

# **Die Erfolgsfaktoren von Mitarbeiter:innennewslettern in der österreichischen Versicherungswirtschaft**

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Maximilian Feldmann, BA, MA

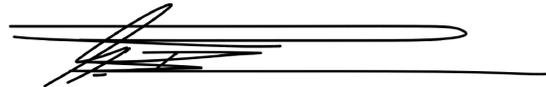
00821111

Begutachter/in: DI (FH) Florian Halm, MA

Wien, Mai 2022

## 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, consisting of several overlapping horizontal strokes and a few diagonal lines, positioned above a solid horizontal line.

Wien, 20.05.2022

Unterschrift

## Zusammenfassung

Das Thema Mitarbeiter:innennewsletter beschäftigt die meisten Unternehmen in der Versicherungsbranche. Die Evolution des Newsletters von einem Rundschreiben hin zu einem mittlerweile fast ausschließlich digital ausgesendeten Medium bietet immerzu neue Möglichkeiten in der Gestaltung. Die große Vielfalt an Gestaltungsmöglichkeiten birgt aber auch enormes Potential für Fehler. Vor allem beim Versuch, möglichst viele Inhalte zu kommunizieren, laufen die Verantwortlichen Gefahr, den Rahmen zu sprengen.

Diese Masterarbeit verfolgt das Ziel zu erforschen, welche Erfolgsfaktoren speziell bei Mitarbeiter:innennewslettern in der Versicherungsbranche identifiziert werden können und welche davon sogar kritische Erfolgsfaktoren sind, also in der Literatur und Expert:inneninterviews gleichermaßen gefunden werden können. Außerdem soll untersucht werden, wie derzeit in der Versicherungsbranche intern kommuniziert wird und wie dies in Zukunft aussehen kann.

In den qualitativen Interviews wurden unterschiedliche Meinungen und Einstellungen von Expert:innen abgefragt. So wurde ermittelt, welche strategischen Überlegungen hinter den verwendeten Formen der internen Kommunikation und im Speziellen Mitarbeiter:innennewslettern stecken. Des Weiteren wurden die eingesetzten Tools betrachtet, Vor- und Nachteile diverser Optionen untersucht und zukünftige Entwicklungen prognostiziert. Die Ergebnisse dieser wissenschaftlichen Arbeit zeigen, dass die Expert:innen die Vorteile der Kommunikation via Mitarbeiter:innennewsletter schätzen und häufig nutzen. Obgleich die Herangehensweisen hinsichtlich des betriebenen Aufwands, der Gestaltung und der optischen Aufbereitung sehr unterschiedlich sind, erweist sich der Newsletter als praktische und alltagstaugliche Form der internen Kommunikation.

Der Mitarbeiter:innennewsletter wird sich in den nächsten Jahren als internes Kommunikationsinstrument halten können, wenngleich dieser auch einem Wandel ausgesetzt sein wird. Wie unsere private Kommunikation auch, verlagert sich die Kommunikation innerhalb von Unternehmen zusehends auf Smartphones und Apps, die mit diesem bedient werden. So ist es unausweichlich, dass auch der Mitarbeiter:innennewsletter sich technisch weiterentwickelt und künftig die Informationen vermehrt als Kurznachrichten auf dem Smartphone landen. Diese Entwicklung wird dem Newsletter nicht schaden, sondern diesen weiter als anpassungsfähiges, internes Kommunikationsinstrument verankern.

Schlüsselbegriffe: Mitarbeiter:innennewsletter, Gestaltung, Versicherungsbranche

## **Abstract**

Most companies in the insurance industry are concerned with the topic of employee newsletters. The evolution of the newsletter from a circular to a medium that is now almost exclusively sent out digitally offers constantly new design options. However, the great variety of layout options also harbors enormous potential for mistakes that can be made. Especially when trying to process as much content as possible in the newsletter, those responsible quickly run the risk of overloading it.

This master's thesis aims to investigate which success factors can be identified specifically for employee newsletters in the insurance industry and which of them are even critical success factors, that means can be found in the literature and expert interviews alike. In addition, the aim is to examine how internal communication is currently taking place in the insurance industry and what this may look like in the future.

In the qualitative interviews, different opinions and attitudes of experts were asked. In this way, it was determined which strategic considerations are behind the forms of internal communication used and, in particular, employee newsletters. Furthermore, the tools used were considered, the advantages and disadvantages of various options were examined, and future developments were forecast. The results of this scientific work show that the experts appreciate the advantages of communication via employee newsletters and use them frequently. Although the approaches in terms of effort, layout and visual processing are very different, the newsletter proves to be a practical and everyday form of internal communication.

The employee newsletter will continue to be used as an internal communication tool over the next few years, even though it will also be subject to change. Like our private communication, communication within companies is increasingly shifting to smartphones and apps that are operated with them. So, it is inevitable that the employee newsletter will also continue to develop technically and that the information will increasingly end up as short messages on the smartphone in the future. This development will not harm the newsletter, but rather further anchor it as an adaptable, internal communication tool.

Key words: employee newsletter, layout, insurance industry

## Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>9</b>
1.1	Ausgangssituation .....	9
1.2	Problemstellung.....	11
1.3	Zielsetzung und Forschungsfragen .....	12
1.3.1	Zielsetzung .....	12
1.3.2	Zielgruppe.....	14
1.3.3	Forschungsfragen.....	15
1.3.4	Methodische Vorgehensweise .....	15
1.3.5	Theorieteil.....	17
<b>2</b>	<b>Erfolgsfaktorenforschung</b> .....	<b>18</b>
2.1	Definition Erfolgsfaktoren .....	18
2.2	Grundlagen der Erfolgsfaktorenforschung .....	19
2.3	Methode der Erfolgsfaktorenforschung.....	20
2.4	Untersuchungsobjekte der Erfolgsfaktorenforschung .....	21
2.5	Kritik an der Erfolgsfaktorenforschung.....	22
<b>3</b>	<b>Interne Kommunikation</b> .....	<b>23</b>
3.1	Beschreibung interne Kommunikation .....	23
3.2	Interne Unternehmenskommunikation .....	24
<b>4</b>	<b>E-Mail-Marketing</b> .....	<b>27</b>
4.1	Definition E-Mail-Marketing bzw. E-Mail-Kommunikation.....	27
4.2	E-Mail als Standardkanal der digitalen Kommunikation .....	27
4.3	Die Bedeutung der E-Mail steigt weiter an.....	28
4.4	E-Mail-Marketing allgemein .....	29
4.5	E-Mail-Marketing wächst am stärksten .....	29
<b>5</b>	<b>E-Mail-Newsletter</b> .....	<b>30</b>
5.1	Abgrenzung E-Mail-Newsletter .....	30
5.2	Definition KPIs.....	31

5.3	Definition HTML-Format .....	31
5.4	Listenqualität .....	31
5.5	Erfolgsmessung im E-Mail-Marketing .....	32
5.5.1	Öffnungs- und Klickrate.....	33
5.6	KPIs für E-Mail-Mitarbeiter:innennewsletter .....	35
5.7	Gestaltung eines E-Mail-Mitarbeiter:innennewsletters .....	35
5.7.1	Definition Gestaltung in Bezug auf Newsletter.....	36
5.7.2	Absender:innen.....	37
5.7.3	Betreff .....	37
5.7.4	Header bzw. Kopfzeile .....	38
5.7.5	Pre-Header .....	38
5.7.6	Online-Version .....	39
5.7.7	Header-Grafik .....	39
5.7.8	Anrede .....	39
5.7.9	Inhaltsverzeichnis (Schlagzeilen).....	39
5.7.10	Meldungen .....	40
5.7.11	Beiträge (Inhalt) .....	41
5.7.12	Footer (Fußzeile) .....	42
5.7.13	Links .....	42
5.7.14	Template (Schablone).....	43
5.7.15	Gliederung .....	43
5.8	Unterschiede Kund:innen- und Mitarbeiter:innennewsletter .....	43
5.8.1	Navigationsleiste.....	44
5.8.2	Abmeldung.....	44
5.8.3	Adressänderung.....	44
5.8.4	Impressum .....	44
5.8.5	Weiterempfehlung.....	44

5.9	Erfolgsfaktoren von E-Mail-Mitarbeiter:innennewslettern hinsichtlich deren Gestaltung.....	45
5.9.1	Personalisierung .....	45
5.9.2	Struktur eines Mitarbeiter:innennewsletters.....	46
5.9.3	Mediengerechte Textgestaltung .....	47
<b>6</b>	<b>Versicherungslandschaft in Österreich .....</b>	<b>48</b>
6.1	Zahlen, Daten, Fakten .....	48
6.2	Marktteilnehmer:innen .....	48
6.3	Marktanteile in den Versicherungssparten.....	49
<b>7</b>	<b>Empirischer Teil .....</b>	<b>50</b>
7.1	Empirischer Werdegang .....	50
7.2	Geplante Stichprobe (inkl. Expert:innensteckbrief) .....	51
7.3	Methode .....	52
7.3.1	Erhebungsmethode.....	52
7.3.2	Auswertungsmethode .....	54
7.4	Interviewpartner:innen .....	57
7.5	Darstellung der Ergebnisse .....	59
7.5.1	Interne Kommunikation .....	59
7.5.2	Erfolgreiche interne Kommunikation.....	60
7.5.3	E-Mail-Kommunikation .....	62
7.5.4	Stellenwert Newsletter .....	63
7.5.5	Vorteile Mitarbeiter:innennewsletter .....	64
7.5.6	Nachteile Mitarbeiter:innennewsletter .....	65
7.5.7	Wichtigste Gestaltungselemente .....	66
7.5.8	Spezifika Versicherungsbranche .....	67
7.5.9	Erfolgsfaktoren.....	67
7.5.10	Misserfolgskfaktoren.....	69
7.5.11	Trends .....	71

<b>8</b>	<b>Conclusio</b> .....	<b>73</b>
8.1	Beantwortung der Forschungsfragen.....	73
8.1.1	Hauptforschungsfrage.....	73
8.1.2	Subforschungsfragen .....	77
8.2	Limitationen.....	80
8.3	Forschungsausblick.....	81
<b>9</b>	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>84</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>91</b>
	<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>92</b>
	<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>93</b>
	<b>Anhang</b> .....	<b>94</b>
	Interviewleitfaden .....	94
	Kategoriensystem.....	96

# 1 Einleitung

## 1.1 Ausgangssituation

Die Digitalisierung schreitet unaufhaltsam voran, so nimmt auch die Kommunikation via Electronic Mail (E-Mail) seit der ersten E-Mail im Jahr 1971 noch immer stetig zu. Die E-Mail wird sogar als die wichtigste Innovation in Bezug auf Kommunikation seit der Erfindung des Buchdrucks gesehen (Lu, Fu & Yen, 2007, S. 240). Wurden im Jahr 2000 noch 8,2 Milliarden E-Mails pro Tag weltweit versendet (Schwarz, 2009), so sind es im Jahr 2021 bereits 319,6 Milliarden E-Mails, die täglich auf der ganzen Welt verschickt werden, was mehr als 3,7 Millionen E-Mails pro Sekunde entspricht (GlobalMeter, 2022). Durch die COVID-19-Pandemie wurde der Fokus weg von klassischen Kommunikationskanälen hinzu digitaler Kommunikation global noch weiter verlagert (Shankar et al., 2021, S. 2). Die Prognose für das Jahr 2025 in Bezug auf die weltweit täglich verschickten E-Mails lautet 376,4 Milliarden (Rabe, 2021).

Demnach ist es wenig verwunderlich, dass E-Mail-Marketing ein entscheidender, essenzieller Bestandteil der Unternehmenskommunikation ist (Lu et al., 2007, S. 240; Wijngaards, Pronk & Burger, 2022, S. 1), denn 86 Prozent der Internetnutzer:innen haben E-Mail-Newsletter abonniert oder aber eingewilligt, dass sie von Unternehmen per E-Mail kontaktiert werden dürfen (Schwarz, 2004, S. 8).

Tatsächlich sind knapp 75 Prozent aller versendeten E-Mails Werbe-E-Mails und diese gelten bis heute als die wirksamsten Werbemittel des Online-Marketing-Mix. E-Mail-Marketing ist bei der Kund:innengewinnung sogar 40-mal effektiver als Twitter und Facebook zusammen. Grund dafür sind vor allem die vielfältigen Einsatzmöglichkeiten der E-Mail als Marketinginstrument. So kann vom klassischen Newsletter bis hin zu komplexen Customer-Life-Cycle-Kampagnen alles per E-Mail kommuniziert werden. Der größte Vorteil der E-Mail als Kommunikationskanal ist das enorm gute Verhältnis von zeitlichem und finanziellem Aufwand zu Reichweite (Hudák, Kianičková & Madleňák, 2017, S. 343). Ein wesentlicher Erfolgsfaktor sind dabei die ausgeklügelten Personalisierungsmöglichkeiten, welche die E-Mail-Kommunikation bietet (Goic, Rojas & Saavedra, 2021, S. 118). Zielgruppen können sehr präzise angesprochen und geclustert werden (Kwak, Lee & Lee, 2021, S. 1f.). Von der Anrede bezüglich Produktempfehlungen bis hin zu Fachbeiträgen, durch welche nur spezielle Zielgruppen angesprochen werden, reicht die Bandbreite, die eine gut durchdachte E-Mail-Kampagne besser als alle anderen bekannten

Kanäle abdecken kann. Ziel einer solchen personalisierten oder zumindest zielgruppenspezifischen Ansprache ist es, möglichst hohe Klick- bzw. Öffnungsraten auf die versendete E-Mail zu erreichen (Bucher et al., 2016, S. IV).

