein oder andere nicht kennt, dann greifen sie aufgrund der Ästhetik zu diesem Magazin“* (IP08, Z. 286-288).

Die Qualität als Faktor für die Wertschätzung durch die Kundinnen und Kunden wurde u.a. von Unternehmen 05 durch eine Kundenbefragung bestätigt. Als Resultat sind noch mehr Ressourcen in die Kundenzeitschrift geflossen, um dieses qualitativ hochwertig gestalten zu können: *„Aber mit der Umfrage [...] ist dann eigentlich würde ich sagen die Wertschätzung gerade vom Kundenmagazin noch einmal gestiegen und insofern sind vielleicht die Anforderungen an die Qualität des Inhalts noch etwas höher geworden. Also die Überlegung war, dass man noch mehr Power reinsteckt als vorher“* (IP05, Z. 190-193).

Ein wesentliches Qualitätsmerkmal ist dabei also die Anwendung von journalistischen Techniken, sind sich IP04, IP06, IP07 und IP10 sicher. So erzählen IP04 und UP06 beispielsweise: *„Also für mich ist Corporate Publishing ohnehin etwas, das kein klassisches Marketinginstrument in dem Sinne ist, sondern eigentlich eher journalistische Stilrichtungen“* (IP04, Z. 192-193). *„[...] wir versuchen es trotzdem nicht als Werbung darzustellen, sondern das Thema journalistisch aufzubereiten“* (IP06, Z. 273-274). *„Also es ist nicht so, dass das Produkt im Vordergrund steht, sondern das Thema und dann weisen wir noch darauf hin, dass man das Produkt auch bei uns beziehen kann“* (IP06, Z. 275-277).

Besonders das Storytelling, also das Erzählen von Geschichten nach journalistischen Gestaltungsmerkmalen, wird von den Unternehmen als wesentliches Erfolgskriterium von Kundenzeitschriften angesehen. So meint etwa Expertin 08: *„Wir wissen aber, dass wir Geschichten erzählen müssen. Das machen wir seit es uns gibt. Geschichten erzählen was ist uns wichtig, was ist uns wertvoll, woher kommen wir?“* (IP08, Z. 219-221). Darin wird also ein sinnvoller Weg gesehen um die Unternehmenswerte glaub-

haft zu transportieren und den Kundinnen und Kunden dadurch Orientierung zu bieten, was wiederum die Identifikation dieser mit dem Unternehmen erhöht.

Beim Erzählen dieser Geschichten, muss man sich aber immer an den Kunden orientieren, erklärt u.a. IP08: *„Und so versuchen wir diese Geschichte in unserem Kundenmagazin zu erzählen. Wahrnehmbar und verständlich, sodass sich wirklich in der Mitte der Menschen finden und das verarbeiten können und so wiederum einen besseren Eindruck unserer Marke bekommen, was uns wichtig ist“* (IP08, Z. 225-228).

Die Inhalte müssen daher so nah wie möglich am Kunden sein und seine Bedürfnisse befriedigen, sind sich die Expertinnen und Experten einig. IP07 meint dazu beispielhaft: *„[...] es ist zwar nett, dass ich ein high-sophisticated Magazin mache, aber es bringt nichts, wenn es am Ende keiner liest (lacht)“* (IP07, Z. 271-272). Diese Ausrichtung an den Bedürfnissen der Kundinnen und Kunden ist insbesondere im Hinblick auf die Reizüberflutung wesentlich, ist sich IP08 sicher: *„Es ist umso wichtiger, den Kunden noch besser in seinen Bedürfnissen abzuholen, und sich mit dem Customer Lifecycle auseinander zu setzen. Es geht darum einen Mehrwert für den Kunden zu schaffen“* (IP08, Z. 137-140).

Die Expertinnen und Experten heben in diesem Zusammenhang auch den Dienstleistungs- beziehungsweise Service-Charakter von Kundenzeitschriften hervor, wie etwa IP03 erklärt: *„[...] kommt als Dienstleistung elf Mal im Jahr ins Haus und ist nützlich, verständlich und nah am Mitglied“* (IP03, Z. 280-281). Wesentliches Mittel dafür ist das Storytelling, so erzählt er weiter: *„Also verstehen Sie, den Zugang über die persönliche Lebenssituation, um zum Beispiel das Thema „Senioren und Autofahren“ zu transportieren. Und das ist der Zugang, wie wir versuchen eine Story oder solche Themenfelder über eine klassische Reportage zu illustrieren und so Themen zu transportieren“* (IP03, Z. 266-272).

Interviewpartnerin 07 wirft im Gespräch jedoch auch ein, dass bei der Kundenorientierung aber die Ziele der Unternehmen nicht vergessen werden dürfen – es ist die Symbiose, die langfristigen Erfolg bringen: *„[...] also man muss schon, wenn ich Printprodukte mache [...], muss ich mich immer in den Leser und die Leserin versetzen. Ich muss versuchen zu schauen, was der Leser möchte und muss dann schauen, was das Unternehmen möchte und damit dann bestmöglich zu verknüpfen. Dann haben wir beide was davon“* (IP07, Z. 418-423).

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor von Kundenzeitschriften ist es zusammengefasst also, wenn diese den Kundinnen und Kunden Mehrwert und Nutzen bieten. Dieser führt bei den Kundinnen und Kunden zu einer hohen Akzeptanz der Marke beziehungsweise

des Unternehmens erklärt IP01: *„Ich glaube generell geht es darum, dass der Kunde einen Mehrwert haben möchte. Er möchte nicht einfach nur die klassischen Bankthemen abgedeckt haben, sondern wichtig ist es, dass man über den Tellerrand blickt“* (IP01, Z. 484-486). IP03 nennt in diesem Zusammenhang die Bedeutung der Aufklärung als Serviceleistung von Kundenzeitschriften: *„Mehrwert genau. Im Sinne von Nutzen und im Sinne von Leistung. Also zum Beispiel: wenn es gerade rechtliche Neuerungen gibt beziehungsweise befinden wir uns ja gerade in einer schwierigen Schadstoffdiskussion. Da schauen wir, dass wir hierzu weniger Marketing machen, sondern eher Aufklärung betreiben, mehr Fakten, mehr Praxistipps. Überall dort, wo wir das auch sehr punktgenau machen, wird das auch von den Lesern als Leistung begriffen und dann funktioniert's auch mit dieser Distributionsform“* (IP03, Z. 203-208).

Die Unternehmen sehen in Relevanz für die Kundinnen und Kunden gerade den zentralen Vorteil von Kundenzeitschriften. So erklärt IP07 beispielsweise *„Es muss für den Leser und für die Leserin relevant sein. Ob wir jetzt eine neue Großwärmepumpe errichtet haben, die super toll ist und 20 Millionen gekostet hat, das ist zwar nice, aber wenn ich die Relevanz für den Kunden und die Kundin nicht herstelle, dann ist das nur für Freaks relevant“* (IP07, Z. 392-396). *„Ich glaube das Relevanz das Schlüsselwort ist, wenn ich Print beim Überleben helfen möchte. Also nicht die Schönheit hilft beim Überleben, sondern die Relevanz. Der Lesernutzen, der Mehrwert“* (IP07, Z. 408-410).

Mehrwert wird vor allem auch dadurch generiert, wenn man es schafft den Kundinnen und Kunden unique, das heißt einzigartige, Informationen zu liefern. Davon ist IP03 überzeugt: *„Also Inhalte, in denen Meinungen/Fakten und so weiter in einer Art und Weise aufbereitet sind, die man sonst nirgendwo bekommt, quasi als Alleinstellungsmerkmal“* (IP03, Z. 394-295). Darin sieht er auch den entscheidenden Vorteil von Printmedien gegenüber den Online-Medien. Bei den Online-Kanälen steht Quantität statt Qualität im Vordergrund, das heißt das schnelle Publizieren von Inhalten. Deshalb sollte die Kundenzeitschrift auch keinesfalls „Aktualität“ als Ziel anstreben, das wäre eindeutig der falsche Weg – siehe dazu auch die Kapitel 4.3.4, S. 82ff. genannten Nachteile von Kundenzeitschriften.

Die diversen Techniken und Gestaltungsmöglichkeiten des Journalismus erlauben es den Unternehmen zudem komplexe Themen und Inhalte verständlich darzustellen, meinen die Unternehmen weiter. *„Und es ist wirklich so, dass unsere Geschäftsfelder und Themen nicht einfach zu erklären sind. Und wenn ich da den Vorteil habe, das jemandem zu erklären, dann kann der das übernehmen und kann das so übernehmen [...] wie er möchte aber nicht verfälscht“* (IP06, Z. 519-521). *„Und das Kundenmagazin ist für uns einerseits wichtig um komplexe Themen besser darzustellen und das sind so*

*banale Dinge wie Verpackung, unsere Bauern, unsere eigenen Anbauprojekte. All diese Dinge können wir über die Produktpackung, über Werbemittel über Online-Kanäle nicht so darstellen [...]“ (IP08, Z. 221-225).*

Expertinnen 06 und 07 nennen als Vorteil von Kundenzeitschriften noch die regelmäßige Erscheinungsweise. Vor allem im Hinblick auf die Wiedererkennung und Weiterempfehlung der Marke beziehungsweise des Unternehmens: *„Also da sehe ich sehr wohl einen großen Nutzen, dass sie vier Mal im Jahr etwas von uns hören“ (IP06, Z. 510-511).* *„Das heißt, wenn er [der Kunde] dann so durchblättert und da kommt immer wieder etwas zu Export und Kapital, dann weiß er womit wir uns beschäftigen. Und wenn ihn dann irgendwer einmal nach uns fragt, dann weiß er, dass wir das sind und ihm vier Mal im Jahr das Magazin schicken. Unsere Themen sollen halt unterschwellig mittransportiert werden“ (IP06, Z. 297-231).* IP07 hebt die Bedeutung der Frequenz an sich hervor, da sie der Meinung ist, dass ihr Einfluss von den meisten Unternehmen unterschätzt wird: *„Was mir wichtig ist, ist zum Beispiel/was uns leider passiert ist, ist, dass wenn ich Kundenmagazine mache oder andere Publikationen, dann ist auch die Frequenz ein wesentlicher Faktor. Wir haben lange Jahre das Kundenmagazin sechs Mal herausgebracht und da sind wir jetzt beim Kostenthema, was wir vorher vielleicht auch angesprochen haben, also es wurde auch aus Kostengründen – weil der Hauptkostenanteil natürlich der Versand ist – [...] wurde dann entschieden, von sechs auf vier Ausgaben zurück zu gehen. Und bei einer Frequenz von vier ist die Wahrnehmungsgrenze leider auf der falschen Seite. Das heißt es wird nicht mehr wahrgenommen, weil die Frequenz zu klein ist. [...] Also das ist etwas, wo ich sehr traurig bin, aber trotzdem sagen muss, dass wenn ihr eine Kundenzeitschrift macht, dann braucht ihr eine Frequenz von mindestens sechs“ (IP07, Z. 517-529).*

Auch der Mitlesefaktor und die Reichweite wurde von den Unternehmen als wesentlicher Vorteil von Kundenzeitschriften hervorgehoben. So erzählen die Unternehmen 03 und 07 stellvertretend: *„wir erreichen mit dem Magazin zurzeit über 2 Millionen Leser. Das heißt wir sind zurzeit mit Abstand die größte Publikation in Österreich. Wir haben eine absolute Reichweite, die höher ist als jene der Kronen Zeitung. Ganz richtig ist der Vergleich mit einer Tageszeitung zwar nicht, weil die hat eine Tagesreichweite – wir haben eine Monatsreichweite“ (IP03, Z. 170-174).* *„Also wir können – wenn ich das jetzt richtig im Kopf habe – 1,4 Kontakte pro Ausgabe erreichen – und das ist schon ein gewaltiger Wert auch“ (IP07, Z. 346-347).* Bei den beiden angesprochenen Kundenzeitschriften handelt es sich jedoch um die auflagenstärksten in ganz Österreich, daher darf dieser Vorteil nicht auf alle Kundenzeitschriften generalisiert werden.

Die von den Kommunikations- oder Marketingverantwortlichen identifizierten Erfolgsfaktoren und Vorteile von Kundenmagazinen decken sich im Wesentlichen mit den Erfolgsfaktoren und Vorteilen die in der Theorie im Zusammenhang mit Corporate Publishing genannt werden – siehe Kapitel 2.2.4, S. 25ff. Demzufolge sind dies die direkte, zielgruppengenaue Ansprache und Distribution sowie die hohe Qualität in Inhalt und Aufmachung welche durch journalistische Techniken – insbesondere dem Erzählen von Geschichten – erreicht werden soll. Die Expertinnen und Experten nennen in diesem Zusammenhang den Dienstleistungs- bzw. Service-Charakter – also die Notwendigkeit, dass Kundenzeitschriften die Bedürfnisse der Rezipientinnen und Rezipienten erfüllen sollen und ihnen dadurch Mehrwert bieten. Streng genommen handelt es sich hier um eine weitere Aufgabe von Kundenzeitschriften. Die in der Theorie genannten Vorteile der Kundenbindung durch Kaufbestätigung und Gruppenzugehörigkeit wurde von den Expertinnen und Experten wurden in diesem Zusammenhang nicht erwähnt.