Vor allem die Mitarbeiter:innenkommunikation profitiert von der voranschreitenden Digitalisierung, aber sie verändert nicht nur die Werkzeuge, mit denen gearbeitet wird, sondern auch viele Tätigkeiten und Prozesse. Im Durchschnitt verbringen Arbeitnehmer:innen drei Stunden pro Tag damit, arbeitsbezogene E-Mails zu bearbeiten (Wijngaards et al., 2022, S. 1). Unter diesen Umständen wachsen auch die Wünsche der Mitarbeiter:innen nach Autonomie, Kompetenz und permanenter kommunikativer Verbundenheit (Selimović, Pilav-Velic & Krndzija, 2021, S. 1f.). Der Wunsch nach Verbundenheit ist in diesem Zusammenhang besonders interessant, da mehr denn je die Möglichkeit besteht, mit den Mitarbeiter:innen eines Unternehmens interaktiv in Kontakt zu stehen, alle Mitarbeiter:innen auf dem Laufenden zu halten, Wissensmanagement auf hohem Niveau zu betreiben und über sämtliche Grenzen hinweg miteinander zu kommunizieren. Diese Entwicklungen wirken sich unter anderem positiv auf die Akzeptanz der Mitarbeiter:innen hinsichtlich einer immer stärkeren Digitalisierung des Arbeitsplatzes aus (Selimović et al., 2021, S. 1). Auf der anderen Seite gilt es zu bedenken, je mehr neue Kommunikationsmöglichkeiten auftauchen, desto größer ist zugleich die Herausforderung für alle jene im Unternehmen, die sich mit interner Kommunikation auseinandersetzen. Denn Mitarbeiter:innen können sich unter anderem durch die Digitalisierung immer stärker einbringen und stellen die Kommunikationshoheit immer weiter infrage. Wird es den Mitarbeiter:innen nicht ermöglicht, sich miteinzubringen, so stellt dies einen potentiellen Verlust des Engagements durch die Mitarbeiter:innen dar, was wiederum den Erfolg eines Unternehmens enorm gefährdet (Appelbaum, Everard & Hung, 1999, S. 545). Zugleich beginnen auch die Grenzen der internen und externen Kommunikation immer weiter zu verschwimmen (Rauwers, Voorveld & Neijens, 2016, S. 460). Insgesamt erfordert die Zusammensetzung der internen Medien ein Umdenken (Engelhardt, 2020a, S. VII).

Die Mitarbeiter:innenzeitschrift ist nicht mehr das Allerheilmittel, obgleich sie noch immer zu den wichtigsten formellen internen Kommunikationsinstrumenten in Unternehmen gehört, egal ob digital oder als Printausgabe. Einzig die Funktion der Mitarbeiter:innenzeitschrift hat sich geändert, was Verantwortliche dazu bewegen muss, die Positionierung des Phänomens Mitarbeiter:innenzeitschrift neu zu denken. Die wichtigste Aufgabe der Mitarbeiter:innenzeitschrift ist nicht mehr unbedingt die Übermittlung der neuesten Nachrichten, da dies über das Intranet oder anderen interaktiven Medien schneller funktio-

niert. Aber die primäre Aufgabe der Mitarbeiter:innenzeitschrift ist die Funktion des Aufzeigens und vor allem des Bewusstmachens von für das Unternehmen als auch für die Mitarbeiter:innen wichtigen Themen. Diese Funktion soll im Wechselspiel mit anderen Kommunikationskanälen funktionieren. Zudem kommt bei der Mitarbeiter:innenzeitschrift die Funktion der Darstellung des Unternehmens als Ganzes hinzu (Engelhardt, 2020a, S. 22f.).

Als reduzierte Version einer Mitarbeiter:innenzeitschrift kann der Mitarbeiter:innennewsletter betrachtet und eingesetzt werden. Unter einem Newsletter wird ganz allgemein ein periodisches Format verstanden, welches zumeist elektronisch an eine bestimmte Gruppe von Interessent:innen verschickt wird (Claudy, 2019, S. 58). Der Newsletter ist bemerkenswerterweise der meiste genutzte E-Mail-Typ (Gottschling & von Graeve, 2015, S. 48). Der grundlegende Unterschied zur Mitarbeiter:innenzeitschrift ist eine wesentlich geringere Themenvielfalt und der stark reduzierte Gestaltungsaufwand. Die reduzierte Information und Konzentration auf Wesentliches ist ein Grund, warum sich 60 Prozent aller Führungskräfte über Newsletter informieren (lassen) (Schwarz, 2017, S. 20). Vorwiegend werden in Newslettern Neuigkeiten mit hohem Informationsgehalt verkündet, im Stil eines Magazins oder einer Zeitung (Gottschling & von Graeve, 2015, S. 48). In kleinen Unternehmen oder für einen kleineren Kreis an Ansprechpartner:innen im Unternehmen kann es durchaus sinnvoll sein, einen Newsletter anstatt einer Mitarbeiter:innenzeitschrift zu produzieren. In größeren Unternehmen dienen Mitarbeiter:innennewsletter häufig als Ergänzung zur Mitarbeiter:innenzeitschrift, um z. B. nur eine bestimmte Zielgruppe anzusprechen oder um Aktionen, Einzelmeldungen zu Qualitätsfortschritten, Parkplatzregelungen und dergleichen zu kommunizieren. Diese Informationen werden meistens zeitgleich als News im Intranet veröffentlicht oder über ein Mitarbeiter:innen-Anwendungsprogramm (Mitarbeiter:innen-App) weitergereicht (Engelhardt, 2020a, S. 29f.).

## **1.2 Problemstellung**

Diese wissenschaftliche Arbeit setzt bei dem Problem der nahezu unendlichen Flut an E-Mails, die täglich versendet und erhalten werden, an. Es wird immer schwieriger, Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden. Dies ist vor allem ein Problem, da für die Entscheidung, ob etwas wichtig oder unwichtig ist, in der Regel nur wenige Momente zur Verfügung stehen. Die Auswahl, das Timing und die optische Aufmachung von Nachrichten können einen starken Einfluss auf die Kultur, Politik oder ökonomischen Erwartungen von Mitarbeiter:innen innerhalb eines Unternehmens haben (Kwak et al., 2021, S. 2). Es ist auch davon auszugehen, dass die Masse an Nachrichten, die in einem

durchschnittlichen E-Mail-Postfach tagtäglich aufgefunden werden, in den nächsten Jahren noch weiter steigen wird (Rabe, 2021).

Das Problem hierbei ist, wenn wichtige Nachrichten von den Rezipient:innen nicht als solche identifiziert werden können. Sei es im Postfach, weil der Betreff nicht richtig formuliert oder verstanden wurde oder weil die Nachricht nach dem Öffnen schlichtweg nicht unverzüglich als wichtig erkannt oder eingestuft wurde und somit ignoriert bzw. gelöscht wird. Gerade Mitarbeiter:innennewsletter enthalten sehr häufig entscheidende Informationen, die nicht bis zur nächsten Ausgabe aufgeschoben werden können. Oder das Unternehmen ist so klein, dass es gar keine Mitarbeiter:innenzeitschrift hat, weswegen der Mitarbeiter:innennewsletter noch bedeutender für die Informationsweitergabe ist (Engelhardt, 2020a, S. 30). Aus diesen Gründen nimmt auch die Relevanz des Themas stetig zu, denn je stärker die Überflutung durch E-Mails ist, desto wichtiger wird es, in der massenhaften Flut aufzufallen. Vor allem bei akut wichtigen Nachrichten wie einem Mitarbeiter:innennewsletter ist die potentielle Gefahr, nicht gelesen zu werden, entscheidender als bei vielen anderen Nachrichten im E-Mail-Postfach. Auch die stiefmütterliche Behandlung des Newsletters im Vergleich zu Social Media, Intranet oder Mitarbeiter:innen-Apps stellt ein Problem dar. Genau dieses Problem soll in dieser Arbeit behandelt werden, denn ein Mitarbeiter:innennewsletter zielt auf die Motivation der Mitarbeiter:innen ab. Diese Motivation wird über Geschichten erzeugt, deren Vermittlung andere interne Kommunikationsmaßnahmen bei Weitem nicht so gut beherrschen (Engelhardt, 2020a, S. 19).

Zum einen gibt es zwar viel Literatur und empirische Untersuchungen zum Thema Kund:innennewsletter, da diese in der Praxis viel Aufmerksamkeit als Marketingtool erhalten, jedoch gibt es kaum Forschung zu Mitarbeiter:innennewslettern, was die wissenschaftliche Relevanz dieser Masterarbeit unterstreicht und die qualitative Erhebung begründet (Roslon, 2016). Zum anderen wurde dieses Problem konkret in der Versicherungsbranche noch nicht eingehend wissenschaftlich beleuchtet, was eine weitere eklatante Forschungslücke darstellt, die es mithilfe dieser Abschlussarbeit zu schließen gilt.

## **1.3 Zielsetzung und Forschungsfragen**

### **1.3.1 Zielsetzung**

Aufgrund der in der Ausgangssituation und Problemstellung beschriebenen stetig wachsenden Importanz des Themas des internen E-Mail-Marketings und im speziellen des Mitarbeiter:innennewsletters, setzt sich diese Masterarbeit zum Ziel, herauszufinden,

welche Aspekte besonders entscheidend für die Gestaltung eines erfolgreichen Mitarbeiter:innennewsletters sind. Es soll ermittelt werden, welche Faktoren in Bezug auf die Gestaltung des Mitarbeiter:innennewsletters dazu beitragen, dass selbiger nach dem Empfang als solcher erkannt, geöffnet und gelesen wird, also seinen Zweck erfüllt. Außerdem sollen etwaige Unterschiede zwischen den Erfolgsfaktoren von Mitarbeiter:innennewslettern (interne Kommunikation) und Kund:innennewslettern (externe Kommunikation) herausgefunden werden. Daraus sollen Handlungsempfehlungen abgeleitet werden, die den Leser:innen dieser wissenschaftlichen Arbeit mögliche Wege zu einem erfolgreicherem Mitarbeiter:innennewsletter aufzeigen. Aber auch die Fehler, die beim Versand von Mitarbeiter:innennewsletter zum Misserfolg beitragen können, sollen identifiziert werden. Das abschließende Ziel der vorliegenden Forschungsarbeit ist es, einen Vergleich der theoretisch und empirisch ermittelten Erfolgsfaktoren von Mitarbeiter:innennewslettern anzustellen. Final sollen nach der ausführlichen Interpretation der Expert:inneninterviews, zusätzlich die theoretisch und empirisch gefundenen Erfolgsfaktoren in Form einer Tabelle gegenübergestellt und miteinander verglichen werden. So können Gemeinsamkeiten sowie Unterschiede von Fachliteraturautor:innen und Expert:innen dieser auf Erfolgsfaktorenforschung fokussierten Masterarbeit auf einen Blick ersichtlich dargestellt werden. Jene Erfolgsfaktoren, die sowohl in der Literatur gefunden als auch von den Expert:innen genannt werden, werden vom Verfasser als kritische Erfolgsfaktoren (KEF) interpretiert, da diese als unverzichtbar gelten, um das Organisationsziel zu erreichen (Rajak et al., 2021, S. 4).

Diese Arbeit beschränkt sich auf die Versicherungswirtschaft, die in Bezug auf Mitarbeiter:innennewsletter nur spärlich untersucht wurde. In den Suchmaschinen der Rechercheplattformen Google Scholar, Researchgate und ScienceDirect konnten keine relevanten Artikel über Mitarbeiter:innennewsletter in der Versicherungsbranche gefunden werden. Hierzu wurde nach den Begriffen *Newsletter Versicherung*, *Newsletter Insurance*, *Mitarbeiternewsletter Versicherung* und *Employee Newsletter Insurance* sowie allgemein unter dem Begriff *Newsletter*, der aufgrund der Ergebnisfülle kaum abzuarbeiten war, gesucht. Wenn Treffer erzielt werden konnten, dann waren es Newsletter selbst und keine Artikel über Newsletter. Zwar konnten interessante Treffer bei dem Begriff *E-Mail-Marketing Insurance* erzielt werden, diese waren jedoch thematisch rein auf Kund:innennewsletter ausgelegt und damit ein weiterer Beleg dafür, dass das Thema des Mitarbeiter:innennewsletters in der Versicherungsbranche noch nicht in dieser Spezifität untersucht wurde.

Außerdem wurde die Versicherungswirtschaft gewählt, um eine möglichst hohe Sicherheit dafür zu haben, kompetente Gesprächspartner:innen zu finden, da der Verfasser in der Versicherungswirtschaft beschäftigt ist. Aus diesen Gründen werden die empirischen Untersuchungen in unterschiedlichen österreichischen Versicherungsunternehmen stattfinden. Ausdrücklich wird dabei darauf Wert gelegt, die Befragungen mit Expert:innen aus mehreren Versicherungsunternehmen vorzunehmen, um das Gütekriterium der Objektivität zu erfüllen und ein diversifiziertes Meinungsbild zu erhalten.

### **1.3.2 Zielgruppe**

Um den Leser:innen ein Bild darüber zu zeichnen, für wen diese wissenschaftliche Arbeit besonders interessant ist, wird in diesem Abschnitt die Zielgruppe definiert. Die Zielgruppe, für die diese Masterarbeit primär bestimmt ist, sind Personen, die in der Versicherungswirtschaft tätig sind. Diese Gruppe an Personen setzt sich aus mehreren Untergruppen zusammen. Zum einen gehören vor allem Gestalter:innen von Newslettern zur wichtigsten Zielgruppe, da in dieser Arbeit die Erfolgsfaktoren zur Gestaltung von Newslettern behandelt und in Folge Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Diese Ergebnisse setzen Verständnis für das Thema der Kommunikation per Newsletter voraus. So sind Autor:innen von Newslettern, aber auch Marketingmitarbeiter:innen eine sehr wichtige Zielgruppe, welche häufig einen Teil der Gestaltung übernehmen. Jedoch sind auch Public Relations- und Kommunikationsverantwortliche, die abgesehen von der Corporate Identity (CI), auch auf die verwendete Sprache, angesprochene Zielgruppen, Versandzeitpunkte u. v. m. beim Versand von Newslettern achten, ein wichtiger Teil des Gestaltungsprozesses und somit der Zielgruppe. Außerdem sind Führungskräfte hinsichtlich des Themas Mitarbeiter:innennewsletter wichtige Rezipient:innen dieser Arbeit. Unter anderem aus den verschiedenen Ebenen der Führung werden die Themen für Mitarbeiter:innennewsletter vorgegeben oder sogar selbst Artikel verfasst. Des Weiteren sind die Mitarbeiter:innen von Human-Ressource-Abteilungen interessante Ansprechpartner:innen, da zum einen viele Themen in Mitarbeiter:innennewslettern aus der Personalabteilung selbst stammen, zum anderen ein Teil der Kommunikationshoheit, vor allem die interne beim Personalwesen liegt. Aber auch Mitarbeiter:innen, die bloß Newsletter empfangen und lesen, können sich durchaus angesprochen fühlen, sofern sie mehr über die Gestaltung von Mitarbeiter:innennewslettern lernen möchten und bereit sind, tiefer in die Materie einzutauchen.

Aus den oben genannten Zielen und der beschriebenen Zielgruppe ergeben sich die im nachfolgenden Abschnitt behandelten wissenschaftlichen Fragestellungen.

### **1.3.3 Forschungsfragen**

Diese Überlegungen führen zu folgenden Forschungsfragen:

#### **Hauptforschungsfrage**

- Welche kritischen Erfolgsfaktoren können in Bezug auf die Gestaltung eines E-Mail-Mitarbeiter:innennewsletters in der österreichischen Versicherungswirtschaft identifiziert werden?

#### **Subforschungsfragen**

- Welche Unterschiede können bei den Erfolgsfaktoren zwischen den Aussagen von Autor:innen in der Fachliteratur und den Aussagen ausgewählter Expert:innen entdeckt werden?
- Welche KPIs stellen sich bei der Erfolgsmessung von Mitarbeiter:innennewslettern als die Wichtigsten heraus?
- Welche Handlungsempfehlungen können für die am Gestaltungsprozess eines Mitarbeiter:innennewsletters beteiligten Personen (Zielgruppe) gegeben werden?

### **1.3.4 Methodische Vorgehensweise**

Die vorliegende Masterarbeit wird, um die gestellten Forschungsfragen wissenschaftlich korrekt beantworten zu können, in zwei Teile unterteilt, einen theoretischen und einen empirischen. Zu allererst werden die theoretischen Grundlagen zum Thema E-Mail-Marketing, spezifischer E-Mail-Mitarbeiter:innennewsletter, unter Zuhilfenahme wissenschaftlicher Literatur wie Artikeln, Fachjournalen oder Fachbüchern erarbeitet. Dazu wird aufgrund der COVID-19-Pandemie vorwiegend auf digitale Medien gesetzt, die in den gängigen wissenschaftlichen Datenbanken gesucht und gefunden werden wie etwa Science Direct, SpringerLink, Google Scholar oder Researchgate.

Bei der Auswahl der verwendeten Quellen wird stets auf Wissenschaftlichkeit, Vielseitigkeit, Aktualität und Nachweisbarkeit geachtet. Vor allem, weil Themen, welche die Online-Kommunikation betreffen, einem ständigen Wandel der Zeit und Mode unterliegen, wird in den entsprechenden Passagen verstärkt auf die Aktualität der Literatur geachtet (Sutter, 2010, S. 83f.). Die Verwendung der oben beschriebenen Literatur soll kombiniert mit dem empirischen Teil zur optimalen Beantwortung der Forschungsfragen beitragen.

Außerdem werden in jedem Kapitel die wichtigsten Fachbegriffe definiert und für die Rezipient:innen dieser Arbeit erläutert, um ein hinreichendes Begriffsverständnis zu ermöglichen (Kornmeier, 2007, S. 107f.).

Der empirische Teil kann grundsätzlich in Form einer quantitativen, qualitativen oder einer Mischform beforscht werden. Die meisten Verfasser:innen von Masterarbeiten entscheiden sich für eine von beiden Methoden (Baškarada & Koronios, 2018, S. 2f.). Die quantitative Forschung arbeitet mithilfe der Bildung von Hypothesen, welche anschließend versucht werden, zu be- oder widerlegen, was in der Regel in Form einer Befragung und deren anschließender Auswertung passiert. Dabei gilt es besonders auf die klare und nachvollziehbare Hypothesenformulierung zu achten, welche darüber entscheidet, ob diese eindeutig be- oder widerlegt werden kann. Die darauffolgende Auswertung, Zusammenfassung und Darstellung der Ergebnisse wird mit einem Statistikprogramm durchgeführt (Lemmer & Gollwitzer, 2018, S. 245ff.).

In dieser Arbeit jedoch wird die wissenschaftliche Qualität der durchgeführten qualitativen Forschung mithilfe anderer Aspekte gewährleistet. Vor allem wird stets darauf geachtet, dass die größtmögliche Offenheit an die forschungsrelevanten Theorien, Methoden, Perspektiven etc. herangetragen wird. Zunächst wird ein Rahmen abgesteckt, indem sich der Verfasser beabsichtigt zu bewegen. Dieser Rahmen ist jedoch keinesfalls starr. Es wird ein gewisser Grad der Anpassung und Nachjustierung des Fokus, der Orientierungen und der Modifikationen ermöglicht bzw. sogar erwartet. Genau deswegen ist eine offene und relative flexible Vorgehensweise für diese Masterarbeit unverzichtbar (Mayring, 2010, S. 603). Des Weiteren orientiert sich diese Masterarbeit stark am Einzelfall, sprich an spezifischen Phänomenen. So sollen mithilfe der Erkenntnisse dieser qualitativen Arbeit, die sich auf die Entwicklung neuer Theorien und Modelle fokussiert, basierend auf diesen im Schlussverfahren der Induktion aufgrund spezifischer Beobachtungen neue Hypothesen und Theorien gebildet werden. Diese können in weiterer Folge im Zuge der quantitativen Forschung untersucht werden. Die exakte Untersuchungsstrategie kann nicht a priori konkretisiert werden, da sich Sachverhalte im Laufe der Forschung ändern können und der Verfasser auch von anderen Personen wie etwa Interviewpartner:innen stark abhängig ist. Von diesen Faktoren hängen die Entscheidungen ab, wie, wann und wo erhoben wird. Zudem werden die Kriterien der Reliabilität, Objektivität und Validität auf die qualitativen Forschungsschritte modifiziert, angewendet (Lettau & Breuer, 2018, S. 3ff.).

In dieser wissenschaftlichen Arbeit wird qualitativ geforscht und es werden leitfadengestützte, teilstrukturierte Interviews mit Expert:innen geführt. Die interviewten Expert:innen sind Personen aus der österreichischen Versicherungsbranche, welche am Gestaltungsprozess von Mitarbeiter:innennewslettern beteiligt sind. Die Meinungen und Ansichten der Befragten sind für die Beantwortung der Forschungsfragen essentiell, da es sich um ein Expert:innenthema handelt, welches die Forschungslücke in Bezug auf E-Mail-Mitarbeiter:innennewslettern füllen und Anstoß zu weiterer Forschung auf diesem Gebiet geben soll. Die Interviews werden anschließend mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet. Diese Methode ist vor allem deshalb geeignet, weil große Datenmengen verarbeitet und kommunikative Inhalte analysiert werden können (Kötter & Kohlbrunn, 2020).

### **1.3.5 Theorieteil**

Der theoretische Teil dieser Masterarbeit wird mithilfe aktueller Fachliteratur in Form von Fachbüchern und wissenschaftlichen Journalen, die in den Fachhochschulen- und Universitätsbibliotheken sowie in den gängigen wissenschaftlichen Datenbanken (Science Direct, SpringerLink, Google Scholar, Researchgate etc.) zur Verfügung stehen, bearbeitet. Die Literatur wird vorwiegend online, aber auch offline verwendet. Außerdem werden auch Radio-, Fernseh- oder Internetbeiträge sowie Beiträge von Institutionen (Wirtschaftskammer Österreich, statista etc.) dort, wo es wissenschaftlich sinnvoll ist, zitiert. Jedes Kapitel des Theorieteils beginnt nach einer kurzen Zusammenfassung des zu erwartenden Inhalts mit den für den jeweiligen Abschnitt wichtigsten Beschreibungen bzw. Begriffsdefinitionen. Diese sollen die nicht immer eindeutigen und für die Leser:innen unter Umständen un- bzw. missverständlichen Fachbegriffe, die in dieser Arbeit Verwendung finden, erklären. So kann den Rezipient:innen ein vollständiges Verständnis der Kernaussagen ermöglicht werden (Brun & Hirsch Hadorn, 2021, S. 139). Des Weiteren können auf diese Weise die Ergebnisse dieser Arbeit wissenschaftlich nachvollzogen und hinterfragt werden (Kornmeier, 2012, S. 110). Hierzu werden in der Regel bereits vorhandene und wissenschaftlich anerkannte Begriffsdefinitionen gewählt. Sollte aus Sicht des Autors keine optimal passende Definition vorhanden sein, so werden Arbeitsdefinitionen kreiert, die sich aus vorhandenen, anerkannten Begriffsdefinitionen zusammensetzen und von solchen, welche überhaupt nicht passend scheinen, abgrenzen (Brun & Hirsch Hadorn, 2021, S. 145).

## 2 Erfolgsfaktorenforschung

Das Kapitel Erfolgsfaktorenforschung soll den Leser:innen einen Eindruck der Bedeutungsvielfalt von *Erfolg* geben, um verständlich zu machen, dass dieser Begriff sich in der Praxis nicht klar abgrenzen lässt. Des Weiteren wird aber der Begriff *Erfolgsfaktoren* eindeutig abgegrenzt und für diese Arbeit definiert. Der Begriff wird noch zusätzlich präzisiert. Es wird der in der Literatur seltener zu findende Begriff der *kritischen Erfolgsfaktoren* eingeführt, definiert und in das Forschungsvorhaben eingebettet. Außerdem wird näher auf die Erfolgsfaktorenforschung per se, deren Methoden, aber auch die möglichen Kritikpunkte an dieser und den Umgang damit in dieser Masterarbeit eingegangen.

### 2.1 Definition Erfolgsfaktoren

In der Wissenschaft existieren mannigfaltige Definitionen für die Begriffe Erfolg und Erfolgsfaktor. Eine einheitliche Definition des Begriffs *Erfolg* gibt es nicht (Morris, 2021, S. 3f.). Im täglichen Sprachgebrauch kann Erfolg nach Heilmann (2011, S. 22) „das Eintreten einer bestimmten Wirkung“ bedeuten oder nach Sharifi (2021, S. 2) als „jedes positive Ergebnis, jede positive Aktion oder jeder positive Outcome einer Bemühung“ gesehen werden. Eine ebenso allgemeine, aber etwas umfangreichere Definition für Erfolg stammt von Bacak (2008, S. 130), in welcher Erfolg als das „Erreichen von Zielen, die man vorher genauestens bestimmt hat“ beschrieben wird. In der Betriebswirtschaftslehre wird der Erfolg anhand diverser Messgrößen wie z. B. Shareholder Value, Return on Investments oder Gewinn gemessen, wobei die Messgrößen sowohl quantitativen als auch qualitativen Charakter haben können. Auch die qualitativen Messgrößen, wie etwa Kund:innenzufriedenheit können sehr gut über die Customer Lifetime Value quantifizierbar gemacht werden (Näther, 1993).

Entscheidende Erfolgsfaktoren sind bei Ernst & Rothlauf (2012, S. 2) alle internen sowie externen Bedingungen und Parameter, die einen erheblichen Einfluss auf die Zielerreichung in Unternehmen haben. Der Einfluss dieser Faktoren kann je nach Ausprägung sowohl negativ als auch positiv auf die Erreichung der Ziele wirken. Bei dieser Definition handelt es sich um eine bewusste Begrenzung auf Ziele des Unternehmens, welche prinzipiell von jedem Unternehmen eigenständig und individuell festgelegt werden können. Zwar werden in der Literatur sehr häufig monetäre Ziele genannt, jedoch werden Ziele wie die Verbesserung der internen Kommunikation oder Mitarbeiter:innenzufriedenheit keineswegs ausgeschlossen. Die Selektion der passenden Erfolgsfaktoren für ein Unternehmen, ein Projekt oder einen Prozess ist ein wichtiger Schritt, um die gesteckten Ziele zu erreichen (Zaman, Wang, Rasool, Zaman & Raza, 2022, S. 7).

Noch ein wenig enger werden die kritischen Erfolgsfaktoren (KEF) gesehen. Dies sind jene wenigen Erfolgsfaktoren, die einen entscheidenden Anteil am Erfolg eines Unternehmens, Projekts, Prozesses etc. haben (Schmalen, Kunert & Weindlmaier, 2005, S. 352). Der Begriff *kritische Erfolgsfaktoren* wurde von Rockart (1979, S. 85) als *Critical Success Factors* kreiert und besagt im Wesentlichen, dass kritische Erfolgsfaktoren Führungsgrößen sind, welche unter allen Umständen beobachtet und zielorientiert gesteuert werden müssen. In der Regel sind diese Erfolgsfaktoren auf wenige wichtige, also kritische Faktoren beschränkt. Diese kritischen Erfolgsfaktoren werden durch die Struktur des Unternehmens bzw. der Branche, die Rahmenbedingungen des Marktes, die eingesetzten Wettbewerbsstrategien sowie einige weitere Umweltfaktoren wie Politik oder Konjunktur bestimmt. Außerdem soll die Informationsproliferation bei den KEF vermieden werden, indem lediglich die wesentlichen Informationen ermittelt und Unwesentliches eliminiert wird (Krcmar, 2015, S. 127; Rockart, 1979, S. 81ff.).