#### **4.3.4 Nachteile von Kundenzeitschriften**

Trotz der überwiegenden Zahl an Vorteilen, die in den Gesprächen im Zusammenhang mit Kundenzeitschriften genannt wurden, wurden von den Expertinnen und Experten auch mehrere Nachteile identifiziert:

Am häufigsten wurden dabei die hohen Kosten, die mit der Erstellung und Distribution von Kundenzeitschriften verbunden sind genannt. Neun der zehn befragten Unternehmen finanzieren ihre Kundenzeitschrift größtenteils durch das Marketing- oder dem Kommunikationsbudget. Bei lediglich einem Unternehmen (IP02) ist der Anspruch, dass mit der Kundenzeitschrift durch den Anzeigenverkauf auch Gewinn gemacht werden muss: *„in alten Zeiten war es so, dass man gesagt hat: na, das muss sich selbst finanzieren und das passt dann schon. Und mittlerweile ist es so, dass da auch an das Unternehmen etwas ausgeschüttet wird und es ist auch so [...] in den Zielen verankert“* (IP02, Z. 530-533). Wobei jedoch auch im Unternehmen 03 ein Teil der Kosten durch den Verkauf von Fremdanzeigen refinanziert wird. Begründet wird dieses Vorgehen vor allem mit der Authentizität und Glaubwürdigkeit, welche durch Anzeigen im Magazin erhöht werden. Diese erinnern dann nämlich an klassische – unabhängige – Publikumszeitschriften, was dazu führt, dass die Kundenzeitschrift von den Kundinnen und Kunden auch als insgesamt höherwertiger wahrgenommen wird. Wobei der Experte im Gespräch auch darauf hingewiesen hat, dass die Anzeigenfläche auf insgesamt 30% beschränkt wurde. Bei einem Großteil der Unternehmen sind in den Kundenzeitschriften entweder gar keine oder nur eigene Anzeigen enthalten. Die häufigste Begründung wird anhand der Aussage von IP04 verdeutlicht: *„Und außerdem ist es schon so, da*

*wollen wir uns schon auf uns selbst konzentrieren und wollen da nicht jemand anderem eine Bühne bieten“ (IP04, Z. 349-350).*

Alle zehn Unternehmen gaben im Gespräch an, für die Erstellung der Kundenzeitschrift auf externe Dienstleister zurückzugreifen – sowohl für die Erstellung, als auch für den Druck und die Distribution. Insofern splitten sich die Kosten von Kundenzeitschriften in Erstellungs-, Druck- und Portokosten. Es überrascht daher nicht, dass die hohen Kosten von allen Expertinnen und Experten zunächst als Nachteil dieser Mediengattung angesehen werden. Die Interviewpartnerinnen und -partner relativieren aber dahingehend, dass Kundenzeitschriften nicht per se als teuer einzustufen sind, sondern immer Anhand der Leistungen von anderen Kommunikationskanälen und -formen gemessen werden müssen. So erklärt IP03 beispielsweise: *„Also wir glauben noch immer, dass es eine der billigsten Arten ist um – wie soll ich sagen – die Welt unserer Marke und unserer Leistungen zu transportieren“ (IP03, Z. 373-374).* Derselben Meinung ist auch IP06: *„Naja das kommt wirklich drauf an. Wenn man überlegt was ein Advertorial kostet in einer Zeitschrift – das ist auch nicht wenig und das ist einmalig drinnen und aus Ende“ (IP06, Z. 538-539).*

Im Zusammenhang mit den Nachteilen von Kundenzeitschriften wurde von den Expertinnen und Experten auch Probleme hinsichtlich der Authentizität und Glaubwürdigkeit der von Unternehmen selbst herausgegebenen Medien thematisiert: So machen sich zum Beispiel Expertin 05 und Expertin 06 dazu Gedanken: *„[...] es kann vielleicht da und dort mitschwingen, dass man sich denkt: mhm, das kommt direkt von den Unternehmen selbst, wer weiß wie die das darstellen, die stellen das sicher so dar wie sie das möchten. Wobei man ja an und für sich sagt, das gerade Corporate Publishing Produkte für eine hohe Glaubwürdigkeit stehen. Also ich glaube das ist da ein bisschen eine zweischneidige Sache vielleicht“ (IP05, Z. 173-179).* *„Aber trotzdem hat man immer diese Glaubwürdigkeitsproblematik, wenn klar ist, dass das Unternehmen das in Eigenregie produziert hat“ (IP10, Z. 515-517).*

Beide betonen daher, dass die Unternehmen noch stärker an einer transparenten Berichterstattung bestrebt sein müssen um möglichst hohe Authentizität herzustellen. So erklärt IP05: *„also ich glaube da muss man sich einfach wirklich bemühen, dass man authentisch rüberkommt und wenn einem das gut gelingt, dann kann man das Glaubwürdigkeitsproblem glaube ich ein bisschen umgehen oder dann glaube ich kommt das gar nicht auf“ (IP05, Z. 185-187).*

Auch in der fehlenden systematischen Evaluation von Kundenzeitschriften wird ein wesentlicher Nachteil gesehen. Dies betrifft sowohl die Wirkung von Kundenzeitschrif-

ten bei den Kundinnen und Kunden als auch der Messung inwiefern die Kundenzeitschriften zur Zielerreichung eines Unternehmens positiv beiträgt. Vor allem Expertin 06 hat damit unternehmensintern zu kämpfen, wie auch schon in Kapitel 4.1 (S. 57ff.) beschrieben. In den Unternehmen 02, 03, 05 und 07 werden jedoch regelmäßige quantitative und qualitative Kundenbefragungen zur Akzeptanz und Wirkung von Kundenzeitschriften vorgenommen – meist in Zusammenarbeit einer Marktforschungsagentur. IP10 hält von dieser Art der Evaluation jedoch recht wenig: *„Weil ein Kunde, der uns schon so wohlgesonnen ist, dass er bei dieser Umfrage teilnimmt, der wird dann bei der Frage nicht reinschreiben, dass er das Magazin total überflüssig findet. Weil er uns ja wohlgesonnen ist, sonst würde er ja an der Umfrage überhaupt nicht teilnehmen. Insofern ist so eine Kundenumfrage ja auch ein Stückweit selbstreferenziell“* (IP10, Z. 422-451). Gleichzeitig gesteht er jedoch auch ein, keine Lösung für diese Problematik zu haben.

IP01 und IP10 sehen als weiteren Nachteil auch die nicht vorhandene Aktualität von Kundenzeitschriften an. Hier entgegnet IP03 aber, dass es der falsche Weg ist, in einem Magazin Aktualität herstellen zu wollen. Dafür gibt es die Online-Medien. Die Kundenzeitschriften sollten durch Hintergrundinformationen und unique Inhalte vielmehr Mehrwert für die Kundinnen und Kunden schaffen.

Die Interviewergebnisse zeigen, dass die Unternehmen mit Kundenzeitschriften auch spezifische Nachteile verbinden, die dazu führen können, dass diese die Herausgabe stoppen. Die von den Expertinnen und Experten identifizierten Nachteile von Kundenzeitschriften sind die hohen Kosten, die mit der Erstellung und Herausgabe verbunden sind, die fehlende Authentizität und Glaubwürdigkeit der von Unternehmen herausgegebenen Inhalten sowie das Fehlen einer systematischen Evaluation von Kundenzeitschriften genannt. Den Nachteilen von Kundenzeitschrift wurde bisher in der Literatur kaum Beachtung geschenkt, weshalb an dieser Stelle kein Bezug zur Theorie hergestellt werden kann. Daher können diese Ergebnisse als Erkenntnisgewinn angesehen werden.

#### **4.4 Interviewergebnisse zu den Herausforderungen und Trends in der Unternehmenskommunikation**

Zur Beantwortung des Erkenntnisinteresses wurden in den Gesprächen auch die aus der Sicht der Unternehmen zentralen Herausforderungen und Trends in der Kunden- und Unternehmenskommunikation erhoben.

Als wesentliche Herausforderungen der letzten Jahre bezeichnen die Expertinnen und Experten das aufgrund der Digitalisierung und gesellschaftspolitischen Entwicklungen geänderte Mediennutzungsverhalten der Kundinnen und Kunden. Diese stellen nämlich ganz neue Anforderungen an die Unternehmenskommunikation, wie auch im Kapitel 2.1.3 (S. 13ff.) thematisiert wurde. Die Kundinnen sind in ihrer Kommunikation vor allem digitaler geworden, weshalb auch die Unternehmen in diesem Bereich ihre Bemühungen verstärkt haben - siehe dazu auch Kapitel 4.1 (S. 60). Als große Herausforderung – und quasi Folge des geänderten Mediennutzungsverhaltens – sehen die Expertinnen und Experten den auch in den Kapiteln 1.1 (S. 1) und 2.1.2 (S. 11) dargestellten gestiegenen Wettbewerb der Unternehmen untereinander um die Aufmerksamkeit der Kundinnen und Kunden.

Die Herausforderungen bringen bestimmte Trends in der Unternehmenskommunikation mit sich, auf die man im Rahmen einer erfolgreichen Kommunikationspolitik reagieren muss. Im Folgenden werden die von den Interviewpartnerinnen und -partnern genannten Trends dargestellt.

Insgesamt, so meint der Großteil der befragten Expertinnen und Experten, dass Unternehmen daran angehalten sind ihre Unternehmensmedien noch stärker auszubauen. Darauf weist etwa IP09 hin: *„Also ich glaube, dass in Österreich noch nicht/bis auf die großen Unternehmen, die haben das jetzt schon stark erkannt, dass sie selbst ein Medienunternehmen sind oder einen Bereich eingerichtet haben, der das abdeckt“* (IP09, Z. 283-285). Die Ergebnisse der Gespräche zeigen, dass die Unternehmen zunehmend von klassischen Werbekampagnen weggehen um ihre Produkte und Leistungen zu kommunizieren. Dabei ist es jedoch wichtig, dass man die für sich richtigen Kommunikationskanäle und -formen auswählt, plädiert u.a. auch IP05: *„[...] dass aufgrund einfach der Vielzahl der Kanäle und weil sich gerade im digitalen Bereich da immer noch viel tut, man ganz genau überlegen muss welche Kanäle man nutzt und sich hier vielleicht auf eine sinnvolle Auswahl beschränkt, und man diese dann aber dafür wirklich gut bespielt statt, dass man auf allen dabei ist und dann einfach in der Masse Qualitätsverluste hat“* (IP05, Z.. 486-490). Ausgangspunkt ist dabei das jeweilige Thema beziehungsweise die Geschichte, für welche die passenden Distributionskanäle ausgesucht werden.

Angesprochen wurde hierzu auch mehrfach die Verstärkung der crossmedialen Nutzung der Kommunikationsinstrumente. IP07 meint dazu beispielhaft: *„Wo kein Weg daran vorbeiführt – und was ich auch sehr richtig finde – ist die crossmediale Ausführung“* (IP07, Z. 190-195). Damit steigt nämlich die Chance, seine Zielgruppe auch tatsächlich zu erreichen. In diesem Zusammenhang sind die Expertinnen und Experten

auch für einen noch stärkeren Abgleich aller Kommunikationskanäle und -maßnahmen in Richtung einer integrierten Kommunikation.

Ein wesentliches Mittel zur Herstellung und Sicherstellung der Integration stellt dabei die Zentralisierung aller Kommunikationsmaßnahmen dar, wie IP09 erklärt: *„[...] man muss die zwei Unternehmensbereiche zusammenlegen. Die klassische PR und das Marketing. Das ist ja in vielen Unternehmen sicher noch nicht so verbreitet“* (IP09, Z. 313-317).

IP03 sieht einen großen Trend in der Nutzung von mobilen Medien: *„Es gibt ja kaum noch Dinge, die man alleine konsumiert. Das Handy ist ja quasi immer dabei. Also das könnte schon noch mal einen Schwung bekommen aber zurzeit ist es noch nicht messbar oder noch nicht relevant“* (IP03, Z. 345-348). In diesem Zusammenhang thematisiert er die Bedeutung von Querverweise zwischen den einzelnen Kanälen. Sein Unternehmen hat diesbezüglich schon mehrere Versuche gestartet, jedoch bis jetzt ohne Erfolg. Seine Erkenntnis daher: *„dass die Produkte für sich alleine zu betrachten sind. Also eine Website ist eine Website, eine App ist eine App, eine Geschichte ist eine Geschichte und das Magazin ist ein Magazin“* (IP03, Z. 330-332). Insofern sieht er aber auch eine Berechtigung für den Fortbestand des Kundenmagazins.

Gut die Hälfte der befragten Expertinnen und Experten widersprechen dieser Ansicht von IP03 jedoch, indem sie stark dafür plädieren Magazininhalte auch auf anderen – insbesondere auf digitalen – Kanälen wiederzuverwerten und damit auch Querverbindungen und Synergieeffekte herzustellen. So meint IP05 etwa: *„da könnte es eventuell auch sein, dass man sagt okay, wie könnte man das Kundenmagazin eventuell noch mehr mit anderen Kanälen in Verbindung bringen, indem man vielleicht im Heft Themen kürzer aufgreift und dass man für weitere Informationen auf andere digitale Kanäle hinweist“* (IP05, Z. 493-496).

Um die Meinung zur Zukunft der Kundenzeitschrift in den befragten Unternehmen zu erheben, wurde sehr überspitzt danach gefragt, was die Expertinnen und Experten von der Aussage „Print ist tot.“ halten. Die gegebenen Antworten lassen auf den zukünftigen Stellenwert und Verbleib der Kundenzeitschrift im Kommunikationsmix der Unternehmen schließen:

Das Ergebnis fiel sehr deutlich aus: alle zehn befragten Unternehmen gaben an, dass diese Aussage nicht für ihre Kundenzeitschriften zutrifft.