Die Definition nach Rockart wird in dieser Arbeit verwendet, jedoch um den oben bereits erwähnten und hier nochmals betonten Zusatz erweitert, dass es sich nicht zwangsläufig um ein Unternehmen als Ganzes handeln muss. Es kann sich durchaus um einzelne Unternehmensbereiche wie Abteilungen, Projekte, Prozesse und vieles mehr handeln (Schmalen et al., 2005, S. 352). Auch die Ziele können mehr als nur den augenscheinlich wichtigsten kritischen Erfolgsfaktor, die Gewinnmaximierung, betreffen, wie etwa Qualität oder Kommunikation (Krcmar, 2015, S. 126f.).

Konkret wird in dieser wissenschaftlichen Arbeit die Schnittmenge aus den Erfolgsfaktoren der Fachliteratur und den Erfolgsfaktoren der Expert:inneninterviews als *kritische Erfolgsfaktoren* betrachtet, da diese sowohl in der Theorie als auch in der Empirie als entscheidend gelten. Ergänzend sei erwähnt, dass unter *Erfolgsfaktoren in Bezug auf die Gestaltung* in dieser Arbeit Ausprägungsformen von Gestaltungselementen, welche zum Erfolg beitragen, zu verstehen sind, wie zum Beispiel *aussagekräftige Schlagzeile*. Die *Schlagzeile* ist ein Gestaltungselement, welches in der Ausprägungsform *aussagekräftig* zum Erfolgsfaktor *aussagekräftige Schlagzeile* wird.

## **2.2 Grundlagen der Erfolgsfaktorenforschung**

Der Grundgedanke der Erfolgsfaktorenforschung ist die stetige Suche nach plausiblen Ursachen für Erfolg und Misserfolg (Heilmann, 2011, S. 20). Das Wissen über die Ursachen und den Zusammenhang von Erfolg und Misserfolg ist ein wichtiges Planungsinstrument im Management. Eine zugrunde liegende Annahme der Erforschung von Erfolgsfaktoren ist, dass die Anzahl der Variablen, die für den Erfolg verantwortlich sind,

limitiert ist. Ursprünglich wurde in der Erfolgsfaktorenforschung nach branchenübergreifenden Zusammenhängen gesucht. Dies hat sich jedoch in den letzten Jahren verändert, was sich darin äußert, dass die Fragestellungen immer spezifischer werden und im Prinzip nur noch einzelne Branchen erforscht werden. So ist aus der Erfolgsfaktorenforschung schließlich eine empirische Wissenschaft entstanden (Heilmann, 2011, S. 20f.). Die Erfolgsfaktorenforschung hat einen besonders hohen Stellenwert im Operations-Research, im strategischen Management, in der Organisationstheorie, in der Operations-Management-Forschung und in der Marketingwissenschaft. Allgemein betrachtet wird in der Erforschung von Erfolgsfaktoren nach Einflussgrößen und Gesetzmäßigkeiten gesucht, welche in der Beeinflussungssphäre einer Unternehmung liegen und deren Erfolg steigern (Ahrnholdt, Greve & Hopf, 2019, S. 209f.; Meffert, 1988, S. 4ff.). Zu beachten gilt es jedoch, dass die Suche nach Erfolgsfaktoren eine von Wirkungsinterdependenzen und Multikausalität geprägte Disziplin ist, was die Reduktion auf einzelne Erfolgsfaktoren erschwert und die Komplexität der Erforschung erhöht bzw. die Bestimmung des Anteils bestimmter Erfolgsfaktoren am Erfolg erschwert (Heilmann, 2011, S. 20ff.).

In dieser wissenschaftlichen Arbeit wird dem Problem der hohen Komplexität bewusst entgegengesteuert, indem theoretische und empirische Erkenntnisse einander gegenübergestellt und miteinander verglichen werden, um so aus komplexen Gebilden vor allem aber nicht nur branchenspezifische Erfolgsfaktoren eindeutig zu erkennen und freizustellen. Des Weiteren wird mit dem Vergleich der theoretischen und empirischen Ergebnisse auch eine Gewichtung (Häufigkeit der Nennung) der einzelnen Faktoren sichtbar gemacht, die wiederum auf deren Anteil am Erfolg Rückschlüsse liefern kann.

### **2.3 Methode der Erfolgsfaktorenforschung**

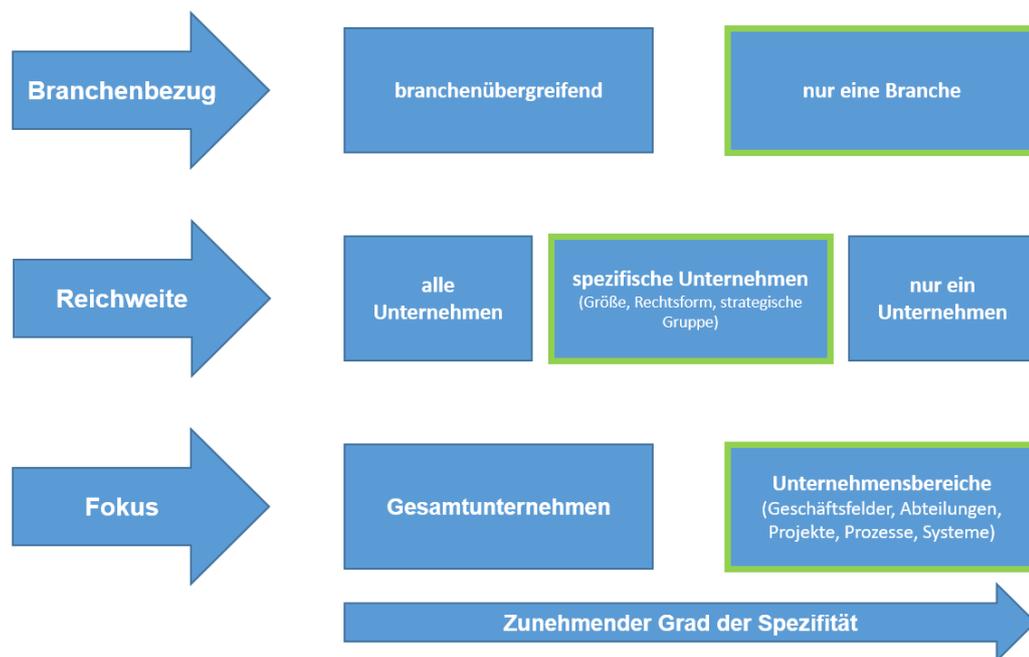
Die Ableitung empirisch ermittelter Erfolgsfaktoren kann grundsätzlich in der Vorgehensweise indirekt oder direkt erfolgen. Die indirekten Methoden beinhalten gedankliche Analysen oder stochastische Verfahren auf Basis von Datengrundlagen. Die Generierung erfolgt hierbei nicht auf Basis der direkten Identifikation der Ursachen des Erfolges. Stehen jedoch in der Literatur nicht ausreichend Erfolgsfaktoren für eine indirekte Ermittlung zur Verfügung, so eignet sich die direkte Fragestellung zur Sammlung möglicher Erfolgsfaktoren (Schmalen et al., 2005, S. 355). Im theoretischen Teil dieser Arbeit werden die Erfolgsfaktoren direkt mithilfe der zur Verfügung stehenden Literatur ermittelt. Als Ergänzung werden im empirischen Abschnitt die Erfolgsfaktoren sowohl direkt im Zuge der Expert:inneninterviews erfragt, als auch indirekt aus dem gesamten gewonnenen Interviewmaterial ermittelt, indem inhaltliche Zusammenhänge untersucht und interpretiert werden (Ahrnholdt et al., 2019, S. 209ff.; Haenecke & Forsmann, 2006, S. 45ff.).

## 2.4 Untersuchungsobjekte der Erfolgsfaktorenforschung

Das Erfolgsfaktorenkonzept wurde ursprünglich nur auf Ebene einzelner Geschäftsfelder angewendet, wird aber inzwischen auch für die Analyse ganzer Unternehmen bzw. Branchen genutzt. Die Ermittlung von Erfolgsfaktoren kann von der Betrachtung des ganzen Unternehmens bis hin zur Fokussierung auf einzelne funktionale Bereiche gehen. Außerdem werden entweder alle Unternehmen branchenspezifisch oder branchenübergreifend untersucht. Mit zunehmendem Grad der Spezifizierung ist eine Selektion bestimmter Gruppen von Unternehmen oder gar die Erfolgsfaktorenanalyse eines einzelnen Unternehmens denkbar. Weg von der ursprünglichen Idee, dass Erfolgsfaktoren allgemeine Gültigkeit für alle Unternehmen besitzen müssten, wird mittlerweile dazu geraten, bestimmte Branchen bzw. Unternehmensbereiche zu betrachten. Hierbei wird von Erfolgsfaktoren mittlerer Reichweite gesprochen, welche nur für Unternehmen Gültigkeit besitzen, die ähnliche strategische Verhaltensweisen bzw. ähnliche Produktionsstrukturen haben (Schmalen et al., 2005, S. 352).

Die nachfolgende Darstellung 1 beschreibt die Kriterien zur Einteilung von Untersuchungsobjekten in der Erfolgsfaktorenermittlung. Außerdem zeigen die grün markierten Elemente, welchen Grad der Spezifität für die Untersuchung der Erfolgsfaktoren eines Mitarbeiter:innennewsletters in der österreichischen Versicherungswirtschaft in dieser Masterarbeit vorliegt. Wie zu erkennen ist, handelt es sich bei dem untersuchten Thema um eines, hoher Spezifität. In Bezug auf Branche und Fokus ist der höchste Grad an Spezifität gegeben. Die Reichweite wird, wie von Schmalen et al. (2005, S. 352) beschrieben und empfohlen, als mittlere Reichweite eingestuft. Einzig die Untersuchung unter denselben Voraussetzungen, aber in einem einzigen Unternehmen wären noch spezifischer.

**Abbildung 1: Kriterien zur Einteilung von Untersuchungsobjekten**



Quelle: Eigene Darstellung nach Schmalen et al. (2005, S. 352)

## 2.5 Kritik an der Erfolgsfaktorenforschung

Studien zum Thema Erfolgsfaktoren werden von diversen Kritiker:innen grundlegend in Frage gestellt. Die Kritik fußt auf der Behauptung, dass Erfolg nicht auf einzelne Variablen, sondern nur auf mehrere interne sowie externe Variablen und deren Wechselspiel rückführbar ist. Das Fazit der Kritik lautet, dass die Erfolgswirksamkeit einzelner Variablen nicht isoliert betrachtet werden kann (Dömötör, 2011, S. 55).

Die Kritik wird in dieser Arbeit durchaus ernst genommen, so wird vom Verfasser aufgrund der ausführlichen Recherche zum Thema Erfolgsfaktorenforschung jedoch ohnedies davon ausgegangen, dass Erfolgsfaktoren einzelne Bausteine zum Gesamterfolg darstellen (Sterrer, 2014, S. 4f.). Außerdem nimmt die Bedeutung der Erfolgsfaktorenforschung stetig weiter zu und auch die Veröffentlichungen auf ebendiesem Gebiet erfreuen sich großen kommerziellen Erfolges (Heilmann, 2011, S. 21).

### 3 Interne Kommunikation

Das kurze, jedoch sehr wichtige Kapitel 3, *Interne Kommunikation* nähert sich dem Begriff der internen Kommunikation zunächst aus der Sicht der Public Relations und der Organisationskommunikation, welche beide von unterschiedlichen Annahmen in ihren Eingrenzungen ausgehen. Dieses Unterkapitel leitet direkt in die Definition des Begriffs der *internen Unternehmenskommunikation* über, welcher in diesem Zusammenhang ausführlich besprochen wird. Zudem werden die Funktionen der internen Unternehmenskommunikation erläutert. Hierbei werden speziell die Begriffe *Personal*, *Führungskräfte* und *interne Unternehmenskommunikation* in einen organisationalen Kontext zueinander gesetzt.

#### 3.1 Beschreibung interne Kommunikation

Die interne Kommunikation befindet sich im Wandel, da sie seit einigen Jahren in vielen Organisationen stark an Bedeutung gewonnen hat. Eine erste Bedeutungssteigerung ließ sich in der Wirtschaftskrise ab dem Jahr 2008 beobachten. Insbesondere in Bezug auf Transparenz und Verständlichkeit der Information stiegen die Erwartungen der Mitarbeiter:innen in der Krise. Die zweite Welle deutete sich wenig später maßgeblich durch die sozialen Medien beeinflusst an. Die Social-Media-Anwendungen schufen neue Möglichkeiten sowie Herausforderungen für Partizipation, Kollaboration und Dialogkommunikation. Interne Kommunikation befindet sich innerhalb der Schnittmenge von Public Relations- und Organisationskommunikationsforschung und ist damit gleich in zwei Forschungsfeldern angesiedelt (Huck-Sandhu, 2016, S. 1f.):

Die Public Relations verstehen den Begriff der internen Kommunikation als Kommunikation einer Organisation mit ihren Mitgliedern. Interne Kommunikation als Mitarbeiter:innenkommunikation bzw. *Internal Relations* gilt als Teilbereich der Public Relations oder als unabhängiger Teilbereich der Unternehmenskommunikation (Zerfaß, 2014, S. 23). Die untenstehende Abbildung 2 zeigt zum besseren Verständnis eine Übersicht der internen Public-Relations-Maßnahmen, die in die Bereiche Print, Online und Events gegliedert sind.

**Abbildung 2: Übersicht interne PR-Maßnahmen Print, Online und Event:**

Print	Online	Events
Mitarbeiterzeitung	<b>Mitarbeiternewsletter</b>	Betriebsausflug
Mitarbeiterleitfaden/ Einführungsbroschüre	Intranet	Betriebsversammlung
Schwarzes Brett	Business TV	Betriebssport
Pressespiegel	Pressespiegel	Incentives
Unternehmenschronik	Soziale Medien	Mitarbeitergespräche
		Jubiläum/ Weihnachtsfeier/ Sommerfest
		Diskussionen/Vorträge Schulungen

**Quelle: Eigene Darstellung nach Claudy (2019, S. 39)**

Aus Sicht der Organisationskommunikation werden sämtliche formelle und informelle Kommunikationsprozesse verstanden, die zwischen Organisationsmitgliedern stattfinden, welche durch die Organisation als Einflussgröße wesentlich geprägt sind (Huck-Sandhu, 2013, S. 224; Theis-Berglmair, 2003, S. 565).

### **3.2 Interne Unternehmenskommunikation**

Zunächst gilt es bei der Definition von interner Unternehmenskommunikation festzuhalten, dass sich die aktuelle wissenschaftliche Literatur nicht einig über eine exakte Definition ist. Die üblicherweise verwendeten Synonyme reichen von Mitarbeiter:innenkommunikation bzw. -information über innerbetriebliche Kommunikation bis hin zu interne Public Relations (PR) oder internal Relations etc. Diese Arbeit hat auch nicht den Anspruch, diese konzeptionelle Lücke zu schließen. Vielmehr wird eine für das Thema Mitarbeiter:innennewsletter passende Definition gewählt. Ebenfalls erwähnenswert ist, dass der Begriff eine starke Bedeutungsverschiebung erfahren hat. So wurde unter interner Unternehmenskommunikation bis in die 1980er Jahre eine bloße Befriedigung der Informationsbedürfnisse von Mitarbeiter:innen oder eine Kommunikation von Mitarbeiter:innen für Mitarbeiter:innen verstanden, die alternative Interpretationen des Unternehmensalltags im Vergleich zur Perspektive der Führungskräfte darstellten (Ullrich, 2016, S. 2). Seit den 1980ern wird unter interner Unternehmenskommunikation eher die Rolle eines

Instruments zur Mitarbeiter:innensteuerung verstanden (Tkalac Vercic, 2021, S. 1), woran auch die nachfolgende, für diese wissenschaftliche Arbeit gewählte Definition anknüpft.

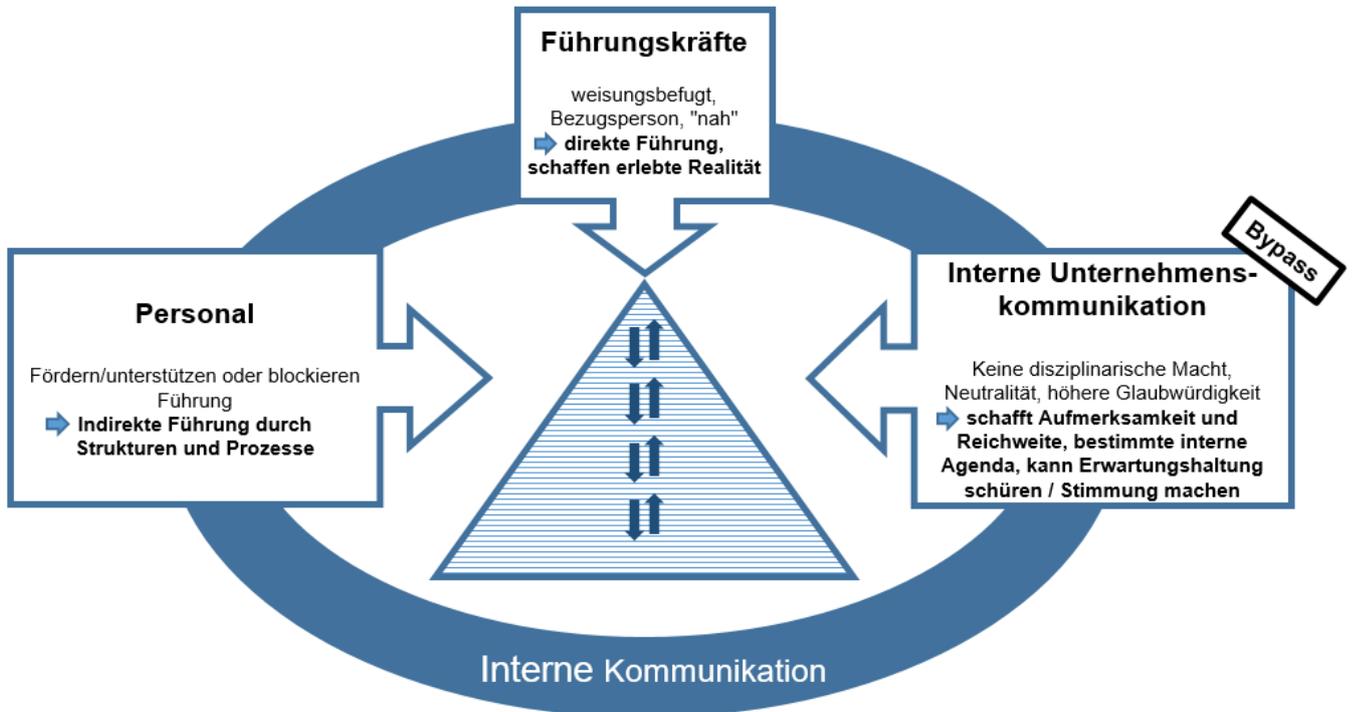
„Die interne Unternehmenskommunikation ist eine Unternehmensfunktion, die, in der Regel team-, abteilungs- und bereichsübergreifend, mittels zentral bewusst organisierter Kommunikationsmaßnahmen das Unternehmen bei der Erreichung seiner Ziele unterstützt“ (Ullrich, 2016, S. 2).

Hierfür werden Kommunikationsinstrumente wie etwa Poster, Veranstaltungen, Intranets und Mitarbeiter:innennewsletter etc. verwendet. Die interne Unternehmenskommunikation stellt das Gegenstück zur externen Unternehmenskommunikation dar. Dabei ist sie hierbei nur ein Teil des Systems der Kommunikation innerhalb des Unternehmens, welche einen entscheidenden Faktor für den Unternehmenserfolg darstellt (Tkalac Vercic, 2021, S. 2). Neben der internen Unternehmenskommunikation gibt es außerdem die Führungskräfte sowie die Personalfunktion. Vorgesetzte stehen ihren direkten Untergeordneten zeitlich und räumlich nah, wodurch sie großen Einfluss auf das Verhalten von Mitarbeiter:innen eines Unternehmens haben. Des Weiteren interpretieren und filtern sie Aussagen der übergeordneten Führungsebene für ihre Mitarbeiter:innen, wodurch sie einen wesentlichen Anteil an der individuell erlebten Unternehmensrealität bei ihren Mitarbeiter:innen erzeugen. Die Personalfunktion stellt eine indirekte Führung über Prozesse und Strukturen dar. Zum einen werden Regeln (Human Resource Policies) und Abläufe (Human Resource Processes / Practices) für die wesentlichen Mitarbeiter:innenbelange festgelegt (Piszczek & Berg, 2020, S. 2), zum anderen sind die wichtigen Themen *Führungswerte und Verhaltensgrundsätze* üblicherweise für Führungskräfte in der Human Resource Abteilung verhaftet. Je nach Ausgestaltung der Regeln und Abläufe hat die Personalabteilung die Möglichkeit, Führungskräfte in ihrer Arbeit zu unterstützen oder zu blockieren. So hat die interne Unternehmenskommunikation als Einziges keine disziplinarische Macht, dennoch ist sie als Bypass von der Unternehmensspitze hin zur breiten Masse der Mitarbeiter:innen von entscheidender Bedeutung. Je größer, komplexer und arbeitsteiliger das Unternehmen ist, desto wichtiger ist die Funktion der internen Unternehmenskommunikation, vor allem in Bezug auf die folgenden drei Aufgaben:

1. Die effiziente Überbringung organisatorischer Informationen,
2. die Unterstützung bei der Übermittlung unverfälschter Informationen über Hierarchieebenen hinweg und
3. die Unterstützung in der Ausgestaltung und Erhaltung einer unternehmensweiten Identität und Kultur (Ullrich, 2016, S. 2ff.).

Die nachfolgende Abbildung 3 zeigt ebendieses System der internen Unternehmenskommunikation in Organisationen und Unternehmen, welche Funktion diese hat und wo sie innerhalb der internen Kommunikation zu verorten ist.

**Abbildung 3: System der internen Kommunikation in Unternehmen und Organisationen**



Quelle: Eigene Darstellung nach Ullrich (2016, S. 3)

## **4 E-Mail-Marketing**

Zunächst werden im Kapitel E-Mail-Marketing die wichtigsten und häufigsten Begriffe zum Thema E-Mail-Marketing geklärt, welche größtenteils synonym in der Literatur verwendet werden. Die Klärung dieser unterschiedlichen Begriffe, die zumeist die selbe Bedeutung haben, soll den Leser:innen das Lesen dieses Kapitels ebenso erleichtern, wie das Lesen weiterführender Fachliteratur zum selben Thema oder ähnlichen Themen. Außerdem wird in diesem Kapitel auf die Wichtigkeit und das immer noch ungebremsste Wachstum der E-Mail als Kommunikationskanal eingegangen, speziell was den unternehmerischen Kontext betrifft. Zudem wird das E-Mail-Marketing als Teildisziplin des Online- bzw. E-Marketings und einer Form des Direkt- bzw. Dialogmarketings wissenschaftlich korrekt eingeordnet (Ahrnholdt et al., 2019, S. 145; Bucher et al., 2016, S. 2).

### **4.1 Definition E-Mail-Marketing bzw. E-Mail-Kommunikation**

Das elektronische Marketing (E-Marketing) bezieht sich auf die Nutzung digitaler Medien wie das Web, die Verwaltung von Customer Relationship Management, das Management digitaler Kund:innendaten, mobilen Marketing-Plattformen (Apps) und die E-Mail (Brock, Carlson, Moilanen & Schillo, 2016, S. 103). Häufig stehen beim E-Mail-Marketing jedoch werbliche oder kommunikative Ziele im Vordergrund, weshalb präziser von E-Mail-Kommunikation gesprochen werden sollte (Kreutzer, 2018, S. 5). Nachfolgend werden die Begriffe E-Marketing, E-Mail-Marketing sowie E-Mail-Kommunikation synonym verwendet. Die E-Mail-Kommunikation ist ein Teil des E- bzw. Online-Marketings und eine Form des Direkt- oder Dialogmarketings (Ahrnholdt et al., 2019, S. 145; Bucher et al., 2016, S. 2). Meist wird es dazu verwendet, den Website-Traffic und die Verkaufsunterstützung zu erhöhen. Die E-Mail-Kommunikation wird in der gängigen Fachliteratur als das gezielte Versenden von kommerziellen und nicht-kommerziellen Nachrichten an eine detaillierte Liste von Empfänger:innen bzw. E-Mail-Adressen definiert (Hudák, Kianickova & Madlenak, 2017, S. 342). Da diese Definition nicht umstritten ist und sich mit der Intention des Verfassers bezüglich einer Definition für den Begriff E-Mail-Marketing deckt, wird sie genau in dieser Form für diese wissenschaftliche Arbeit übernommen.

### **4.2 E-Mail als Standardkanal der digitalen Kommunikation**

Die E-Mail hat sich zum Standardkanal innerhalb der digitalen Kommunikation entwickelt (Hudák et al., 2017, S. 342). Inzwischen ist es auch vollkommen normal, dass Rechnungen, Zugangsberechtigungen, Bestellbestätigungen oder Statusbenachrichtigungen per

E-Mail verschickt werden. Die Zustellbarkeit einer versendeten E-Mail wird umgehend vom Mailserver überprüft und dieser meldet etwaige Fehler direkt retour. Der Kanal ist mittlerweile verbindlich. Vor allem Unternehmen sind verpflichtet, eine E-Mail-Kommunikation mit Kund:innen zu gewährleisten. Verweise auf Hilfeseiten oder Kontaktformulare sind nicht mehr zulässig. Die Inhaber:innen einer geschäftlichen E-Mail-Adresse sind dazu verpflichtet, täglich den SPAM-Ordner zu kontrollieren, um eventuell falsch eingestufte wichtige E-Mails zurückzuholen (Schwarz, 2017, S. 18f.). Die Verwendung des Internets durch Unternehmen zur eigenen Präsentation und Markenbildung ist mittlerweile ein völlig alltägliches Phänomen (Brock et al., 2016, S. 103).