Ein wesentlicher Grund liegt in der Zielgruppe, die Kundenzeitschriften ansprechen. Vor allem im B2B-Bereich werden der Kundenzeitschrift lange Überlebenschancen gegeben. IP05 erklärt dies etwa so: *„[...] von daher haben wir dort noch ein eher älteres*

*Publikum, wo die neuen Medien eine noch eher geringere Rolle spielen [...]“ (IP05, Z. 412-413). „Insofern ist tatsächlich noch ein bisschen spürbar, dass Print zumindest bei unserer Zielgruppe noch mehr geschätzt und genutzt wird als jetzt digitale Kanäle“ (IP05, Z. 418-420). Ein weiterer Grund für den langen Fortbestand von Kundenzeitschriften im B2B-Bereich wird in der im Vergleich zu B2C-Kundenzeitschriften geringeren Auflage. Daher sind die Kosten dementsprechend geringer.*

Aber auch im B2C-Bereich wird die positive Entwicklung von Kundenzeitschriften in ca. der Hälfte der Unternehmen durch eigene Kundenbefragungen bestätigt. IP03 hält etwa fest: *„Wir haben – was atypisch ist zur Entwicklung des sonstigen Printmarktes – steigende Leserzahlen. Alleine im letzten Jahr sind wir um 0,6 Prozent oder so auf 28 Prozent absolute Reichweite gestiegen. Das heißt offensichtlich funktioniert das Produkt zurzeit. In den diversen Copytests stellen wir fest, dass 73 Prozent aller Mitglieder das Clubmagazin aktiv lesen. Was auch atypisch zu den Entwicklungen im Printmarkt ist, weil die gleichen befragten Leute geben an, dass sie sonst eigentlich nur 20 Prozent Print lesen“ (IP03, Z. 176-181). Ein vergleichbar gutes Ergebnis hat auch Unternehmen 07 erfahren können: „wir hatten damals beim B2C-Magazin eine spontane Bekanntheit von 94 Prozent. Das ist schon gewaltig. ABER, und das ist natürlich schon/die Bekanntheit bei den unter 30-jährigen lag nur bei 32 Prozent. Das heißt der Trend ist natürlich, dass die mittleren und älteren Personen unser Magazin eher kennen und auch in die Hand nehmen, als bei den Jüngeren. Was aber auch logisch ist“ (IP07, Z. 231-235). Dieses Ergebnis ist für sie aber kein Argument gegen eine Kundenzeitschrift, sondern im Gegenteil dafür, weil bei den älteren die Kaufkraft liegt.*

Begründet werden die guten Umfrageergebnisse mit den spezifischen Inhalten, die Kundenzeitschriften liefern. Solange die Kundenzeitschrift den Leserinnen und Lesern einen Mehrwert und Nutzen bietet, wird diese auch gelesen werden, meinen u.a. IP02 und IP03. *„offensichtlich wird es als recht angenehmes und nützliches Medium gesehen. [...] diese Nützlichkeit, diese Bedeutung als Leistung, ist ein zentrales Gestaltungsmerkmal. [...] Das ist uns absolut wichtig. Das bekommt man im Heft mal besser und mal schlechter hin – ist ganz klar. Aber immer dann, wenn wir sehr nützliche und lesenswerte Hefte gestalten, dann merken wir das. Dann bekommen wir auch wieder einen Anstieg in der Reichweite“ (IP03, Z. 183-192). Dafür ist aber in den Unternehmen der Aufbau von Expertenwissen entscheidend, meint IP05: „Und dass es dort dann einfach noch wichtiger wird, dass man in der Unternehmenskommunikation für die einzelnen Bereiche einfach noch mehr Wissen und Experten braucht“ (IP05, Z. 484-486).*

Als Fazit lässt sich festhalten: Printprodukte und insbesondere Kundenzeitschrift werden in den befragten Unternehmen in naher Zukunft noch Teil des Kommunikationsmix

sein. Davon sind die Expertinnen und Experten überzeugt, weil noch kein funktionierendes digitales Substitut für gedruckte Kundenzeitschriften existiert. So meint etwa IP03 dazu: *„Ich kriege nicht diese lang andauernde Sichtbarkeit im Haushalt hin. Ich kriege auch nicht den Transport von komplexeren Botschaften hin. Über das Internet kann ich keine differenziertere Stellungnahme ausliefern [...]. Also das kriege ich weder über Kampagnen noch über digitale Kanäle in die Haushalte hinein. Diese Art der Kommunikationsübermittlung ist aus meiner Sicht derzeit alternativlos“* (IP03, Z. 439-444). Begründet wird dies auch mit der hohen Wertigkeit von gedruckten Zeitschriften. Die hohe Wertigkeit aufgrund der Haptik und der direkten Zustellung von Kundenzeitschriften stellt auch für Expertin 06 ein wesentliches Kriterium für den zukünftigen Erfolg von Kundenzeitschriften dar: *„ICH werte es zumindest als hochwertig und ich denke mir, da hat sich jemand etwas dabei gedacht. [...] Aber ich nehme es in die Hand und schaue es mir an und es ist etwas Anderes, wie wenn ich auf Delete im Online-Bereich drücke“* (IP06, Z. 383-390). Unterstützt wird diese Meinung von Expertin 09, die in der hohen Wertigkeit der Magazine auch den Grund darin sehen, dass Magazine länger bei den Kundinnen und Kunden liegen bleiben. Darin sieht sie den zentralen Unterschied den Kundenzeitschriften gegenüber anderen gedruckten Medien – insbesondere der Tageszeitung – haben.

Expertin 04 erklärt auch: *„Wenn man sich im Zeitschriftenhandel umschaute, dann boomten ja teilweise auch Special Interest Magazine“* (IP04, Z. 497-498). Auch IP05 glaubt, dass es vor allem bei Kundenzeitschriften, die es erfolgreich schaffen eine Nische zu besetzen zukünftig auch zu keinen Problemen kommen wird.

Gleichzeitig räumen die Expertinnen und Experten aber auch ein, dass wenn die Befragungen ergeben, dass die Kundenzeitschrift nicht mehr gelesen wird, man sehr wohl überlegen diese noch herauszugeben. Denn, so meint zum Beispiel IP02: *„[...] die Kundenzeitschrift ist ja kein Selbstzweck. Also würden wir das aus Umfragen wissen, dass das keiner mehr braucht und keiner mehr will, dann würden wir uns natürlich was überlegen, ja“* (IP02, Z. 644-646). Insbesondere das Älterwerden der Digital Natives kann zu einem Umdenken in Bezug auf die Printprodukte zur Unternehmenskommunikation führen, sagt etwa IP04: *„Wenn sich jemand ausschließlich noch über sein Smartphone informiert, dann muss ich den auch irgendwie erreichen. Und dann muss ich halt schauen, wenn ich es in 5-10 Jahren nicht mehr schaffe, den mit meinen Magazinen zu erreichen, dann werde ich entweder splitten müssen und meine Informationen digital und analog vertreiben oder halt digital“* (IP04, Z. 534-547). Die Marketing- und Kommunikationsexperten sind sich aber auch dahingehend einig, dass es schwierig ist für die nächsten 5-10 Jahre Trends vorherzusagen, da sich die Branche ständig

im Umbruch befindet. Demzufolge meint IP09 beispielhaft: *„ich glaube da muss man auch flexibel bleiben in der Kommunikation. [...] Man muss einfach schauen, was tut sich am Markt und wie entwickelt sich das Ganze und man muss dann auch relativ flexibel bleiben um diese Kanäle dann auch zu bespielen. Deswegen würde ich auch die Kundenzeitschrift nicht komplett aufgeben, bis nicht der letzte Leser weggebrochen ist (lacht)“* (IP09, Z. 551-556).

Abschließend gibt IP04 folgende Empfehlung für Unternehmen ab: *„Aber prinzipiell, wenn man das Budget hat, um das ordentlich zu machen und auch einen Kundestamm, wo man weiß, die könnten diese und jene Themen interessieren, würde ich es durchaus empfehlen und als sehr wertvolles Tool ansehen. Aber man muss seine Kunden auch ein bisschen kennen [...]. Und es wird nicht immer ein Magazin sein, aber ich glaube in vielen Fällen wäre es eine gute Möglichkeit“* (IP04, Z. 584-589).

Zusammengefasst plädieren die Expertinnen und Experten auf den Fortbestand der Kundenzeitschrift, sofern mithilfe dieser die Zielgruppe tatsächlich erreicht werden kann. Dies vor allem aufgrund der spezifischen Vorteile, welche die Kundenzeitschrift gegenüber anderen Kommunikationsformen hat. Die Unternehmen betonen aber auch, dass sie in ihrer Kommunikationsarbeit stets flexibel bleiben und auf die geänderten Rahmenbedingungen adäquat reagieren müssen. Besonders die Unternehmenskommunikation ist einem rasanten Wandel unterworfen. Demzufolge trauen sich die Expertinnen und Experten keine langfristige Prognose hinsichtlich des Verbleibs von Kundenzeitschriften als Instrument der Unternehmens- und Kundenkommunikation zu.

## **5 Diskussion und Ausblick**

Im letzten und fünften Kapitel werden nun die Ergebnisse der qualitativen Studie zusammengefasst und auf die Forschungsfragen bezogen. Dabei wurde der Aufbau so gewählt, dass zuerst die Unterfragen beantwortet werden, da diese auf die Forschungsübergreifende Fragestellung hinleiten. Bei der Beantwortung jeder Forschungsfrage wird zudem auf den jeweils passenden theoretischen Rahmen referenziert. Auf Basis der Ergebnisse der qualitativen Untersuchung sowie aus den theoretischen Annahmen werden außerdem Implikationen für die Praxis herausgearbeitet. Auch sollen Ansätze für weiterführende Forschungsarbeiten zu diesem Thema aufgezeigt werden. Abschließend widmet sich das Kapitel noch der kritischen Würdigung dieser Arbeit.

### **5.1 Fazit und Diskussion der Ergebnisse**

Die Unterfrage 1 „Inwiefern haben sich nach Ansicht der Kommunikations- und Marketingverantwortlichen die Anforderungen an die Unternehmenskommunikation geändert und wie beeinflussen diese die Wahl der Kommunikationsinstrumente?“ kann wie folgt beantwortet werden:

Einigkeit herrscht bei den Expertinnen und Experten darüber, dass sich die Anforderungen an die Unternehmenskommunikation in den letzten Jahren maßgeblich geändert haben. Als Auslöser wurden in den Gesprächen immer wieder die Digitalisierung, gesellschaftspolitische Veränderungen, das geänderte Mediennutzungsverhalten, sowie der gestiegene Wettbewerb genannt. Damit stützen die Expertinnen und Experten jene Trends und Herausforderungen, die auch in der Theorie im Zusammenhang mit der Kundenkommunikation genannte werden – siehe Kapitel 2.1.3 (S. 13ff.).

Insgesamt resultierten die Entwicklungen nach Ansicht der Interviewpartnerinnen und -partner in einer gestiegenen Bedeutung der Unternehmenskommunikation bei der Erreichung von Unternehmenszielen. Damit unterstützen die Expertinnen und Experten die Annahmen von Zerfaß und Piwinger (2007, S. 5f.) wonach es die erfolgreiche Unternehmenskommunikation ist, welche das Unternehmensimage entscheidend bildet und den Kundinnen und Kunden eine Differenzierung zwischen den Unternehmen ermöglicht. Früher eine im Vergleich zum Marketing untergeordnete Rolle, ist die Unternehmenskommunikation daher nun direkt der Geschäftsleitung unterstellt und damit anderen wichtigen Stabsstellen ebenbürtig. Insgesamt attestieren die Expertinnen und Experten der Unternehmenskommunikation nun eine aktivere Rolle bei der Kundenansprache und Positionierung des Unternehmens nach außen. Es ist nicht mehr nur aus-

führendes Organ, sondern gestaltet die Kommunikation des Unternehmens selbstständig.

Nach Ansicht der Interviewpartnerinnen und -partner ist die wichtigste Kommunikationsstrategie, um sich von seinen Mitbewerbern abzuheben heutzutage die direkte und individuelle Ansprache ihrer Kundinnen und Kunden. Aus diesem Grund haben die Unternehmen in den Ausbau der eigenen Unternehmensmedien investiert. Dabei bedienen sie sich nahezu der kompletten Palette an On- und Offline-Kommunikationskanälen und -formen. Insbesondere die neuen digitalen Medien erfreuen sich großer Beliebtheit in den Unternehmen. Ein Großteil der Expertinnen und Experten gibt an, dass die Unternehmen in ihrer Kommunikation digitaler geworden sind. Der Hauptgrund liegt in der Dialogfunktion dieser sozialen Medien. Durch sie wird den Kundinnen und Kunden das Gefühl vermittelt von den Unternehmen wergeschätzt zu werden, was letztlich zu einem höheren Involvement mit der Marke beziehungsweise dem Unternehmen führt. Aber auch die Kundenzeitschrift hat aufgrund der direkten Ansprache der Kundinnen und Kunden einen Aufschwung erfahren. Insgesamt, so die Expertinnen und Experten weiter, muss sich ein Unternehmen noch stärker darauf konzentrieren die für seine Kundinnen und Kunden jeweils relevanten Kommunikationskanäle auszuwählen. Dabei genügt es aber nicht mehr, sich auf einen Kommunikationskanal zu beschränken. Vielmehr sollte ein Unternehmen nach Ansicht der Expertinnen und Experten crossmedial denken. Dies insbesondere auch zur Kommunikation von ein und demselben Thema, da dadurch die Wahrscheinlichkeit erhöht wird, die relevanten Kundinnen und Kunden zu erreichen. Damit bestätigen die Interviewpartnerinnen und -partner die in Kapitel 2.1.3 (S. 14) vorgestellten theoretischen Empfehlungen, wonach die Unternehmen dazu angehalten sind sämtliche ihnen zur Verfügung stehenden Kommunikationskanälen, -instrumente und -maßnahmen strategisch synchronisiert einzusetzen um so eine langfristige Kundenbindung zu erzielen.

Dadurch ist der Kommunikationsprozess allerdings komplexer geworden. Als Resultat sehen auch die Unternehmen die Notwendigkeit der Integration aller Kommunikationsmaßnahmen als wichtigste Strategie einer erfolgreichen Kommunikationspolitik an und folgen damit die in Kapitel 2.1.2 (S. 11f.) dargestellten theoretischen Überlegungen zur Zusammenführung aller Kommunikationsmaßnahmen. Nur so kann das Unternehmen nach Ansicht der Expertinnen und Experten nach außen hin glaubwürdig als Einheit dargestellt werden. In Ergänzung dazu, zeigt sich bei den Unternehmen auch eine strukturelle Zusammenlegung aller Kommunikationsverantwortlichen. So verfügen acht von zehn befragten Unternehmen über keine organisatorische Trennung von Marketing und Kommunikation. Stattdessen existiert eine allumfassende Kommunikationsabtei-

lung, in welcher sowohl die Unternehmenskommunikation, als auch das Marketing geplant und exekutiert wird. Das soll schließlich die Integration aller Kommunikationsmaßnahmen erleichtern. Dies stellt eine der neuen Erkenntnisse dieser qualitativen Untersuchung dar – den Diskurs dazu siehe Kapitel 4.1 (S. 59f.).