### **4.3 Die Bedeutung der E-Mail steigt weiter an**

Die Bedeutung von E-Mails steigt unabhängig vom Siegeszug der sozialen Medien bzw. Netzwerken und deren Messenger-Diensten weiterhin stetig an. Im Jahr 2018 hat Facebook erstmals zwei Milliarden Nutzer:innen verzeichnet, im Vergleich dazu gab es ca. fünf Milliarden E-Mail-Accounts weltweit, wovon in etwa drei Milliarden aktive Nutzer:innen waren, mit einer steigenden Tendenz. Auch weil die Accounts der meisten sozialen Medien nur mit einem aktiven E-Mail-Account eröffnet werden können, was auch auf E-Banking und E-Commerce-Anbieter, wie Amazon zutrifft (Kreutzer, 2018, S. 2). Ein weiterer wichtiger Grund für den anhaltenden, sogar steigenden Erfolg von E-Mails im privaten sowie im unternehmerischen Kontext ist die mittlerweile ungefähr zwei Jahrzehnte lange Erfahrung mit dem Medium und das Wissen über dessen Effizienz. Es wird als Verkaufs- und Bindungsinstrument hochgeschätzt. Die eben angesprochene Effizienz ist ebenfalls ein wesentlicher Faktor, der E-Mails als Kommunikationsinstrument stets beliebter macht. Diese Effizienz beruht zum einen auf der Einfachheit des Mediums, das zusätzlich schon sehr lange gekannt und genutzt wird, aber auch auf der finanziellen Effizienz. Die E-Mail-Kommunikation ist der kosteneffizienteste Weg, um mit einer großen Anzahl an Interessent:innen, Kund:innen oder Mitarbeiter:innen in Kontakt zu treten. Jedoch ist die E-Mail-Kommunikation nicht nur preiswert im Vergleich zu anderen Kommunikationskanälen, sondern auch wirkungsvoll (Schwarz, 2017, S. 25). Wirkung bedeutet in diesem Zusammenhang, dass nach einer Handlungsaufforderung, in diesem Fall per E-Mail die gewünschte Reaktion durch möglichst viele Empfänger:innen ausgeführt wird. Dies kann etwa das Anklicken eines mitgeschickten Links, der zu detaillierteren Informationen führt, sein (Lorente-Páramo, Chaparro-Peláez & Hernández-García, 2020, S. 1).

## **4.4 E-Mail-Marketing allgemein**

E-Mail-Marketing ist per se keine Marketing-Disziplin, aber eine Teildisziplin des E-Marketings bzw. Online-Marketings. In aller Regel handelt es sich dabei um Direkt- oder Dialogmarketing per E-Mail (Ahrnholdt et al., 2019, S. 145). So werden hierbei die Empfänger:innen direkt angesprochen und unter Umständen zum Dialog aufgefordert. E-Mail-Marketing bietet eine Reihe technischer Möglichkeiten, um gewünschte Zielgruppen direkt, persönlich und sogar mithilfe stark individualisierter Inhalte anzusprechen. Dafür kann, solange es sich im Rahmen der geltenden Gesetze bewegt, auf die Daten oder gar das Verhalten der Empfänger:innen zurückgegriffen werden (Bucher et al., 2016, S. 2). Nachdem E-Mail-Marketing meist eine Form des Dialog-Marketings darstellt, wird ebenso häufig versucht, bei den Empfänger:innen einen direkten Handlungsimpuls auszulösen. Die von Versender:innenseite zumeist gewünschte Reaktion ist das Klicken durch die Empfänger:innen auf einen oder mehrere Links, um eine Verbindung zu weiteren Inhalten des Unternehmens zu schaffen. Um die Wirkung der E-Kommunikation zu verstärken, können auch Rich-Media-Inhalte, wie zum Beispiel Videos, in die Kommunikation eingebaut werden (Kreutzer, 2018, S. 7). E-Mail-Marketing stellt dank des häufig zustande kommenden Dialoges ein sehr gutes Bindungsinstrument dar (Bucher et al., 2016, S. 2).

## **4.5 E-Mail-Marketing wächst am stärksten**

E-Mail-Marketing zählt zu den am stärksten eingesetzten Marketingtools (Goic et al., 2021, S. 118). Etwa 96 Prozent aller Unternehmen, die in irgendeiner Form online aktiv sind, nutzen E-Mail-Marketing. Das spiegelt sich auch in der Budgetierung der Unternehmen in Bezug auf ihre Ausgaben wider (Faruk, Rahman & Hasan, 2021, S. 2). Ungefähr jedes zweite Unternehmen plant, die Ausgaben für E-Mail-Marketing zu erhöhen. Im Handel planen sogar 65 Prozent aller Unternehmen eine Erhöhung ihres E-Mail-Marketing-Budgets (Schwarz, 2017, S. 23).

## 5 E-Mail-Newsletter

Als einer der zentralen Inhalte dieser Arbeit wird dem Thema E-Mail-Newsletter dementsprechend viel Aufmerksamkeit in Form eines sehr umfangreichen Kapitels gewidmet. Zunächst ist es auch in diesem Kapitel wichtig, die relevanten Begriffe klar voneinander zu trennen respektive einander zuzuordnen. Denn diese Begriffe werden häufig synonym verwendet und sorgen dementsprechend für Verwirrung beim Lesen dieser konkreten Arbeit, aber auch in der weiterführenden Literatur. Ein wesentlicher Punkt ist die Erfolgsmessung, die grundsätzlich in den fünf Dimensionen Abonnent:innengewinnung, Abonnent:innenbindung, Reichweite, Response und Umsatzsteigerung stattfinden kann. Bei Mitarbeiter:innennewslettern beschränkt sich die Erfolgsmessung vorwiegend auf die Key Performance Indicators (KPIs) *Öffnungs- und Klickrate*, auf welche in dem entsprechenden Abschnitt genauer eingegangen wird. Der Hauptteil des Kapitels beschäftigt sich damit, welche Elemente die Gestaltung eines Mitarbeiter:innennewsletters umfasst und wodurch sich ebendiese kennzeichnen. Im letzten Schritt werden die Unterschiede in der Gestaltung zwischen Kund:innen- und Mitarbeiter:innennewslettern herausgearbeitet.

### 5.1 Abgrenzung E-Mail-Newsletter

Der E-Mail-Newsletter als Instrument des E-Mail-Marketings wird auch als elektronischer Newsletter oder E-Newsletter bzw. schlicht als Newsletter bezeichnet. Im weiteren Verlauf dieser Arbeit sind diese Begriffe, wenn nicht explizit erwähnt, synonym zu verstehen. Newsletter sind jene E-Mails, die regelmäßig an registrierte Empfänger:innen verschickt werden. Der E-Mail-Newsletter ist das am häufigsten eingesetzte Instrument des E-Marketings. Der Newsletter ist ein modernes, günstiges, aber vor allem beliebtes Marketinginstrument (Hudák et al., 2017, S. 342f.). E-Newsletter werden vorwiegend eingesetzt, um Kund:innen, aber auch Mitarbeiter:innen und Pressevertreter:innen über relevante Angebote und Unternehmensentwicklungen zu informieren. Durch regelmäßige Kommunikation soll eine hohe Bindung an das Unternehmen erreicht werden. Im Gegensatz zu Standalone-Mailings werden die E-Newsletter je nach Unternehmen und Anliegen in sehr unterschiedlichen Intervallen versendet. Die gängigen Intervalle reichen von mehrmals täglich bis hin zu einem Abstand von mehreren Wochen zwischen den einzelnen Newslettern (Bucher et al., 2016, S. 4; Kreutzer, 2018, S. 6f.).

## 5.2 Definition KPIs

Die Entwicklung von Leistungskennzahlen wie beispielsweise Key Performance Indicators (KPIs) ist wichtig, da diese den Grad der Erreichung der organisationalen Ziele widerspiegeln und etwaige Abweichungen erkannt werden können. Daher ist es neben der Zielsetzung auch sehr wichtig, eine Liste der wichtigsten KPIs für die Bewertung der Leistungserbringung auszuwählen und für die organisationalen Ziele zu definieren. Eine Schwierigkeit für Unternehmen besteht darin, zu erkennen, was zu tun ist, wenn Abweichungen festgestellt werden (Fotovatfard & Heravi, 2021, S. 3; Pérez-Álvarez, Maté, Gómez-López & Trujillo, 2018, S. 23).

## 5.3 Definition HTML-Format

HTML (Hypertext Markup Language) ist ein Dateiformat bzw. Code für Textdokumente. Inhaltlich charakterisiert werden einerseits textliche Inhalte, jedoch besteht auch die Möglichkeit, mit Farben, Schriftarten und Bildern zu arbeiten, weswegen sich HTML-Mailings sehr gut für werbliche Zwecke eignen. Außerdem kann ein Zählpixel eingebaut werden, der es ermöglicht, die Öffnung des Mailings zu erfassen. Ein Nachteil besteht darin, dass der Aufwand hoch ist, um eine optimale Darstellung auf verschiedenen Endgeräten zu erhalten. Des Weiteren kann ein reines HTML-Mailing als Merkmal eines SPAM-Mails gewertet werden (Bewersdorff, 2018, S. 34f.; Bucher et al., 2016, S. 130).

## 5.4 Listenqualität

Einen grundlegenden Einfluss auf die Effizienz eines E-Mail-Newsletters haben neben den später noch ausführlich besprochenen Erfolgsfaktoren aus den gestalterischen Elementen eines Newsletters die jeweilige Qualität der verwendeten E-Mail-Listen. Eine E-Mail-Liste beinhaltet sämtliche E-Mail-Adressen, die beim E-Mail-Versand angesprochen werden sollen. Die Qualität einer solchen Liste bemisst sich sowohl an der Aktivität als auch an der Aktualität der hinterlegten Kontakte. Es geht also nicht um einen quantitativen Aufbau einer möglichst langen Liste an E-Mail-Adressen, sondern vor allem um einen qualifizierten Aufbau von sogenannten „sprechenden“ E-Mail-Adressen, welche aktiv von den Usern genutzt werden (Kreutzer, 2018, S. 9). So sollte unbedingt in aktive und inaktive Nutzer:innen unterschieden werden, um etwaige Auswertungen in Bezug auf Kennzahlen besser interpretieren zu können (Ahrholdt et al., 2019, S. 154).

Eine wichtige Kennzahl für die Qualität der E-Mail-Liste ist die Zustellrate, genauer gesagt, wie viele Prozent des Mailings tatsächlich angekommen sind. Diese wird wie folgt berechnet (Kreutzer, 2018, S. 44):

$$\frac{(\text{Versandmenge} - \text{Bounces}) * 100}{\text{Versandmenge}}$$

Des Weiteren gibt die sogenannte Bounce-Rate die Anzahl der Bounces, also der nicht-zugestellten E-Mails an der Versandmenge in Prozent an (Kreutzer, 2018, S. 44):

$$\frac{\text{Bounces} * 100}{\text{Versandmenge}}$$

Die Zustellrate und die Bounce-Rate sind Indikatoren für die Bewertung der Qualität der zur Verfügung stehenden E-Mail-Liste.

## 5.5 Erfolgsmessung im E-Mail-Marketing

Eine große Stärke des Online-Marketings ist die Erfolgsmessung. So ist eine pseudonyme Messung aller Nutzer:innen-Interaktionen vorzunehmen, wobei jeder einzelne Klick zwar erfasst, aber keine persönlichen Daten zugeordnet werden. Auf diese Weise ist es auch nicht notwendig, eine Einwilligung der Nutzer:innen einzuholen (Schwarz, 2017, S. 91). Mit der Sammlung dieser großen Datenmengen können Unternehmen potentiell zu Erkenntnissen über zuvor unbekannte Muster gelangen, die zu einer signifikanten Steigerung der Performance führen (Brint, Genovese, Piccolo & Taboada-Perez, 2021, S. 1).

Grundsätzlich können im E-Mail-Marketing fünf unterschiedliche Bereiche gemessen werden (Schwarz, 2017, S. 91ff.):

### 1. Abonnent:innengewinnung bzw. Adressgewinnung

Unter Abonnent:innengewinnung bzw. Adressgewinnung wird das rechtskonforme Sammeln von E-Mail-Adressen verstanden, mit dem Ziel, möglichst viele für das Unternehmen wertvolle Kontakte zu gewinnen. Um dieses Ziel zu erreichen, können diverse Methoden eingesetzt werden, wie zum Beispiel Gewinnspiele, Co-Registrierung oder Newsletter-Anmeldeformulare (Bucher et al., 2016, S. 120).

### 2. Abonnent:innenbindung

Unter Abonnent:innenbindung wird die Fähigkeit der Versender:innen von Newslettern verstanden, die Abonnent:innen über eine möglichst lange Zeitspanne als Empfänger:innen zu behalten. Unter Abolänge wird die durchschnittliche Zeitspanne, die Empfänger:innen im Verteiler bleiben, verstanden (Schwarz, 2017, S. 91f.).

### 3. Reichweite

Die Verteilergröße ist zwar eine Kennzahl für die Reichweite, jedoch trifft sie keine Aussage darüber, wie hoch die Qualität der darin enthaltenen Empfangsadressen ist (Bucher et al., 2016, S. 144). Jedoch ist die Öffnungsrate ein solider Indikator für die reale Reichweite, wenngleich sie kein vollkommen korrekter Wert ist (Schwarz, 2017, S. 92).

### 4. Response

Für die Response ist die Klickrate die entscheidende Kennzahl und bezeichnet das Verhältnis in Prozent zwischen der Anzahl der klickenden Empfänger:innen und zugestellten E-Mails (Bucher et al., 2016, S. 104). Response-Quoten sollten grundsätzlich in Verhältnis zur Zustellmenge gesetzt werden, sprich Versandmenge minus Bounces (Kreutzer, 2018, S. 44).

### 5. Umsatzsteigerung

Alternativ zu Öffnungs- und Klickraten kann der erzielte Umsatz einer Kampagne gemessen werden. Es kann beispielsweise erfasst werden, welche Zielgruppe bei welchem Text mit der höchsten Abverkaufsrate reagiert hat. Auch der Return On Investment eines Mailings kann präzise gemessen werden (Schwarz, 2017, S. 92f.).