Auch unternehmensintern sieht sich die Unternehmenskommunikation neuen Anforderungen gegenüber. Seitens der Geschäftsführung wird zunehmend eine Evaluation der Kommunikationsmaßnahmen, und damit das Aufzeigen des Wertschöpfungsbeitrags dieser, gefordert. Dieser bereits im Theorie-Kapitel 2.2.5 (S. 27ff.) vorgestellter Trend zeigt sich somit auch in der Praxis.

Zur Unterfrage 2 „Welchen Stellenwert hat das Corporate Publishing als Instrument der Marken- und Unternehmenskommunikation in den befragten Unternehmen?“ zeigt sich anhand der Interviewergebnisse zunächst, dass der Begriff „Corporate Publishing“ nur in rund der Hälfte der befragten Unternehmen angewandt wird.

Jene Unternehmen die angaben, Corporate Publishing einzusetzen, subsumieren darunter jedoch ausschließlich Printformen. Allen voran die Mitarbeiter- und Kundenmagazine. Andere Kanäle und Formen, wie etwa die in Kapitel 2.2.1 (S. 15ff.) beschriebenen online und elektronischen Medien, werden defakto nicht dazugezählt. Die befragten Expertinnen und Experten sind sich dieser verknüpften Einordnung durchaus bewusst, betonen aber, dass für sie das Wort „Publishing“ traditionell „Herausgabe“ bedeutet und daher gedanklich immer mit Print assoziiert wird.

Knapp die Hälfte der interviewten Expertinnen und Experten gaben an, dass sie den Begriff „Corporate Publishing“ überhaupt nicht verwenden oder sogar aktiv vermeiden. Als Hauptgrund wird von ihnen angegeben, dass das Corporate Publishing-Konzept zu nah am Marketing und seinen Funktionen konzipiert ist und damit nicht dem Verständnis und den Zielen der Unternehmensmedien entspricht. Sofern ein Überbegriff für Unternehmensmedien verwendet werden soll – darüber ist sich die Praxis nämlich uneins – so plädieren die Expertinnen und Experten auf „eigene Medien“ oder „Owned Media“. Einfach, weil dadurch klar ersichtlich ist, worum es geht, nämlich um Medien, die von den Unternehmen selbst zum Zweck der Kommunikation mit ihren Anspruchsgruppen herausgegeben werden. Demzufolge stützen die Interviewpartnerinnen und -partner die Annahmen von Baetzgen und Tropp (2013, S. 4) sowie von Mast et al. (2005, S. 180). Ein Teil der Expertinnen und Experten ist der Meinung, dass man die einzelnen Kommunikationskanäle und -formen am besten direkt beim Namen nennt, also gar kein Überbegriff notwendig ist. Dass die Kundenzeitschrift explizit auch Kundenzeitschrift genannt wird. Dadurch muss nichts weiter erklärt werden, weil kein Fachbegriff ver-

wendet wird. Auch im Anglizismus wird von den Expertinnen und Experten ein weiterer Grund dafür gesehen, den Begriff „Corporate Publishing“ nicht zu verwenden. Vor allem in traditionellen österreichischen Unternehmen sind die Interviewpartnerinnen und -partner der Meinung, dass der englische Begriff unternehmensintern unter Umständen zu Entfremdung der Kommunikation mit anderen Unternehmensabteilungen führt. Insofern zeigen die Untersuchungsergebnisse, dass sich der Begriff in den österreichischen Unternehmen nicht durchsetzen konnte.

Unabhängig davon, ob die Fachbezeichnung „Corporate Publishing“ verwendet wird, findet in allen zehn befragten Unternehmen Corporate Publishing im Sinne seiner Definition(en) (siehe Kapitel 2.2.1, S. 15ff.) statt. Insofern ist der Stellenwert des Corporate Publishings als direkte und eigeninitiierte Form der Marken- und Unternehmenskommunikation als hoch einzustufen – siehe dazu in diesem Kapitel auch die Antworten zu den Unterfragen 1 und 3.

Anhand der Untersuchungsergebnisse lässt sich die Unterfrage 3 „Welche zentralen Funktionen und Leistungen schreiben die Kommunikations- und Marketingverantwortlichen den Kundenzeitschriften als Instrument der Marken- und Unternehmenskommunikation zu?“ folgendermaßen beantworten:

Zur Beantwortung dieser Forschungsfrage wurden sowohl die aus dem erhobenen Material identifizierten Funktionen als auch zentralen Erfolgsfaktoren von Kundenzeitschriften herangezogen. Bei Durchsicht des gesamten Datenmaterials ist aufgefallen, dass sich die von den befragten Kommunikations- und Marketingverantwortlichen genannten Funktionen und Leistungen von Kundenzeitschriften sehr oft überschneiden. Es konnten weder aufgrund der Branchenzugehörigkeit, der Größe des Unternehmens oder der Art der Kundenzeitschrift Unterschiede ermittelt werden. Zudem wurde erkannt, dass es sich bei den von den Expertinnen und Experten aufgeworfenen Funktionen und Leistungen von Kundenzeitschriften zumeist auch um jene handelt, die in der Literatur vermehrt genannt wurden. Auch hier ließen sich keine wesentlichen Unterschiede zur Theorie erkennen.

Den Aussagen der Expertinnen und Experten ist zunächst zu entnehmen, dass Kundenzeitschriften sowohl Marketing- als auch Kommunikationsfunktionen erfüllen. Damit wird die in den Kapiteln 2.2.2 (S. 18ff.) und 2.3.3 (S. 36f.) dargestellte Doppelfunktion von Corporate Publishing und Kundenzeitschriften als Instrument des Marketings und der Unternehmenskommunikation auch durch die Ergebnisse dieser qualitativen Studie unterstützt.

Die von den Expertinnen genannten zentralen Funktionen von Kundenzeitschriften sind demnach chronologisch nach Häufigkeit ihrer Nennung:

Zunächst die Image- und Markenpflege, welche von insgesamt neun der Interviewpartnerinnen und -partner hervorgehoben wurden. Kundenzeitschriften dienen demnach aber lediglich der Unterstützung eines positiven Images, also der Imagepflege. Es ist nach Ansicht der Interviewpartnerinnen und -partner kein ausreichendes Instrument zum Aufbau eines bestimmten Images. Diesbezüglich stehen die Ergebnisse der Interviews jedoch im Widerspruch zu den in der Theorie gefundenen Annahmen – siehe Kapitel 2.3.1 (S. 32ff.) und Kapitel 2.3.4 (S. 37ff.). Die Theorie spricht den Kundenzeitschriften sehr wohl großes Potenzial beim Aufbau eines bestimmten Unternehmensimages zu. Die Analyse zu diesem Ergebnis findet sich in Kapitel 4.3.2.1 (S. 69f.). Die Imagepflege wird durch den Transport von Unternehmens- und Markenwerten – also den konkreten Inhalten – in Kundenzeitschriften gewährleistet. Diese Unternehmenswerte tragen nach Ansicht der Expertinnen und Experten entscheidend zur Identifikation der Kundinnen und Kunden mit dem Unternehmen bei. Insgesamt stützen sie dadurch die Ergebnisse die von Weichler und Endrös (2010, S. 24f.) gemachten Annahmen – die auch in Kapitel 2.3.4.3 (S. 40) dargestellt werden – wonach der Kundenzeitschrift als Instrument der externen Unternehmenskommunikation große Bedeutung bei der Imagegestaltung und Imagepflege zukommt.

Als weitere Funktionen von Kundenzeitschriften können nach den Interviewpartnerinnen und -partnern die Bestätigung von Kaufentscheidungen sowie die Vermittlung einer Gruppenzugehörigkeit angesehen werden. Darauf hat bereits Wolff (2012, S. 54) im Zusammenhang mit Corporate Publishing hingewiesen – siehe Kapitel 2.2.4.3 (S. 27) in dieser Arbeit.

Ein Großteil der Expertinnen und Experten betont weiters, dass Kundenzeitschriften zur Kommunikation – und damit auch zur Sichtbarmachung – der Produkte und Leistungen eines Unternehmens dienen. Die Unternehmen gaben in diesem Zusammenhang auch an, dass dies zumeist der ausschlaggebende Grund war, warum eine Kundenzeitschrift überhaupt erst ins Leben gerufen wurde. Dadurch soll nämlich der Verkauf gefördert werden, wobei unter den Expertinnen und Experten Uneinigkeit darüber herrscht, ob mithilfe von Kundenzeitschriften der Umsatz nur bei bestehenden Kundinnen und Kunden erhöht oder dadurch auch neue Kundinnen und Kunden gewonnen werden können. Der Ursprung der Kundenzeitschrift als Verkaufsinstrument liegt damit aber im Marketing, wie im Kapitel 2.3.3 (S. 36f.) dargestellt. Allerdings sind die Interviewpersonen der Meinung, dass sich die Verkaufsförderung heutzutage automatisch ergibt, wenn weiche Faktoren wie das Image und die Kundenbindung erfolgreich durch

Kundenzeitschriften gestützt werden. Sie nimmt daher eine sekundäre Rolle ein, wie auch im Kapitel 2.3.4.4 (S. 40) beschrieben.

Von gut der Hälfte der Expertinnen und Experten wird vermehrt auch die Aufklärungs-, Informations- und Sensibilisierungsfunktion von Kundenzeitschriften hervorgehoben. Die Kundenzeitschriften sollten demnach nicht nur der Präsentation von Unternehmensthemen, -produkten und -leistungen dienen, sondern vor allem auch der Kommunikation von aktuellen Branchenthemen. Insbesondere auch der Wissenstransfer und die Aufklärung werden somit als Funktionen von Kundenzeitschriften genannt. Ziel ist dabei das Aufzeigen von Kompetenz und Meinungsführerschaft. Damit wird der in Kapitel 2.2.2 (S. 19) vorgestellten Integrationsfunktion, also der umfassenden Unternehmens- und Markendarstellung, von Corporate Publishing entsprochen.

Als wesentlich sehen die Interviewpartnerinnen und -partner dabei die authentische und glaubwürdige Präsentation der Informationen. Denn die Glaubwürdigkeit ist es, welche die Kundinnen und Kunden schlussendlich langfristig ans Unternehmen bindet. Glaubwürdig ist ein Unternehmen dann, wenn es möglichst transparent und fundiert Einblick in das Unternehmen gibt. Diese Meinung wird in der Literatur u.a. auch von Rötter (2002, S. 116) sowie von Mast et al. (2005, S. 195) vertreten – siehe Kapitel 2.3.4.2 (S. 39).

Durch glaubwürdige Berichterstattung kann Vertrauen aufgebaut werden. Und Vertrauen ist der zentrale Faktor beim Aufbau von Kundenbindung, wie in Kapitel 2.1.3 (S. 14) erklärt. Die Kundenbindung ist dabei das ultimative Ziel, welches durch Kundenzeitschriften erreicht werden soll, so die Expertinnen und Experten und stützen demzufolge die Annahmen von Mast et al. (2005, S. 188), die in Kapitel 2.3.4 (S. 38f.) dargestellt wurden.

Einig sind sich die Gesprächspartnerinnen und -partner auch dahingehend, dass die Kundenzeitschriften einen wesentlichen Beitrag zur Erreichung von Kommunikations- und Unternehmenszielen leisten. Kundenzeitschriften werden von den Expertinnen und Experten nämlich als entscheidendes Mittel verstanden um sich von der Konkurrenz abzuheben. Die Kundenzeitschrift ist somit selbst ein USP. Dieser Ansicht sind auch Zerfaß und Piwinger (2007, S. 5) – siehe Kapitel 2.1 (S. 7).

Abschließend lässt sich noch festhalten: die Dialogfunktion, die im Zusammenhang mit Corporate Publishing als wesentlich erachtet wird (siehe dazu 2.2.4.4, S. 27) wurde von den Expertinnen und Experten kaum genannt. Sie dürfte im Zusammenhang mit Kundenzeitschriften in der Praxis somit keine Rolle spielen.

Hinsichtlich der Vorteile von Kundenzeitschriften zeigt sich eine ähnliche Konsistenz bei den Antworten der Untersuchungsteilnehmerinnen und -teilnehmer.

Der größte Vorteil von Kundenzeitschriften liegt in der auch im Kapitel 2.2.4 (S. 25f.) dargestellten direkten und zielgruppengenauen Ansprache und Distribution. Dadurch können Streuverluste entscheidend minimiert werden.

Durch die direkte Zustellung eines gedruckten Mediums fühlen sich die Kundinnen und Kunden auch wertgeschätzt, meinen die Expertinnen und Experten – siehe dazu auch Kapitel 2.3.4.1 (S. 39).

Damit ist ein weiterer Erfolgsfaktor von Kundenzeitschriften angesprochen, nämlich die Notwendigkeit der qualitätsvollen Gestaltung in Inhalt und Aufmachung. Ein wesentliches Qualitätsmerkmal ist dabei die Anwendung von journalistischen Techniken, was als zentrale Stärke von Kundenzeitschriften angesehen wird, wie in den Kapiteln 2.2.3 (S. 21ff.) und 2.2.4.2 (S. 26f.) dargestellt wurde. Diese ermöglichen auch die Präsentation von komplexen Inhalten, was wiederum als Vorteil von Kundenzeitschriften aufgefasst wird.

Unerlässlich ist es dabei jedoch, dass die Inhalte an den Bedürfnissen der Kundinnen und Kunden ausgerichtet sind, sagen die Expertinnen und Experten weiter. Diese ist insbesondere im Hinblick auf die Reizüberflutung wesentlich. Es ist dieser Mehrwert und Nutzen, also die Relevanz, welche die Akzeptanz der Kundinnen und Kunden einer Marke beziehungsweise einem Unternehmen gegenüber erhöht und damit die Kundenbindung langfristig sichert. Das Konzept Mehrwert und Nutzen wurde an mehreren Stellen im theoretischen Teil dieser Arbeit beschrieben.

Als letzten Vorteil von Kundenzeitschriften nennen die Unternehmen die regelmäßige Erscheinungsweise. Vor allem im Hinblick auf die Wiedererkennung und Weiterempfehlung der Marke ist auf eine regelmäßige Erscheinungsweise von zumindest 6 Ausgaben im Jahr zu achten.