#### 5.5.1 Öffnungs- und Klickrate

Zum einen können absolute Zahlen wie die Anzahl der Empfänger:innen des Newsletters, die nicht-zustellbaren Adressen (Bounces), Öffnungen und Klicks bezüglich des Erfolgs des Mitarbeiter:innennewsletters erhoben werden, zum anderen Relationen bezogen auf die Reaktionen der Empfänger:innen wie die beiden KPIs *Öffnungs- und Klickrate* (Schwarz, 2017, S. 93f.).

Unter der *Mehrfachöffnungsrate* wird das Verhältnis in Prozent zwischen der Anzahl der zugestellten und geöffneten E-Mails innerhalb eines Versands bezeichnet. Sie wird mit der folgenden Formel berechnet (Kreutzer, 2018, S. 44f.):

$$\frac{\text{Anzahl der Öffnungen} * 100}{\text{Versandmenge} - \text{Bounces}}$$

Sollen die Empfänger:innen nur einfach erfasst werden, unabhängig davon, wie oft diese ein Mailing anklicken, so wird die *Öffnungsrate unique* als Kennzahl benötigt. Mithilfe der Öffnungsrate unique kann der Öffnungsfaktor mit folgender Formel berechnet werden:

$$\frac{\text{Anzahl der unigen Öffnungen} * 100}{\text{Versandmenge} - \text{Bounces}}$$

Ein Problem, das sich bei der Öffnungsrate ergibt, ist, dass sie nur bei HTML-Mails funktioniert, solange der Empfangsrechner online ist. Außerdem können Zustellungsprobleme technischer Natur damit lediglich indirekt erfasst werden, wenn beispielsweise Provider ihre SPAM-Filter sehr empfindlich eingestellt haben und dementsprechend keine einzige E-Mail bei Empfänger:innen eines bestimmten Providers ankommt (Kreutzer, 2018, S. 45; Magdy, Abouelseoud & Mikhail, 2022, S. 2). Durchschnittliche Öffnungsraten liegen bei ca. 20 bis 25 Prozent. Die Höhe der Öffnungsrate wird vor allem durch personalisierte Betreffzeilen, die Relevanz der Inhalte vorhergegangener Versendungen und der Bekanntheit der Absender:innen bestimmt (Bucher et al., 2016, S. 104). Öffnungsrate und -faktor sind starke Indikatoren dafür, wie relevant die versendende Seite für die empfangende Seite ist. Des Weiteren kann, je nach Zweck der E-Mail interessant sein, wie hoch der Anteil der Öffnungsrate auf mobilen Endgeräten ist, um diesen Umstand bei der Gestaltung zu berücksichtigen (Kreutzer, 2018, S. 45).

Die Klickrate (Click-Through-Rate) ist die Kennzahl für die Response und bezeichnet das Verhältnis in Prozent zwischen der Anzahl der klickenden Empfänger:innen und zugestellten E-Mails (Bucher et al., 2016, S. 104). Sie ist nach der Öffnungsrate der wichtigste KPI (Schwarz, 2017, S. 92). Bei der Berechnung der Anzahl der klickenden Empfänger:innen werden nur jene berücksichtigt, die zumindest einmal einen Link angeklickt haben. Mehrfachnennungen werden nicht berücksichtigt. Durchschnittliche Klickraten liegen bei ca. zehn Prozent. Die Klickrate wird durch relevante, interessante Newsletter-Inhalte, außerdem durch beschreibende Call-to-Action-Elemente erreicht (Bucher et al., 2016, S. 104). Hierbei gilt es allerdings zwischen der Brutto- und Netto-Klickrate zu differenzieren. Die Brutto-Klickrate wertet die Anzahl aller Klicks aus, also auch mehrere Klicks derselben Person. Die Brutto-Klickrate wird mithilfe der folgenden Formel berechnet:

$$\frac{\text{Anzahl der Klicks} * 100}{\text{Versandmenge} - \text{Bounces}}$$

Wohingegen die Netto-Klickrate nur unique Klicks, also einen Klick pro empfangende Person, auswertet. Die Netto-Klickrate wird folgendermaßen berechnet:

$$\frac{\text{Anzahl der unigen Klicks} * 100}{\text{Versandmenge} - \text{Bounces}}$$

Eine ebenso wichtige Kennzahl ist die effektive Klick-Rate (Click-to-Open-Rate). Hierbei wird festgestellt, wie viel Prozent der Empfänger:innen, welche eine E-Mail geöffnet haben, den Handlungsaufforderungen gefolgt sind, d. h. einen Link angeklickt haben. Die effektive Klickrate wird wie folgt ermittelt:

$$\frac{\text{Anzahl der Klicks} * 100}{\text{Anzahl der geöffneten Mails bzw. Newsletter}}$$

Die effektive Klickrate kann ebenso brutto (bezogen auf alle Klicks) und netto (bezogen auf die unigen Klicks) erhoben werden. Außerdem kann zur ergänzenden Erfolgskontrolle die Anzahl der Klicks bei jedem einzelnen Link erhoben werden (Kreutzer, 2018, S. 45f.).

## 5.6 KPIs für E-Mail-Mitarbeiter:innennewsletter

Aus dem Abschnitt *Erfolgsmessung im E-Mail-Marketing* geht eindeutig hervor, dass nur zwei KPIs maßgeblich für die Erfolgsmessung von E-Mail-Mitarbeiter:innennewslettern sind. Dieser Umstand ergibt sich daraus, dass sich die übrigen KPIs auf Größen beziehen, welche für den Erfolg von E-Mail-Mitarbeiter:innennewsletter nicht von Bedeutung sind. Ein weiterer Grund ist, dass absolute Zahlen nicht für eine valide Aussage über den Erfolg eines Newsletters geeignet sind bzw. bereits in den beiden KPIs *Öffnungs- und Klickrate* miteinkalkuliert wurden.

So geht daraus hervor, dass die zwei relevanten KPIs, die für E-Mail-Mitarbeiter:innennewsletter erhoben werden können, *die Öffnungsrate* zur Messung der Reichweite und *die Klickrate* zur Messung der Response sind. Sollten keinerlei Daten erhoben werden, kann als einfach zu erhebende, jedoch sehr ungenaue Alternative zu Öffnungs- und Klickrate auch die Verteilergröße herangezogen werden (Bucher et al., 2016, S. 104; 144).

## 5.7 Gestaltung eines E-Mail-Mitarbeiter:innennewsletters

In dem Moment, in dem ein Unternehmen das Instrument des E-Mail-Newsletters verwendet, ist ein wesentlicher Schritt zur gelungenen Kommunikation getan. Nachdem Interessierte in die Liste der Empfänger:innen gelangt sind, ist es für das Unternehmen von großer Bedeutung, die Empfänger:innen regelmäßig mit für sie interessanten und relevanten Inhalten zu versorgen. Dabei haben alle Newsletter-Versender:innen die gleichen Herausforderungen zu bewältigen. Die Seite, die den Newsletter versendet, muss es schaffen, aus der großen Masse an E-Mails, welche die Empfänger:innen erreichen, herauszustechen. Denn aufzufallen erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die Empfänger:innen die E-Mail öffnen, lesen und im Optimalfall sogar der Handlungsaufforderung Folge leisten. Um dies zu erreichen, gibt es einige konkrete Aspekte und Maßnahmen, welche zu einer professionellen Gestaltung eines E-Mail-Newsletters beitragen (Schwarz, 2017, S. 48ff.).

Da der Begriff der *Gestaltung* in unterschiedlichen Kontexten unterschiedlich verwendet wird, wird im Sinne der Klarheit und Eindeutigkeit der Forschungsfrage der Begriff *Gestaltung* in Bezug auf Newsletter für diese Arbeit definiert bzw. von anderen Anwendungsbereichen abgegrenzt.

### **5.7.1 Definition Gestaltung in Bezug auf Newsletter**

Hinsichtlich der professionellen Gestaltung von E-Mail-Newslettern gibt es einige konkrete Maßnahmen und Aspekte, die dazu führen, dass Empfänger:innen die E-Mail öffnen und im Optimalfall der Handlungsaufforderung Folge leisten. Die relevanten Elemente, auf welchen die Gestaltung eines E-Mail-Mitarbeiter:innennewsletters aufbaut, sind die Absender:innen, der Betreff, die Kopfzeile bzw. der Header, der Pre-Header, die Online-Version, die Header-Grafik, die Anrede (inkl. Editorial), das Inhaltsverzeichnis bzw. die Schlagzeilen, die Meldungen (inkl. Überschriften bzw. Schlagzeilen, Kurztex te bzw. Teaser, Handlungsaufforderung bzw. weiterführenden Link und Bilder), die Beiträge bzw. der Inhalt, der Footer (Fußzeile), die Links, die Schablone bzw. das Template und die Gliederung (Schwarz, 2017, S. 61ff.; Schwarz, 2022). Die einzelnen Elemente der Newsletter-Gestaltung werden nachfolgend näher erläutert.

Doch zunächst soll mithilfe der nachfolgenden Abbildung 4 ein schematischer Aufbau eines E-Mail-Newsletters dargestellt werden, um den Leser:innen dieser Arbeit ein kompaktes und konkretes Bild des Aufbaus eines klassischen Newsletters zu vermitteln. Diese Abbildung soll ebenso dazu dienen, die stärker visuell geprägten Leser:innen abzuholen.

**Abbildung 4: Schematischer Aufbau eines Newsletters**



Quelle: Eigene Darstellung nach Schwarz (2017, S. 65)

### **5.7.2 Absender:innen**

Damit eine Person, die eine E-Mail erhält, entscheiden kann, ob eine Nachricht für sie relevant ist oder nicht, ist das erste Entscheidungskriterium, ob die absendende E-Mail-Adresse bekannt ist. Der Name der Absender:innen dient also dazu, dass die Empfänger:innen wissen, von wem die E-Mail stammt (Wang & Chen, 2007, S. 381). Zu beachten ist, dass der Name des Unternehmens lediglich innerhalb der ersten 15 Zeichen mit Sicherheit erkennbar ist, da viele mobile Endgeräte die Absender:innen abschneiden (Schwarz, 2017, S. 49ff.). Bei einem rechtlich einwandfreien E-Mail-Newsletter müssen die Absender:innen eindeutig identifizierbar sein (Bucher et al., 2016, S. 26).

### **5.7.3 Betreff**

Der Betreff, welcher sich in der Betreffzeile befindet, verrät den Leser:innen den wichtigsten Grund, warum sie eine erhaltene E-Mail lesen sollten. So kommt der Betreffzeile in Bezug auf die Übermittlung der Relevanz der Inhalte für die Empfänger:innen eine

ganz besondere Bedeutung zu (Kreutzer, 2018, S. 32). Es wird eine Kernaussage formuliert, welche den Inhalt der E-Mail auf den Punkt bringen soll (Schwarz, 2017, S. 49). Laut einer Studie aus dem Jahr 2015 des amerikanischen Beratungsunternehmens Return Path mit über zwei Millionen Teilnehmer:innen schreiben die meisten Menschen Betreffzeilen mit einer Länge zwischen 41 bis 50 Zeichen. Dieselbe Studie kommt allerdings auch zu dem Schluss, dass die höchste Öffnungsrate von E-Mails bei einer Länge von 60 bis 70 Zeichen erreicht werden konnte, jedoch lediglich sechs Prozent aller E-Mails eine so derart ausführliche Betreffzeile hatten. Bei der Betreffzeile gilt es vor allem darauf zu achten, welche Endgeräte von einem Großteil der Zielgruppe verwendet werden. Besteht die Zielgruppe vorwiegend aus Rezipient:innen, die via Desktop lesen, so ist eine längere Betreffzeile sinnvoll. Bei Usern von Smartphones empfiehlt sich eine kürzere Betreffzeile, da diese ähnlich wie die Absender:innen abgeschnitten werden können (Schwarz, 2017, S. 49; Wyser, 2015).

#### **5.7.4 Header bzw. Kopfzeile**

Die Kopfzeile oder auch Header genannt, enthält diverse Informationen über die Zustellung einer E-Mail (Wang & Chen, 2007, S. 382). In der Kopfzeile eines Mitarbeiter:innen-newsletters finden sich in der Regel folgende Informationen:

- Der Name des Newsletters
- Die Nummer der Ausgabe
- Die Website der Herausgeber:innen
- Kontaktdaten
- Hinweis für die Leser:innen, warum sie diese E-Mail erhalten

Häufig findet sich in der Kopfzeile links oben das Logo des versendenden Unternehmens. So soll die Kopfzeile den Leser:innen schnell Klarheit über die Wichtigkeit der erhaltenen Nachricht vermitteln (Schwarz, 2004, S. 51).

#### **5.7.5 Pre-Header**

Der Pre-Header besteht aus der ersten oder den ersten Zeilen des Nachrichteninhalts einer E-Mail. Diverse E-Mail-Clients, aber vor allem mobile Endgeräte zeigen dieses Textelement zusammen mit den Absender:innen und dem Betreff an (Bucher et al., 2016, S. 137). Dazu wird vom Programm der erste Text der E-Mail herausgesucht, den es finden kann. So sollte vermieden werden, dass der Text im Kopfbereich etwa einen Hinweis auf eine Online-Version mit Bildern oder einen Link beinhaltet, der dann als Pre-Header angezeigt werden könnte (Schwarz, 2017, S. 52). Besser geeignet sind zusätzliche Informationen dazu, was die Empfänger:innen beim Lesen der E-Mail erwartet, eine

Art verlängerte Betreffzeile, um so die Neugier auf den Inhalt der E-Mail zu verstärken (Bucher et al., 2016, S. 137).