Zur Beantwortung der Unterfrage 4 „Wie beeinflussen die Herausforderungen und Trends der Unternehmenskommunikation nach Ansicht der Kommunikations- und Marketingverantwortlichen den Einsatz von Kundenzeitschriften?“ konnte umfangreiches Material erhoben werden, wie im Folgenden dargestellt wird.

Die von den Interviewpartnerinnen und -partnern genannten Herausforderungen für die Unternehmenskommunikation decken sich zur Gänze mit den im theoretischen Teil dieser Arbeit dargestellten Annahmen (siehe dazu etwa Kapitel 1.1, S. 1 und Kapitel 2.1.3, S. 13ff.). So nannten sie das aufgrund der Digitalisierung und von gesellschaftspolitischen Entwicklungen geänderte Mediennutzungsverhalten der Kundinnen und

Kunden als wesentliche Einflussfaktoren auf die Kommunikationsstrategie von Unternehmen. Als große Herausforderung – und quasi Folge des geänderten Mediennutzungsverhaltens – sehen die Expertinnen und Experten den auch in den Kapiteln 1.1 (S. 1) und 2.1.2 (S. 11) beschriebenen gestiegenen Wettbewerb der Unternehmen untereinander um die Aufmerksamkeit der Kundinnen und Kunden.

Daraus ergeben sich laut den Expertinnen und Experten folgende Trends, auf welche man im Rahmen der Kommunikationspolitik adäquat reagieren muss:

Insgesamt, so meint der Großteil der befragten Expertinnen und Experten, dass Unternehmen daran angehalten sind ihre Unternehmensmedien noch stärker auszubauen. Im Umkehrschluss bedeutet dies aber auch die Abkehr von Werbekampagnen.

Wesentlich dabei ist die noch bessere Auswahl von für die jeweilige Zielgruppe geeigneten Kommunikationskanälen und -formen. Wobei die Expertinnen und Experten insgesamt für eine Verstärkung von Crossmedialität ist, da dadurch sichergestellt werden kann, dass man seine Zielgruppen auch tatsächlich erreicht.

In diesem Zusammenhang betonen die Marketing- und Kommunikationsverantwortlichen die noch stärkere Notwendigkeit der Integration aller Kommunikationsmaßnahmen. Zu diesem Zweck plädiert gut die Hälfte aller Kommunikationsexpertinnen und -experten auf die Zentralisierung aller Kommunikationseinheiten eines Unternehmens. Die PR und das Marketing müssen zu einer Einheit zusammengefasst werden, nur so kann das konsistentes Unternehmensbild nach außen sichergestellt werden.

Einen wesentlichen Trend sehen die befragten Unternehmen auch in der Wiederverwertung von Magazininhalten auf den digitalen Unternehmensmedien. Dies unterstützt den langfristigen Erhalt der Kundenzeitschrift im Unternehmen, meinen sie des Weiteren. Hier sollten auch Versuche der Querverbindungen zwischen den einzelnen Medien gestartet werden – wobei sich die Unternehmen hinsichtlich der Effektivität dieser Maßnahme uneins sind.

Zum Ende des Interviews wurden die Expertinnen und Experten auch noch danach gefragt, wie sie die Aussage „Print ist tot“ im Zusammenhang mit Kundenzeitschriften sehen. Damit sollte der zukünftige Stellenwert und Verbleib der Kundenzeitschrift im Kommunikationsmix der Unternehmen ermittelt werden. Die Antworten lassen sich folgendermaßen interpretieren:

Generell sind sich alle zehn Unternehmen sicher, dass diese Aussage nicht für Kundenzeitschriften anzuwenden ist.

Als Erklärung nennen sie zu Beginn die Zielgruppen, die mit Kundenzeitschriften angesprochen werden. Vor allem im B2B-Bereich handelt es sich um eine ältere Zielgruppe, die nachweislich noch Printprodukte konsumiert – vor allem auch Branchen- oder Fachmagazine. Doch auch im B2C-Bereich lassen aktuelle Umfrageergebnisse der Unternehmen darauf schließen, dass ihre Kundenmagazine derzeit noch von der jeweils angestrebten Zielgruppe gelesen werden. Zwar ergaben diese Umfragen auch, dass die Bekanntheit und Reichweite bei den jüngeren demographischen Gruppen gering ist, jedoch tut dies laut den Expertinnen und Experten im Moment noch nichts zur Sache. In den älteren Gruppen liegt nämlich die Kaufkraft beziehungsweise werden dort in der Regel zumeist noch die Kaufentscheidungen getroffen und daher sind Kundenzeitschriften derzeit noch ein gutes Instrument zur Kundenkommunikation.

Angesprochen darauf, worauf die Unternehmen diese guten Befragungsergebnisse zurückführen, nennt der Großteil den Mehrwert und Nutzen, welche die Kundenzeitschriften den Kundinnen und Kunden aufgrund der konkreten Inhalte bringen sollen. Dies stellt auch eine der Hauptaufgaben der Kundenzeitschriften dar, wie in Kapitel 2.3.4.1 (S. 39) beschrieben. Aus diesem Grund wird der Aufbau von Expertenwissen in Zukunft noch wichtiger werden, sind die Unternehmen überzeugt. Dieser Trend zeigt sich auch bereits am Publikumszeitschriftenmarkt, auf welchen Special Interest Magazine stark boomen. Der Mehrwert wird schließlich auch durch die Qualität und Haptik der Kundenzeitschrift mitgetragen.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse zu den Herausforderungen und Trends, dass die Kundenzeitschrift in den nächsten 3-5 Jahren nicht aus dem Kommunikationsmix der Unternehmen verschwinden wird. Was darüber hinaus passiert, können die Kommunikationsexpertinnen und -experten zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht sagen, das wäre unseriös. Vor allem das Älterwerden der digitalen Bevölkerung könnte Auswirkungen auf den Einsatz von Printprodukten haben, meinen die Expertinnen und Experten. Insgesamt müsste man einfach zuwarten und flexibel sein sowie die Kommunikationsinstrumente immer an den Bedürfnissen der Kundinnen und Kunden ausrichten. Dann steht einer erfolgreichen Kundenkommunikation nichts im Wege, sind die Unternehmen überzeugt.

Nach Bearbeitung der Unterfragen, kann nun die Forschungsleitende Fragestellung „Welche Motive verfolgen österreichische Unternehmen heutzutage mit Corporate Publishing am Beispiel der Kundenzeitschrift?“ beantwortet werden.

Auf Basis der Analyse des erhobenen Datenmaterials konnten fünf zentrale Motive gefunden werden:

Motiv 1 liegt im Bestreben sich durch Kundenzeitschriften vom gestiegenen Wettbewerb abzuheben. Aufgrund neuer Technologien steht den Unternehmen eine noch nie dagewesene Zahl an Kommunikationskanälen und -mittel zur Verfügung. Die Folge sind jedoch reizüberflutete Kundinnen und Kunden, die ihr Mediennutzungsverhalten und auch ihre Anforderungen an die Kommunikationsmaßnahmen von Unternehmen drastisch geändert haben. Die Kundinnen und Kunden verlangen heutzutage eine direkte, individuelle und dialogorientierte Ansprache. Zahlreiche Untersuchungen – vor allem aus der Branche selbst initiiert – zeigten, dass Kundenzeitschriften für Unternehmen ein erfolgreicher Weg sein können, um die Aufmerksamkeit der Kundinnen und Kunden zu erregen und sich damit erfolgreich vom Wettbewerb zu differenzieren. Gestützt werden diese Untersuchungsergebnisse durch die in dieser Arbeit erhobenen Daten, wonach Kundenzeitschriften in den Unternehmen als entscheidender USP aufgefasst werden.

Im Hinblick auf die reizüberfluteten und gesättigten Kundinnen und Kunden kann als zweites Motiv die direkte Kommunikation, welche heutzutage nur durch Unternehmensmedien gewährleistet ist, festgehalten werden. Mit den eigenen Medien müssen die Unternehmen nämlich nicht mehr den Umweg über die Journalisten nehmen um mit ihrer angestrebten Zielgruppe zu kommunizieren. Dadurch können die Botschaften genauso wie sie es möchten konzipiert und direkt zugestellt werden. Sie laufen damit nicht mehr Gefahr, dass diese durch die Journalisten abgeändert werden. Streuverluste gibt es dadurch kaum mehr. Wichtig ist nach Ansicht der Expertinnen und Experten in diesem Zusammenhang auch, dass das Unternehmen nach außen hin ein konsistentes Bild abgibt. Sämtliche Kommunikationsmaßnahmen müssen daher miteinander abgeglichen werden. Die Unternehmen empfehlen dafür eine Zusammenlegung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die unternehmensintern mit Kommunikationsmaßnahmen betraut sind.

Als Motiv drei konnte die Image- und Markenpflege identifiziert werden. Durch den Transport von Unternehmenswerten soll ein bereits bei den Kundinnen und Kunden positives Image gefördert und langfristig aufrechterhalten werden. Eine transparente Kommunikation von Unternehmensinhalten ist dafür unerlässlich. So muss aufgezeigt werden, wofür das Unternehmen steht, was es leistet und warum es das tut. Dies auf möglichst authentische und nachvollziehbare Art und Weise. Dadurch wird Vertrauen zwischen dem Unternehmen und seinen Kundinnen und Kunden geschaffen. Das Ziel ist dabei die Erhöhung der Identifikation der Kundinnen und Kunden mit dem Unternehmen beziehungsweise der Marke.

Die Kundenbindung wurde anhand der Aussagen der Expertinnen und Experten als viertes und ultimatives Ziel erkannt, welches mit Kundenzeitschriften erreicht werden soll. Nach Aussagen der Unternehmen eignet sich kein anderes Instrument der Unternehmenskommunikation so gut zur Kundenbindung wie die Kundenzeitschrift. Der Grund liegt hierfür in der Gestaltung und im Inhalt der Kundenzeitschrift. Sie ermöglicht es den Unternehmen Kompetenz aufzuzeigen. Wesentliche Voraussetzung ist allerdings die glaubwürdige Präsentation der Inhalte. Aus diesem Grund sollten sich die Unternehmen an journalistischen Techniken bedienen, wie etwa Interviews, Reportagen, Hintergrundberichte etc. um ihr Produkt- und Leistungsportfolio darzustellen. Die werblichen Inhalte sind so gut es geht zurückzufahren beziehungsweise unterschwellig mitzutransportieren. Die Expertinnen und Experten sind der Auffassung, dass Kundenzeitschriften in Aufmachung und Inhalt möglichst den Publikumszeitschriften anzupassen sind. Das unterstützt letztendlich die Zuschreibung von Glaubwürdigkeit durch die Kundinnen und Kunden. Hinsichtlich der Inhalte ist es unabdingbar, dass diese den Kundinnen und Kunden Mehrwert und Nutzen bieten. Relevanz ist somit ein Schlüsselwort. Dies wird am ehesten gewährleistet, indem die Kundenzeitschriften an den Bedürfnissen der Kundinnen und Kunden ausgerichtet sind. Auch die direkte postalische Zustellung unterstützt die Kundenbindung, da sich die Kundinnen und Kunden dadurch vom Unternehmen wertgeschätzt sowie zu einer Gruppe dazugehörig fühlen.

Als letztes – aber nicht minder wichtiges – Motiv wird die Unterstützung des Verkaufs gesehen. Den Aussagen der Marketing- und Kommunikationsverantwortlichen ist zu entnehmen, dass mithilfe von Kundenzeitschriften auch der Verkauf angekurbelt werden kann. Dies aber nicht direkt, sondern vielmehr indirekt durch die Bedürfnisbefriedigung und Bestätigung der Kundinnen und Kunden. Auch eignet sich die Kundenzeitschrift sehr gut dazu um Informationen über die Kundinnen und Kunden zu sammeln, was wiederum in die Anpassung der Produkte und Leistungen eines Unternehmens einfließen kann. Insgesamt wird der direkte Beitrag der Kundenzeitschrift auf den Umsatz von den Unternehmen selbst aber nicht erhoben. Er wird dennoch von einem Großteil der Unternehmen als wichtig erachtet.

## **5.2 Implikationen für die Praxis**

Für die Praxis ergeben sich aus dieser Arbeit spannende Aspekte und Tipps wie Kundenzeitschriften zum Zweck einer erfolgreichen Kundenkommunikation eingesetzt und gestaltet sein können. Insbesondere Unternehmen, in welchen immer wieder diskutiert wird, ob Kundenzeitschriften eingespart werden sollen, kann diese Arbeit als Argumentationsgrundlage dienen. Auch können die Ergebnisse der vorliegenden qualitativen

Studie zur Verbesserung bereits bestehender Kundenzeitschriften herangezogen werden.

Die wesentlichen Empfehlungen und Tipps für eine erfolgreiche Kundenkommunikation durch Kundenzeitschriften sollen anhand von zwei Checklisten dargestellt werden, welche jedes Unternehmen vor der Entscheidung für und Konzeption einer Kundenzeitschrift zu Rate ziehen können.

Zunächst einmal sollten sich die Unternehmen grundlegend fragen, ob Kundenzeitschriften tatsächlich Teil der Unternehmens- und Kundenkommunikation sein sollen. Zur Entscheidungsfindung kann der in Abbildung 6 dargestellte Fragenkatalog, herangezogen werden.

Abbildung 6: Fragenkatalog zum Einsatz von Kundenzeitschriften

- Kann mittels der Kundenzeitschrift die relevante Zielgruppe erreicht werden?
- Ist die Kundenzeitschrift ein Mittel um sich erfolgreich von der spezifischen Konkurrenz abzuheben?
- Ist die Kundenzeitschrift adäquates Mittel um einen Beitrag zur Erreichung von spezifischen Marketing- und Kommunikationszielen zu leisten?
- Fügt sich die Kundenzeitschrift stimmig in das Bild der sonstigen Instrumente der Marken- und Unternehmenskommunikation ein?
- Steht die notwendige Expertise zur Erstellung einer qualitativ hochwertigen Kundenzeitschrift zur Verfügung?
- Stehen die notwendigen Ressourcen (monetär und nicht-monetär) zur Erstellung einer qualitativ hochwertigen Kundenzeitschrift zur Verfügung?
- Kann durch eine Kundenzeitschrift der Umsatz angekurbelt und dadurch einen Beitrag zu den Unternehmenszielen geleistet werden?

Quelle: eigene Darstellung

Können diese Fragen positiv beantwortet werden, so kommt die Kundenzeitschrift prinzipiell als Instrument der Unternehmens- und Kundenkommunikation in Frage. Hat man sich schlussendlich für den Einsatz von Kundenzeitschriften entschieden, geht es in einem nächsten Schritt darum, diese möglichst erfolgreich zu gestalten. Hierfür können nun die von den Expertinnen und Experten im Rahmen dieser Studie genannten Aufgaben und Erfolgsfaktoren von Kundenzeitschriften herangezogen werden, wie in der Tabelle 7 dargestellt.

Abbildung 7: Checkliste zur erfolgreichen Gestaltung von Kundenzeitschriften

- Wird ein positives Marken- und Unternehmensimage transportiert?
- Werden die Inhalte transparent und glaubwürdig dargestellt?
- Werden die Marken- und Unternehmenswerte glaubhaft transportiert?
- Wird durch die Kundenzeitschrift und deren Inhalte Vertrauen aufgebaut?
- Vermittelt die Kundenzeitschrift ein Zugehörigkeitsgefühl?
- Werden die Produkte und Leistungen des Unternehmens umfassend dargestellt?
- Regt die Kundenzeitschrift zum Kauf dieser Produkte und Leistungen an?
- Enthält die Kundenzeitschrift auch nicht direkt unternehmensrelevante Inhalte?
- Wird Kompetenz und Meinungsführerschaft aufgezeigt?
- Erfüllt die Kundenzeitschrift die Aufklärungs- und Informationsfunktion?
- Ist die Kundenzeitschrift und insbesondere ihre Inhalte an den Bedürfnissen der Kundinnen und Kunden ausgerichtet? Bietet sie einen Mehrwert und Nutzen?
- Handelt es sich um unique Inhalte?
- Bietet die Kundenzeitschrift die Möglichkeit des Dialogs?
- Ist die Kundenzeitschrift in Inhalt und Aufmachung qualitativ gestaltet?
- Ist der Mix aus Werbung und Inhalt ausgewogen?
- Sind die Inhalte anschaulich und nachvollziehbar (zum Beispiel durch Best Practice Beispiele) dargestellt?
- Können die Inhalte auch für andere Kommunikationskanäle des Unternehmens herangezogen werden?

Quelle: eigene Darstellung

Abschließend soll an dieser Stelle noch einmal Expertin 04 zitiert werden: *„Aber prinzipiell, wenn man das Budget hat, um das ordentlich zu machen und auch einen Kundenstamm, wo man weiß, die könnten diese und jene Themen interessieren, würde ich es durchaus empfehlen und als sehr wertvolles Tool ansehen. Aber man muss seine Kunden auch ein bisschen kennen [...]. Und es wird nicht immer ein Magazin sein, aber ich glaube in vielen Fällen wäre es eine gute Möglichkeit“* (IP04, Z. 584-589).

### 5.3 Implikationen für die Forschung

Mit dieser qualitativen Forschungsarbeit konnte ein Beitrag zu einem bis dahin wenig erforschten Gebiet geleistet werden. So konnten zentrale Motive erhoben werden, warum Kundenzeitschriften trotz neuer Medien und einem sich dadurch stark geänderten

Mediennutzungsverhalten noch immer Teil des Kommunikationsmix von Unternehmen sein sollten.

Auf Basis dieser Arbeit ergeben sich für die Forschung zahlreiche Anschlussmöglichkeiten:

Im Rahmen dieser Arbeit ist es nicht gelungen jene Online-Unternehmen zu gewinnen, welche in den letzten beiden Jahren Kundenzeitschriften als Teil ihrer Kundenkommunikation etabliert haben, wie etwa Facebook oder Airbnb. Es wäre spannend, die von ihnen genannten Motive mit jenen zu vergleichen, die in dieser Arbeit erhoben wurden.

Ebenfalls wäre es interessant jene Unternehmen zu befragen, die in der Vergangenheit über Kundenzeitschriften verfügt, diese aber schlussendlich eingestellt haben. Dadurch könnte ein ganzheitliches Bild im Hinblick auf die Bedeutung von Kundenzeitschriften beim Kommunikator ermittelt werden.

Zu guter Letzt empfiehlt es sich im Zusammenhang mit Kundenzeitschriften auch auf die Rezipientinnen und Rezipienten zu konzentrieren. Dadurch könnte erhoben werden, ob die von den Unternehmen durch Kundenzeitschrift verfolgten Motive auch tatsächlich bei den Kundinnen und Kunden wirken.

## **5.4 Kritische Reflektion**

Im Zusammenhang mit den dargelegten Ergebnissen und auch im Hinblick auf die Generalisierbarkeit dieser existieren einige Einschränkungen, welche auf das methodische Vorgehen dieser Arbeit zurückzuführen sind.

Zur Erhebung des Materials wurde das leitfadengeführte qualitative Experteninterview ausgewählt.

Eines der wesentlichen Gütekriterien liegt in der Auswahl und Definition der Expertinnen und Experten. In der vorliegenden Studie wurden die Marketing- und Kommunikationsverantwortlichen von Österreichischen Unternehmen befragt. Damit wurde eine bewusste beziehungsweise absichtsvolle Selektion durch die Forscherin vorgenommen. Darin liegt auch ein wesentlicher methodischer Nachteil mit dem sich das qualitative Experteninterview konfrontiert sieht. Bei der Definition von Expertinnen und Experten wird Wissen konstruiert und zugeschrieben, ohne dafür aber vor Forschungsbeginn einen gültigen Beweis zu haben (Kruse, 2015, S. 173).

Ziel war es eine möglichst heterogene Gruppe an Expertinnen und Experten zu erhalten, was nach Ansicht der Autorin trotz Schwierigkeiten bei der Rekrutierung schlussendlich auch gelungen ist. So waren Unternehmen aus verschiedenen Branchen sowie

mit unterschiedlicher Unternehmensgröße unter den Befragten. Auch herrschte hinsichtlich der Art der Kundenzeitschrift (Business-to-Business bzw. Business-to-Consumer) Ausgewogenheit. Im Hinblick auf die Geschlechterverteilung überwiegte jedoch der Anteil der Frauen, was wahrscheinlich darauf zurückzuführen ist, dass bei den Beschäftigten in diesem Fachbereich der Frauenanteil generell überwiegt. Dennoch kann die Dominanz weiblicher Probandinnen natürlich auch Auswirkungen auf die Ergebnisse dieser Studie gehabt haben.

Als eine weitere Einschränkung der Arbeit kann das spezifische Vorwissen und die subjektive Wahrnehmung der Autorin gesehen werden. Insbesondere der Umstand, dass sich die Ergebnisse dieser Untersuchung in vielen Bereichen mit der Theorie decken, kann darauf zurückzuführen sein, dass das Vorwissen die Offenheit der Interviewerin unbewusst eingeschränkt hat. Zwar wurde im Gesprächsverlauf versucht die Offenheit sicherzustellen und damit möglichst wenig auf das Antwortverhalten der Interviewpersonen Einfluss zu nehmen, jedoch kann dies nicht zur Gänze ausgeschlossen werden. So ist dies auch eine der größten Vorurteile mit denen die qualitative Sozialforschung zu kämpfen hat (Froschauer & Lueger, 2003, S. 166).

Selbst ohne Einflussnahme durch die Autorin, könnte die Offenheit der Interviewpersonen eingeschränkt gewesen sein. Nach Meinung der Autorin hielten sich die Expertinnen und Experten mit ihren Antworten häufig zurück um so keine Unternehmensgeheimnisse preiszugeben. Selbst nach mehrfacher Versicherung der Wahrung der Anonymität entstand der Eindruck, dass Fakten im Verborgenen geblieben sind, die zur Beantwortung des Erkenntnisinteresses jedoch interessant gewesen wären. Die Offenheit könnte auch durch das vorherige senden des Interviewleitfadens limitiert worden sein, wie in Kapitel 3.4 (S. 51ff.) beschrieben. Dieses Vorgehen hat auch dazu geführt, dass nonverbale Äußerungen der Interviewpartnerinnen und -partner kaum wahrgenommen werden konnten, was insbesondere in der qualitativen Forschung nachträglich für den Erkenntnisgewinn ist.

Abschließend soll jedoch positiv hervorgehoben werden, dass die vorliegende Arbeit einen Beitrag zur Schließung der Forschungslücke leistet und infolgedessen sowohl für die Praxis als auch die Theorie zahlreiche Anschlussmöglichkeiten liefert.

## Literaturverzeichnis

- Albers, Markus/Handke, Sebastian (2013). Storytelling. Warum Marken Geschichten erzählen müssen. In Andreas Baetzgen/Jörg Tropp (Hrsg.) Brand Content. Die Marke als Medienereignis (S. 31-41). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Ansari, Sepita/Müller, Wolfgang (2017). Content Marketing. Das Praxis-Handbuch für Unternehmen. Strategie entwickeln, Content planen, Zielgruppe erreichen. Frechen: mitp Verlags GmbH & Co. KG.
- Baetzgen, Andreas/Tropp, Jörg (Hrsg.) (2013). Brand Content. Die Marke als Medienereignis. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Bentele, Günter/Steinmann, Horst/Zerfaß, Ansgar (1996). Dialogorientierte Unternehmenskommunikation. Grundlagen – Praxiserfahrungen – Perspektiven. Berlin: VISTAS Verlag GmbH.
- Bentele, Günter/Höpfner, Jörg/Liebert, Tobias (2015). Corporate Publishing. In Romy Fröhlich/ Peter Szyszka/Günter Bentele (Hrsg.). Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln (S. 1039-1054). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Borhmann, Hans (Hrsg.)/Toepser-Ziegert, Gabriele (Hrsg.) (2010). Krise der Printmedien: Eine Krise des Journalismus? Dortmunder Beiträge zur Zeitungsforschung. Band 64. Berlin, New York: De Gruyter Saur.
- Bortz, Jürgen/Döring, Nicola (2006). Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Bruhn, Manfred (2009). Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung. 5. Überarbeitete und aktualisierte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Bruhn, Manfred/Martin, Sieglinde/Schnebelen, Stefanie (2013). Integrierte Kommunikation in der Praxis. Entwicklungsstand in deutschsprachigen Unternehmen. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Bruhn, Manfred (2014). Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Bundeskanzleramt Österreich (Hrsg.) (2014). Medien in Österreich. Wien: BM.I Druck.
- Burkhardt, Rainer/Siefke, Andreas (2013). Vom Corporate Publishing zum Content Marketing. It's the content, stupid! In Andreas Baetzgen/Jörg Tropp (Hrsg.). Brand

- Content. Die Marke als Medienereignis (S. 130-143). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Content Marketing Forum e.V./Scion (2018). Content Marketing in einer neuen Dimension: Die CMF-Basisstudie 2018. München.
- Content Marketing Forum e.V. (2019). Neun Trends im Content Marketing in 2019. München.
- Dörfel, Lars (Hrsg.) (2005). Strategisches Corporate Publishing. Konzepte, Tools und Innovationen. Berlin: depak Presseakademie GmbH.
- Dresing, Thorsten/Pehl, Thorsten (2013). Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende. 5. Auflage. Online: [www.audiotranskription.de/praxisbuch](http://www.audiotranskription.de/praxisbuch) [Abruf am 13.01.2019]
- Engelmann, Jens (2009). Wirkung und Wirkungsparameter von Kundenzeitschriften. Wirkungstheoretische Analyse und feldexperimentelle Befunde. Stuttgart/Berlin: Steinbeis Edition.
- Flick, Uwe/von Kardorff, Ernst/Steinke, Ines (Hrsg.) (2008). Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rohwohlt Taschenbuch Verlag.
- Freese, Walter/Höflich, Michael/Scholz, Ralph (2012). Praxishandbuch Corporate Magazines. Print – Online – Mobile. Wiesbaden: Gabler Verlag|Springer Fachmedien.
- Freese, Walter (2005). Wirkung von Kundenmagazinen. In Lars Dörfel. Strategisches Corporate Publishing. Konzepte, Tools und Innovationen (S. 67-68). Berlin: depak Presseakademie GmbH.
- Froschauer, Ulrike/Lueger, Manfred (2003). Das qualitative Interview. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.
- Fröhlich, Romy/Szyszka, Peter/Bentele, Günter (Hrsg.) (2015). Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Frühbrodt, Lutz (2016). Content Marketing. Wie Unternehmensjournalisten die öffentliche Meinung beeinflussen. Eine Studie der Otto Brenner Stiftung. Online: [https://www.otto-brenner-stiftung.de/fileadmin/user\\_data/stiftung/02\\_Wissenschaftsportal/03\\_Publikationen/AH\\_86\\_Contentmarketing\\_Fruehbrodt\\_2016\\_06\\_09.pdf](https://www.otto-brenner-stiftung.de/fileadmin/user_data/stiftung/02_Wissenschaftsportal/03_Publikationen/AH_86_Contentmarketing_Fruehbrodt_2016_06_09.pdf) [Abruf am 24.03.2019]

- Gläser, Jochen / Laudel, Grit (2010). Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien.
- Güse, Kai (2012). Kundenbindung ist Pflicht. Corporate Publishing erfüllt eine Kernaufgabe der Kommunikation. In Walter Freese/Michael Höflich/Ralph Scholz. Praxishandbuch Corporate Magazines. Print – Online – Mobile (S. 258-265). Wiesbaden: Gabler Verlag|Springer Fachmedien.
- Haas, Hannes (2010). Voreilige Nachrufe. Warum Journalismus unverzichtbar bleiben wird. In: Hans Bohrmann (Hrsg.)/Gabriele Toepser-Ziegert (Hrsg.) Krise der Printmedien: Eine Krise des Journalismus? (S. 62-81). Berlin, New York: De Gruyter Saur.
- Hasenbeck, Manfred (2005). Chancen neuer Medienwelten in der Unternehmenskommunikation. In Lars Dörfel. Strategisches Corporate Publishing. Konzepte, Tools und Innovationen (S. 19-32). Berlin: depak Presseakademie GmbH.
- Haumer, Florian (2013). Der Wertschöpfungsbeitrag von Corporate Publishing. Effekte formaler und inhaltlicher Gestaltungsmerkmale von Kundenmagazinen. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Herbst, Dieter (2008). Storytelling. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Herger, Nikodemus (2006). Vertrauen und Organisationskommunikation. Identität – Marke – Image – Reputation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH.
- Holst, Christian (2012). Apparative Methoden in der Wirkungsforschung für Corporate Publishing. In Walter Freese/Michael Höflich/Ralph Scholz. Praxishandbuch Corporate Magazines. Print – Online – Mobile (S. 52-61). Wiesbaden: Gabler Verlag|Springer Fachmedien.
- Jarren, Ottfried/Röttger, Ulrike (2015). Public Relations aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht. In Romy Fröhlich/Peter Szyszka/Günter Bentele (Hrsg.). Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln (S. 29-46). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Kammerzelt, Helmut/Krumpel, Bernhard (Hrsg.) (2015). Spezialgebiete der Public Relations – Teil II. Baden-Baden: Nomos-Verl-Ges.
- Klenk, Volker (2005). Der ignorierte Kontrollverlust der Corporate Communications. In Tanja Köhler/Adrian Schaffranietz (Hrsg.). Public Relations – Perspektiven und Po-

- tenziale im 21. Jahrhundert. 2. Auflage (S. 99-110). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH.
- Kleinert, Nadine (2008). Trojanisches Pferd Kundenzeitschrift: Journalismus versus Public Relations. Stuttgart: ibidem-Verlag.
- Klinser, Lukas/Pöhacker, Victoria/Zehentner, Tobias (2015). Corporate Publishing. In Helmut Kammerzelt/Bernhard Krumpel (Hrsg.). Spezialgebiete der Public Relations – Teil II (S. 61-86). Baden-Baden: Nomos-Verl.-Ges.
- Kolo, Castulus (2012). Corporate Publishing im Zeichen der Medienkonvergenz. Stakeholderkommunikation und Medienkonvergenz. In Walter Freese/Michael Höflich/Ralph Scholz. Praxishandbuch Corporate Magazines. Print – Online – Mobile (S. 40-51). Wiesbaden: Gabler Verlag|Springer Fachmedien.
- Köhler, Tanja/Schaffranietz, Adrian (Hrsg.) (2005). Public Relations – Perspektiven und Potenziale im 21. Jahrhundert. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH.
- Kruse, Jan (2015). Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz. 2. Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Kuhn, Thomas (2005). Die Zukunft der Massenkommunikation im Corporate Publishing ist crossmedial. In Lars Dörfel (Hrsg.). Strategisches Corporate Publishing. Konzepte, Tools und Innovationen (S. 129-130). Berlin: depak Presseakademie GmbH.
- Lanzrath, Ralf (2012). Mehr Wert schaffen. Corporate Publishing im Marketingmix. In Walter Freese/Michael Höflich/Ralph Scholz. Praxishandbuch Corporate Magazines. Print – Online – Mobile (S. 30-39). Wiesbaden: Gabler Verlag|Springer Fachmedien.
- Lies, Jan (Hrsg.) (2008). Public Relations. Ein Handbuch. Konstanz: UVK-Verl.-Ges.
- Löffler, Miriam (2016). Think Content! Grundlagen und Strategien für erfolgreiches Content Marketing. Bonn: Rheinwerk Computing.
- Mast, Claudia/Huck, Simone/Güller, Karoline (2005). Kundenkommunikation. Ein Leitfaden. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Mast, Claudia (2008). Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden. 3. Neu bearb. u. erw. Auflage. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Mast, Claudia (2013). Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden. 5. Überarbeitete Auflage. Konstanz und München: UVK Verlagsgesellschaft mbH.

- Mayring, Philipp (2015). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 12. Überarbeitete Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Moll, Gabriele (2002). Wertkommunikation im unternehmerischen Kontext. Ein Handlungsorientierter Ansatz. Zürich: Versus.
- Müller, Frank (1998). Die Kundenzeitschrift – eine empirische Untersuchung über Funktionen, Wirkungen, Erfolg und Management eines Instruments der Unternehmenskommunikation. Dissertation. Bamberg: Difo-Druck GmbH.
- Olavarria, Marco (2012). Viel mehr als nur ein Kundenbindungsinstrument. Strategische Zielsetzungen von Corporate Publishing. In Walter Freese/Michael Höflich/Ralph Scholz. Praxishandbuch Corporate Magazines. Print – Online – Mobile (S. 14-29).
- Ott, Ulrich (2005). Zwischen kompetenten Ratgebern und Trojanischen Pferden – Nutzwertorientierte Public Relations bauen Image und Vertrauen auf. In Tanja Köhler/Adrian Schaffranietz (Hrsg.). Public Relations – Perspektiven und Potenziale im 21. Jahrhundert. 2. Auflage (S. 79-88). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH.
- Österreichische Gemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern/Österreichische Auflagenkontrolle (ÖAK) (2019). Auflagen Toolbox. Online: <https://www.m-cloud.de/oeak/index.html> [Abruf am 23.03.2019].
- Przyborski, Aglaja/Wohlrab-Sahr, Monika (2008). Qualitative Sozialforschung: ein Arbeitsbuch. München: Oldenbourg.
- Rademacher, Lars (2015). Integrierte Kommunikation. In Romy Fröhlich/Peter Szyszka/Günter Bentele (Hrsg.). Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln (S. 739-756). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Röttger, Ulrike (2002). Kundenzeitschriften: Camouflage, Kuckucksei oder kompetente Information? In Andreas Vogel/Christina Holz-Bacha (Hrsg.). Zeitschriften und Zeitschriftenforschung (S. 109-125). Publizistik Sonderheft 3/2002. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag GmbH.
- Sammer, Petra (2014). Storytelling. Köln: O'Reilly Verlag.
- Schulz-Bruhdoel, Norbert (2011). Medienarbeit 2.0. Cross-Media-Lösungen; das Praxishandbuch für PR und Journalismus von morgen. Frankfurt am Main: Frankfurter Allg. Buch.

- Schuppener, Bernd/Schuppener, Nina (2005). Kommunikationsmanagement – Kommunikation als Wertschöpfungsfaktor. In Tanja Köhler/ Adrian Schaffranietz (Hrsg.). Public Relations – Perspektiven und Potenziale im 21. Jahrhundert. 2. Auflage (S. 193-200). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH.
- Sinek, Simon (2014). Frag immer erst: Warum. Wie Topfirmen und Führungskräfte zum Erfolg inspirieren. München: Redline Verlag.
- Steinmetz, Heike (2004). Erfolgsfaktor Kundenzeitschrift. Frankfurt: REDLINE WIRTSCHAFT bei verlag moderne industrie.
- Szyszka, Peter (1996). Kommunikationswissenschaftliche Perspektiven des Dialogbegriffs. In Günter Bentele/ Horst Steinmann/ Ansgar Zerfaß. Dialogorientierte Unternehmenskommunikation. Grundlagen – Praxiserfahrungen – Perspektiven (S. 81-108). Berlin: VISTAS Verlag GmbH.
- Szyszka, Peter (2005). Integrierte Kommunikation als Kommunikationsmanagement – Positionen – Probleme – Perspektiven. In Tanja Köhler/Adrian Schaffranietz (Hrsg.). Public Relations – Perspektiven und Potenziale im 21. Jahrhundert. 2. Auflage (S. 177-192). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH.
- Szyszka, Peter (2007). Kommunikation mit dem Kunden: Marketing-PR und Produkt-PR als Instrumente der Marktkommunikation. In Ansgar Zerfaß/Manfred Piwinger. Handbuch Unternehmenskommunikation (S. 741-756). Wiesbaden: Gabler.
- Vaih-Baur, Christina (2008). Corporate Publishing – Kundenzeitschrift. In Jan Lies (Hrsg.). Public Relations. Ein Handbuch (S. 68-78). Konstanz: UVK-Verl.-Ges.
- Vogel, Andreas/Holz-Bacha, Christina (Hrsg.) (2002). Zeitschriften und Zeitschriftenforschung. Publizistik Sonderheft 3/2002. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag GmbH.
- Ward, Barbara (2015). Fit für Content Marketing. Inhalt mit Nutzen statt leerer Versprechen. Göttingen: Business Village GmbH.
- Weichler, Kurt (2007). Corporate Publishing: Publikationen für Kunden und Multiplikatoren. In Ansgar Zerfaß/Manfred Piwinger. Handbuch Unternehmenskommunikation (S. 441-452). Wiesbaden: Gabler.
- Weichler, Kurt/Endrös, Stefan (2010). Die Kundenzeitschrift. 2. Auflage. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.

- Wolff, Olaf (2012). Das Corporate im Corporate Publishing. Ziele, Zielgruppen und Instrumente. In Walter Freese/Michael Höflich/Ralph Scholz. Praxishandbuch Corporate Magazines. Print – Online – Mobile (S. 52-61). Wiesbaden: Gabler Verlag|Springer Fachmedien.
- zehnvier/EICP (2008). Corporate Publishing Basisstudie I. Corporate Publishing – Content Marketing – Inhaltsgetriebene Kommunikation. Ergebnisbericht. Zürich/München.
- zehnvier/EICP (2014). FCP-Barometer Herbst 2014. Content takes the lead. Ergebnisbericht. Zürich/München.
- zehnvier/EICP (2014). Corporate Publishing Basisstudie IV. Corporate Publishing – Content Marketing – Inhaltsgetriebene Kommunikation. Ergebnisbericht. Zürich/München.
- Zerfaß, Ansgar (1996). Dialogkommunikation und strategische Unternehmensführung. In Günter Bentele/Horst Steinmann/Ansgar Zerfaß. Dialogorientierte Unternehmenskommunikation. Grundlagen – Praxiserfahrungen – Perspektiven (S. 23-58). Berlin: VISTAS Verlag GmbH.
- Zerfaß, Ansgar (2005). Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. 2. Überarbeitete Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Zerfaß, Ansgar/Piwinger, Manfred (2007). Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Gabler.

## Online Quellen

<http://voez.at/forschung-marktdaten/marktdaten/> [Abruf am 13.01.2019].

<http://www.goldbachaustria.at/de-at/insights/werbemarkt-oesterreich> [Abruf am 17.12.2017].

[https://www.wuv.de/medien/airbnb\\_startet\\_coffeetable\\_magazin](https://www.wuv.de/medien/airbnb_startet_coffeetable_magazin) [Abruf am 15.01.2019].

<https://www.handelszeitung.ch/unternehmen/facebook-lanciert-print-magazin#> [Abruf am 15.01.2019].

<http://the-cma.com/about-us/> [Abruf am 24.03.2019]

<https://www.leipzigschoolofmedia.de/news/artikel-lesen/article/forum-corporate-publishing-heisst-zukuenftig-content-marketing-forum.html> [Abruf am 24.03.2019]

<https://contentmarketinginstitute.com/getting-started/> [Abruf am 24.03.2019]

<https://www.craigbailey.net/content-is-king-by-bill-gates/> [Abruf am 25.03.2019]

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Unternehmenskommunikation und ihre Teilbereiche .....	9
Abbildung 2: Formen und Instrumente des Corporate Publishings .....	17
Abbildung 3: Funktionale Annäherung an Corporate Publishing .....	21
Abbildung 4: Zielsetzung von Kundenzeitschriften .....	38
Abbildung 5: Ablauf Codierverfahren in der Themenanalyse .....	55
Abbildung 6: Fragenkatalog zum Einsatz von Kundenzeitschriften .....	101
Abbildung 7: Checkliste zur erfolgreichen Gestaltung von Kundenzeitschriften .....	102

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Auflagenentwicklung ausgewählter Österreichischer Magazine laut ÖAK ....	2
Tabelle 2: Befragte Expertinnen und Experten sowie Unternehmen .....	49
Tabelle 3: Einfache Transkriptionsregeln .....	54

# Anhang

## Kategoriensystem

Nr.	Themenkategorien	Subkategorien
1.	Anforderungen an die Unternehmenskommunikation (IST & Zukunft)	Crossmedialität & Methodenmix Multi-Channel-Usage bei 360° Themenmanagement Dialogkommunikation Integrierte Unternehmenskommunikation Wahl geeigneter Kommunikationskanäle (je nach Inhalt & Zielgruppe) Themenmanagement (Content & Distribution) Media Relations Krisenkommunikation Mitarbeitermotivation Positionierung und Unterstützung der Geschäftsführung Beitrag zur Kundenzufriedenheit Vertrauensbildung Beitrag zur Erreichung von Unternehmenszielen Messbarkeit von Kommunikationsmaßnahmen
2.	Entwicklung Kommunikationsstrategie	Top-Down Prozess Top-Down & Bottom-up Prozess Absprache mit relevanten Unternehmensabteilungen (Vertrieb etc.) Orientierung an Unternehmenszielen/-strategie

		Kanalstrategieziele
3.	Instrumente externe Unternehmenskommunikation / Kundenkommunikation	<p>Magazine</p> <p>Website</p> <p>Newsletter</p> <p>Facebook</p> <p>Instagram</p> <p>Folder</p> <p>Endverbrauchermessen &amp; Events</p> <p>Corporate Blog</p> <p>Twitter</p> <p>LinkedIn</p> <p>Jemma</p> <p>Audiovisuelle Kommunikationskanäle</p> <p>Direct Mailings</p>
4.	Formen Corporate Publishing	<p>Kundenzeitschrift</p> <p>Corporate Blog</p> <p>Gedruckte Berichte</p> <p>Newsletter</p>
5.	Gestaltung Kundenzeitschriften (Prozess, Inhalt, Aufmachung)	<p>Interne Tools/Software</p> <p>Externe Dienstleister</p> <p>Synergieeffekte mit anderen Abteilungen/Standorten</p>
6.	Funktionen von Leistungen Kundenzeitschriften für Unternehmen	<p>Transport &amp; Unterstützung von Unternehmens- und Markenwerten nach außen</p> <p>Image- und Markenpflege</p> <p>Schaffung von Authentizität &amp; Glaubwürdigkeit</p> <p>Vertrauensbildung &amp; Sicherheit durch</p>

		<p>Offenheit &amp; Transparenz</p> <p>Förderung von Identifikation der Kunden mit dem Unternehmen</p> <p>Produkt- und Leistungskommunikation</p> <p>Aufzeigen von Kompetenz &amp; Meinungsführerschaft</p> <p>Verkaufsförderung &amp; Erschließung neuer Kunden</p> <p>Erhöhung von Zufriedenheit der Kunden mit dem Unternehmen</p> <p>Leistungsbeitrag zu Kommunikationszielen</p> <p>Kundenbindung und –intensivierung</p> <p>USP/Differenzierung von Konkurrenz</p> <p>Merkmal Qualität (Inhalt &amp; Gestaltung)</p> <p>Impulsgeber für andere Unternehmensmedien</p> <p>Wissenstransfer und Aufklärung</p>
7.	Erfolgsfaktoren (Vorteile) von Kundenzeitschriften	<p>Direkte Steuerung, Kommunikation &amp; Distribution von Unternehmensinhalten</p> <p>geringe Streuverluste/Zielgruppengenauigkeit</p> <p>Höhere Wertigkeit durch gedruckte Form/Haptik</p> <p>Wiedererkennung durch regelmäßige Erscheinungsweise</p> <p>Mehrwert &amp; Nutzen für Kunden</p> <p>Bedürfnisbefriedigung &amp; Relevanz</p> <p>Bestätigung Gruppenzugehörigkeit &amp; Orientierung</p>

		<p>Storytelling &amp; Journalistische Aufbereitung</p> <p>Transport komplexer Inhalte/Themen</p> <p>Hohe Akzeptanz durch Kunden</p> <p>Präsenzfunktion/ Mitlesefaktor/Multiplikationseffekt</p> <p>Erreichung von Kommunikationszielen, die mit anderen Kommunikationsmitteln nicht erreicht werden können</p>
8.	Nachteile Kundenzeitschriften	<p>Aktualität</p> <p>Hohe Kosten</p> <p>Authentizität &amp; Glaubwürdigkeit</p> <p>Kostenlose Distribution</p>
9.	Erfolgskontrolle Kundenzeitschriften	<p>Direktes Kundenfeedback (eigeninitiiert durch E-Mails, mündlich)</p> <p>Kundenbefragungen</p> <p>Fokusgruppen/Panels</p>
10.	Finanzierung Kundenzeitschriften	<p>Marketingbudget &amp; Kommunikationsbudget</p> <p>Anzeigenverkauf an Dritte</p>
11.	Herausforderungen an Unternehmenskommunikation / Herausforderungen Kundenkommunikation	<p>Digitalisierung &amp; Geändertes Mediennutzungsverhalten</p> <p>Geänderte Erwartungshaltung der Kunden aufgrund gesellschaftlicher Entwicklungen</p> <p>Gestiegener Wettbewerbsdruck</p> <p>Nachhaltigkeit &amp; Umwelt in Kommunikationstätigkeiten</p>
12.	Trends Unternehmenskommunikation / Trends Kundenzeitschriften	<p>Noch stärkerer Fokus auf eigene Unternehmensmedien</p>

	<p>schriften</p>	<p>Weggang von klassischer Werbekampagne</p> <p>Zentralisierung aller Kommunikationsmaßnahmen</p> <p>Content Management</p> <p>Corporate Newsroom</p> <p>Parallele Mediennutzung der Kunden</p> <p>Synergieeffekte durch Wiederverwertung von Magazininhalten auf digitalen Kanälen &amp; Querverweise/Referenzieren</p> <p>Ausbau der digitalen Kommunikationskanäle</p> <p>Dialogkommunikation</p> <p>Noch stärkere Integration &amp; Verzahnung aller Kommunikationsmaßnahmen</p> <p>Mehrfachkontakte/Multiplikationseffekte</p> <p>Noch mehr Fokus auf Interessen &amp; Bedürfnisse von und Nutzen für Kunden</p> <p>Distribution unguer Informationen</p> <p>Integration von Stakeholder/Kunden in Kundenzeitschriften</p> <p>Aneignung Expertenwissen</p> <p>Ausbau audiovisueller Kommunikationsinhalte</p> <p>Boom von Special Interest Magazinen</p> <p>Erfolgskontrolle von Kommunikationsmaßnahmen</p> <p>Umsatzgenerierung durch Kundenzeitschriften</p>
--	------------------	--

## Interviewleitfaden

### Einstieg

- . Danksagung für Teilnahme
- . Vorstellung eigene Person und Forschungsgegenstand
- . Einverständnis zur Tonaufnahme / Hinweis auf Anonymität

<b>Frage</b> Fixe Frage	<b>Information</b> Was steckt hinter der Frage? Was wünsche/erwarte ich?	<b>Nachfragen</b> Was kann ich zusätzlich noch herausfinden? Wonach kann ich noch fragen?
<b>Themenblock 1: Warming Up</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Wann wurde Ihr Unternehmen gegründet?</li><li>• Wie viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beschäftigt Ihr Unternehmen momentan?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kennenlernen des Unternehmens</li><li>• Unternehmensgröße</li><li>• Branchenzugehörigkeit</li><li>• Kennenlernen der Kundenstruktur</li><li>• Position und Aufgabengebiet der Expertin/des Experten in Bezug auf die Unternehmenskommunikation/das Marketing</li></ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• In welchen Branchen operiert Ihr Unternehmen?</li> <li>• Sind die KundInnen Ihres Unternehmens eher im B2B oder im B2C Bereich angesiedelt?</li> <li>• Welche Position haben Sie in Ihrem Unternehmen inne?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist Expertin/Experte Führungskraft?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wo liegt der Fokus Ihres Unternehmens? (Tätigkeit des Unternehmens)</li> <li>• Mit welchen Aufgaben sind Sie betraut?</li> </ul>
<p><b>Themenblock 2: Unternehmenskommunikation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie ist die Unternehmenskommunikation strukturell in Ihrem Unternehmen/Organigramm eingebettet?</li> <li>• Geben Sie mir doch bitte Einsicht, wie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmen und allgemeine Bedeutung der Unternehmenskommunikation kennenlernen</li> <li>• Anforderungen an Unternehmenskommunikation im Unternehmen erheben</li> <li>• Wie wird die Kommunikationsstrategie des Unternehmens festgesetzt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist die UK Teil des Marketings oder existiert eine eigene Kommunikationsabteilung?</li> <li>• Wie viele MitarbeiterInnen sind in der Marketing-/Kommunikationsabteilung beschäftigt?</li> <li>• Wer ist bei der Erstellung der Kom-</li> </ul>

<p>die Kommunikationsstrategie in ihrem Unternehmen entwickelt und festgesetzt wird?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Bedeutung/welchen Stellenwert hat aus Ihrer Sicht die Unternehmenskommunikation in Ihrem Unternehmen?</li> </ul>		<p>munikationsstrategie involviert?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wird die Strategie als Top-Down oder Bottom-up Prozess festgesetzt?</li> <li>• Inwiefern haben sich die Anforderungen an die Unternehmenskommunikation in den letzten Jahren geändert?</li> <li>• Trifft dies auch für Ihr Unternehmen zu?</li> <li>• Inwiefern wird in Ihrem Unternehmen eine integrierte Unternehmenskommunikation verfolgt?</li> </ul>
<p><b>Themenblock 3: Corporate Publishing</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erzählen Sie mir doch bitte mal, welche Erfahrungen Sie in Ihrem bisherigen beruflichen Leben mit dem Einsatz von Corporate Publishing in der</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfahrungen/Expertise des Experten/der Expertin mit Corporate Publishing erheben</li> <li>• Kennenlernen der konkreten Corpora-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Vorteile sehen Sie durch den Gebrauch von Corporate Publishing in der Unternehmenskommunikation?</li> <li>• Welche Nachteile sind mit Corporate</li> </ul>

<p>Unternehmenskommunikation gemacht haben.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie wird Corporate Publishing in Ihrem Unternehmen definiert?</li> <li>• Wie wird Corporate Publishing in Ihrem Unternehmen aktuell eingesetzt?</li> </ul> <p>• Warum setzt Ihr Unternehmen Corpo-</p>	<p>te Publishing Strategie und der eingesetzten Instrumente des Unternehmens</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktueller Stand zum Einsatz von Corporate Publishing im Unternehmen</li> <li>• Welchen Stellenwert hat Corporate Publishing in der Unternehmenskommunikation / Im Unternehmen?</li> <li>• Vorteile &amp; Nachteile von Corporate Publishing ermitteln</li> <li>• WARUM werden Corporate Publishing Instrumente eingesetzt?</li> <li>• Hat Budget Einfluss auf Wahl von Corporate Publishing-Instrumenten – insb. bezogen auf Print-Instrumente</li> </ul>	<p>Publishing verbunden?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falls nachgefragt wird: gemeint sind die Formen des Corporate Publishings!</li> <li>• Welche Print-Formen des Corporate Publishing werden verwendet?</li> <li>• Gibt es Formen des Corporate Publishings die man nicht mehr einsetzt?</li> <li>• Warum nicht?</li> <li>• Was hat gut funktioniert/was schlecht?</li> <li>• Wird zur Erstellung von Corporate Publishing ein Dienstleister in Anspruch genommen? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falls ja, auch für Kundenzeitschriften?</li> <li>• Wieso?</li> </ul> </li> <li>• Wie kam es eigentlich zur Entschei-</li> </ul>
---	---	--

<p>rate Publishing ein?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie würden Sie den aktuellen Stellenwert von Corporate Publishing als Teil Ihrer Unternehmenskommunikation beschreiben?</li> <li>• Haben sich die Anforderungen an das Corporate Publishing in Ihrem Unternehmen verändert?</li> </ul>		<p>dung Corporate Publishing einzusetzen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie wichtig ist der Einsatz von Corporate Publishing für Ihr Unternehmen?</li> <li>• Falls ja, warum?</li> <li>• Falls ja, inwiefern?</li> <li>• Hat sich das Budget für Corporate Publishing in den letzten Jahren verändert?</li> </ul>
<p><b>Themenblock 4: Kundenzeitschriften</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Bedeutung haben aus Ihrer Sicht Kundenzeitschriften bei der Kundenansprache von Unternehmen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedeutung/Stellenwert der Kundenzeitschrift als Teil der UK erheben</li> <li>• Warum sind Kundenzeitschriften wichtig für die Kundenansprache von Unternehmen</li> <li>• Warum werden Kundenzeitschriften</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Leistungen erbringen Kundenzeitschriften für das Unternehmen?</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Können Kundenzeitschriften Ihrer Meinung nach helfen, Unternehmensziele zu erreichen?</li>   <li>• Wie kam es denn dazu, dass Sie sich in ihrer Kommunikations- bzw. Marketing-Abteilung dazu entschlossen haben, Kundenzeitschriften einzusetzen?</li>   <li>• Stellen Sie sich vor, sie haben eine neue Praktikantin/einen neuen Praktikanten und führen sie/ihn in das Geheimnis von Kundenzeitschriften ein. Was sind aus Ihrer Sicht die zentralen Faktoren, die für den Einsatz von Kundenzeitschriften sprechen?</li>   <li>• Wie sehen Sie die aktuellen Entwicklungen im Mediennutzungsverhalten der Kundinnen und Kunden?</li> </ul>	<p>eingesetzt</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zentrale Motive?</li> <li>• Zentrale Leistungen von Kundenzeitschriften für das Unternehmen.</li> <li>• Welche Vor- und Nachteile sind mit Kundenzeitschriften verbunden?</li> <li>• Aktuelle Entwicklungen zum Einsatz von Kundenzeitschriften innerhalb der UK</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Ziele werden in Ihrem Unternehmen mit dem Einsatz von Kundenzeitschriften verfolgt?</li>   <li>• Seit wann setzt Ihr Unternehmen Kundenzeitschriften ein?</li>   <li>• Was sind aus Ihrer Sicht die zentralen Vorteile von Kundenzeitschriften?</li> <li>• Gibt es Nachteile? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenn ja, welche sind das?</li> </ul> </li>   <li>• Inwiefern beeinflussen diese Entwicklungen den Einsatz von Kundenzeitschriften in Ihrem Unternehmen?</li> </ul>
---	--	---

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie sehen Sie den Status Quo des Printmarktes?</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was halten sie von der Aussage: „Print ist tot“?</li> <li>• Inwiefern beeinflusst die Entwicklungen des Printmarktes den Einsatz von Kundenzeitschriften?</li> </ul>
<p><b>Themenblock 5: Trends in der Unternehmenskommunikation &amp; Folgen für den Einsatz von Corporate Publishing</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie schätzen Sie die Entwicklung der Unternehmenskommunikation in den nächsten fünf bis zehn Jahren ein?</li> <li>• Welche Auswirkungen werden diese Entwicklungen auf den Einsatz von Corporate Publishing haben?</li> <li>• Welche Auswirkungen werden diese Entwicklungen auf Kundenzeitschriften haben?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ermittlung von zukünftigen Trends in der Unternehmenskommunikation und ihre Auswirkungen auf den Einsatz von Corporate Publishing.</li> <li>• Wird es Kundenzeitschriften in Zukunft noch geben?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie sieht aus Ihrer Sicht die ideale Unternehmenskommunikation der Zukunft aus?</li> <li>• Wird es Ihrer Meinung nach Kundenzeitschriften auch noch in zehn Jahren geben?</li> <li>• Was wird dann von ihnen erwartet werden?</li> </ul>

ten als Teil der Unternehmenskommunikation haben?		
---	--	--

### **Abschluss**

- Gibt es noch weitere Aspekte, auf die Sie hinweisen möchten/die Ihnen in diesem Zusammenhang wichtig sind?
- Danksagung Teilnahme