### **5.7.6 Online-Version**

Ein Hinweis auf eine Browser-Version ist vor allem dann notwendig, wenn in der gesendeten E-Mail Bilder schlecht oder gar nicht zu erkennen sind (Schwarz, 2017, S. 68; Schwarz, 2022).

### **5.7.7 Header-Grafik**

Die Header-Grafik zeigt die Corporate Identity. Sie befindet sich in der Regel auf der linken Seite und beinhaltet einen Link zur Homepage des Unternehmens (Schwarz, 2017, S. 68; Schwarz, 2022).

### **5.7.8 Anrede**

Das Spektrum der Grußformeln in E-Mails ist sehr breit und reicht von generellen bis hin zu persönlichen Ansprachen. Die Auswahl der passenden Anrede hängt stark von der Situation, den Empfänger:innen und dem zwischen Absender:in und Empfänger:in gepflegten Verhältnis ab (Bucher et al., 2016, S. 62). Im E-Mail-Marketing ist eine persönliche Anrede Standard und wirkt sich tendenziell positiv auf die Response-Quote aus. So ist es nicht nur unverzichtbar, korrekte Anreden und Namen zu wählen, sondern auch akademische Titel sind korrekt einzuarbeiten (Kreutzer, 2018, S. 58).

### **Editorial**

Ein Editorial ist eine Folge der Anrede und beschreibt ein kurzes persönliches Anschreiben. Ein Editorial umfasst nur wenige Sätze, nicht mehr als etwa drei Zeilen und wird persönlich unterschrieben. So wird die Unterschrift entweder in PC-Schrift, in der Form Vor- und Nachname oder aber in einigermaßen leserlicher Handschrift eingescannt und in manchen Fällen durch ein Foto der verfassenden Person ergänzt. Ein Editorial beinhaltet in der Regel ein persönliches Erlebnis der Versender:innen oder einer Anekdote aus dem Unternehmen, welches die persönliche Bindung der Leser:innen zum Unternehmen stärken soll (Bucher et al., 2016, S. 38; Schwarz, 2017, S. 64).

### **5.7.9 Inhaltsverzeichnis (Schlagzeilen)**

Ein Inhaltsverzeichnis fasst die wichtigsten Inhalte des Newsletters kurz zusammen und schafft damit für die Empfänger:innen einen kompakten Überblick über die Kerninhalte (Bucher et al., 2016, S. 52). Ein Inhaltsverzeichnis enthält zu Beginn die wichtigsten Schlagzeilen als Inhaltsübersicht und gibt auf diesem Weg dem Newsletter noch mehr

Struktur. Wobei zu betonen ist, dass das Inhaltsverzeichnis keinen Anspruch auf Vollständigkeit hat, weswegen auch Überschriften bzw. Schlagzeilen einzelner Artikel verkürzt werden können (Schwarz, 2017, S. 64). Darauf folgen die drei bis vier wichtigsten Meldungen mit einer sehr kurzen, prägnanten Überschrift bzw. Schlagzeile und einem Kurz- bzw. Teasertext, der zwischen drei und fünf Zeilen umfasst und einen Einblick gibt, worum es bei den einzelnen Themen geht (Bucher et al., 2016, S. 39). Nach den Meldungen folgt die Handlungsaufforderung, welche die Leser:innen zum Weiterlesen animieren soll und die mit der weiterführenden Landingpage verlinkt ist. Auf der Landingpage, die keinesfalls auf eine allgemeine Unternehmenswebsite führen darf, finden die Leser:innen schließlich den gesamten Newsletter (Bucher et al., 2016, S. 46). Auch die Überschriften bzw. Schlagzeilen und etwaige Bilder sind mit der Landingpage verlinkt, wobei es zu beachten gilt, dass die Bilder zum Inhalt der Artikel passen (Schwarz, 2017, S. 64f.).

### **5.7.10 Meldungen**

Ein weiterer Bestandteil der Gestaltung eines E-Mail-Mitarbeiter:innennewsletters sind die Meldungen. Die Meldungen bestehen in der Regel aus drei oder vier Komponenten, welche an dieser Stelle kurz erläutert werden.

#### **Überschriften bzw. Schlagzeilen**

Die Überschriften bzw. Schlagzeilen sind kurze, prägnante Aussagen über das jeweilige Thema der unterschiedlichen Texte (Bucher et al., 2016, S. 45). Kurze und vor allem prägnante Überschriften zu den einzelnen Artikeln helfen dabei, Themen klar voneinander abzutrennen und eine Idee zum Inhalt zu bekommen. Eine lebendige und anschauliche Sprache hilft dabei, einen stärkeren Bezug zu den Leser:innen zu schaffen. Die Überschriften werden außerdem mit dem Artikel auf der Landingpage verlinkt (Bucher et al., 2016, S. 76).

#### **Kurztexte**

Die Kurztexte oder auch Teaser erläutern auf drei bis fünf Zeilen, worum es im angekündigten Artikel inhaltlich geht (Schwarz, 2017, S. 65). Kurztexte bzw. Teaser können dabei helfen, offene Fragen zum Text a priori zu beantworten (Schwarz, 2004, S. 121), was in Folge dazu beitragen kann, dass der Text mit einer höheren Wahrscheinlichkeit von den Empfänger:innen des Newsletters geöffnet und anschließend auch gelesen wird (Kreutzer, 2018, S. 39).

## **Handlungsaufforderungen**

Die Handlungsaufforderungen oder auch Calls-to-Actions genannt, zielen darauf ab, die Leser:innen des E-Mail-Newsletters zum Weiterlesen des Artikels zu motivieren (Kreutzer, 2018, S. 9). Diese Handlungsaufforderung enthält einen Link, der mit der Landingpage verknüpft ist, auf welcher die Vollversion des Artikels zu finden ist (Bucher et al., 2016, S. 39).

## **Bilder**

Eine themenunterstützende visuelle Aufbereitungsmöglichkeit, sehr ähnlich wie in der klassischen Kommunikation eines Newsletters, sind Bilder (Kreutzer, 2018, S. 32). Bilder sind außerdem so zu wählen, dass diese zwar Aufmerksamkeit erregen, dabei jedoch vor allem die Kernaussage der Meldung und den Nutzen für die Leser:innen widerspiegeln (Lorente-Páramo et al., 2020, S. 2f.). Bilder, welche bestimmte Ausschnitte oder Details zeigen, erzeugen mehr und stärkere Emotionen als allgemein gehaltene Bilder. So wirkt es zum Beispiel auf die Leser:innen stärker, wenn das Bild von einzelnen Sporttreibenden gezeigt wird, worauf Emotionen der Person erkennbar sind, als von einer ganzen Gruppe, bei der weder Mimik Gestik eindeutig erkennbar ist (Bucher et al., 2016, S. 53; Kreutzer, 2018, S. 32).

Außerdem ist sowohl eine einwandfreie Bildqualität als auch -skalierung und -proportion (nach vorgenommener Skalierung) von großer Bedeutung bei der Auswahl themenunterstützender visueller Aufbereitungen (Bucher et al., 2016, S. 53).

Des Weiteren können Bilder direkt in die E-Mail eingebettet oder auf einem Server gespeichert und verlinkt werden. Mit dem Referenzieren der Bilder wird erreicht, dass die Bilder die Größe des Mailings nicht wesentlich beeinflussen. Bei aktivierter Bildunterdrückung werden diese Bilder jedoch nicht angezeigt. Dies kann mit eingebetteten Bildern umgangen werden, welche jedoch die Größe der gesendeten E-Mail stark beeinflussen (Bucher et al., 2016, S. 53f.; Kreutzer, 2018, S. 32f.).

Ferner gilt, dass Bilder, welche verwendet werden, ebenso wie die Überschrift bzw. Schlagzeile mit der Landingpage zu verlinken sind (Bucher et al., 2016, S. 56).

### **5.7.11 Beiträge (Inhalt)**

Die Inhalte werden in einem Vorschauenfenster angezeigt, um einen sofortigen Überblick zu ermöglichen (Schwarz, 2017, S. 68). Die Relevanz der Inhalte ist wichtiger als die grafische Aufarbeitung, wenngleich auf ein passendes Layout zu achten ist (Schwarz, 2004, S. 54). Aber vor allem kommt es darauf an, die Inhalte zu individualisieren, um

eine zielgruppenspezifische Ausrichtung zu erreichen. So ist auch bei einem Mitarbeiter:innennewsletter darauf zu achten, dass nur jene Gruppen von Mitarbeiter:innen die Informationen bekommen, welche auch für diese als geeignet eingestuft werden. Generell gilt, dass im Rahmen der Kommunikation per E-Mail-Newslettern Informationen über die Zielpersonen eingeholt werden sollten, um sicherzustellen, dass die Relevanz der Inhalte weiterhin gegeben ist und eine entsprechende Individualisierung vorgenommen werden kann. Wie weit eine solche Individualisierung zu treiben ist, ist von den Unternehmen selbst zu bestimmen und regelmäßig zu überprüfen, da der Mehraufwand mit einem Mehrertrag einhergehen muss. Eine Methode der Messung ist das Link-Tagging, wo alle Links, die in einer E-Mail-Kommunikation enthalten sind, bestimmten Themenfeldern zugeordnet sind und in weiterer Folge über mehrere Versandzyklen auf Klickraten analysiert werden. So können Präferenzen verschiedener Empfänger:innengruppen gemessen und in künftigen Newslettern berücksichtigt werden (Kreutzer, 2018, S. 24ff.).

#### **5.7.12 Footer (Fußzeile)**

Der Footer oder auch Fußzeile eines E-Mail-Newsletters ist der untere Teil des Newsletters und beinhaltet zusätzliche Informationen, Links oder Handlungsaufforderungen, welche den Inhalt der Nachricht nicht direkt betreffen. So können in einem Footer beispielsweise Abmeldelinks oder die Aufforderung, die Sender:innenadresse zu speichern, um von den ständig weiterentwickelten SPAM-Filtern nicht aussortiert zu werden (AbdulNabi & Yaseen, 2021, S. 853; Magdy et al., 2022, S. 1), aber auch Informationen, wie die Datenschutzerklärung enthalten sein. Es gibt jedoch keinerlei Einschränkungen, was in den Footer aufgenommen werden darf, so kann zum Beispiel auch auf die Verwendung von Cookies hingewiesen oder zur Weiterempfehlung aufgerufen werden (Kreutzer, 2018, S. 35).

#### **5.7.13 Links**

In der E-Kommunikation wird versucht, bei Empfänger:innen von Nachrichten direkte Handlungsimpulse auszulösen, wie etwa der Versuch, die Empfänger:innen auf eine Website zu lenken (Goic et al., 2021, S. 128). Im Dialogmarketing werden diese Handlungsimpulse mittels Links ausgelöst, welche es ermöglichen, dass die Empfänger:innen direkt auf die Website, einen Social-Media-Kanal eines Unternehmens oder eine Landingpage und damit weitere Inhalte gelangen. Diese Links können in einem Textteil und/oder einem Bild hinterlegt sein. Aufgrund des unterschiedlichen Nutzer:innenverhaltens sind beide Optionen zu berücksichtigen. Eine größere Anzahl an Links erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass einer der Links angeklickt wird und somit der Newsletter zumindest teilweise gelesen wird (Kumar, 2021, S. 8). Bei der Version für mobile Endgeräte

ist ein freigestellter Link in der Mindestgröße 44 mal 44 Pixel zu gestalten (Bucher et al., 2016, S. 54ff.; Kreutzer, 2018, S. 7; Schwarz, 2022).

#### **5.7.14 Template (Schablone)**

Der Begriff Template kommt aus dem Englischen und kann in der deutschen Sprache als Schablone übersetzt werden. Darunter wird eine Vorlage verstanden, die es auszufüllen gilt (Goic et al., 2021, S. 124). So beschleunigen solche Templates die Erstellung von E-Mail-Newslettern, da keine eigene Formatierung erstellt werden muss, wodurch zugleich bewährte Standards kontinuierlich eingesetzt werden (Kreutzer, 2018, S. 35). Die übliche Breite von E-Mail-Newslettern beträgt 640 Pixel, wobei die Länge sehr stark variiert. Ein zu langer E-Mail-Newsletter kann jedoch zu einer geringeren Öffnungsrate führen. Die Gesamtgröße eines E-Mail-Newsletters ist mit 50 Kilobytes zu begrenzen, um keinesfalls von durch die Empfänger:innen verwendeten E-Mail-Programmen abgeschnitten zu werden (Schwarz, 2017, S. 65f.). Um zu vermeiden, automatisch durch den Spamfilter blockiert zu werden, sind Anhänge zu vermeiden, geeigneter sind hierfür Links zu Dateien auf Webservern (Magdy et al., 2022, S. 7).

#### **5.7.15 Gliederung**

Die Gliederung eines Newsletters folgt einigen Regeln, die es zu beachten gilt. Zum einen ist eine klare Gliederung zwischen den einzelnen sichtbaren Gestaltungselementen die Voraussetzung dafür, dass eine Struktur wahrgenommen werden kann. Die Texte sind mithilfe von kurzen Absätzen von ca. fünf Zeilen zu strukturieren und mit visuellen Elementen aufzulockern. Des Weiteren hat der Newsletter einem übergeordneten Thema zu folgen oder zumindest eine zu starke Vermengung von Themen zu vermeiden. Außerdem steht das Inhaltsverzeichnis am Anfang des Newsletters und die Einzelmeldungen sind auf das Inhaltsverzeichnis zu verlinken (Bucher et al., 2016, S. 76; Schwarz, 2017, S. 67)

### **5.8 Unterschiede Kund:innen- und Mitarbeiter:innennewsletter**

Zwischen den Gestaltungselementen eines Kund:innen- und eines Mitarbeiter:innennewsletters gibt es einige Unterschiede, die jedoch gravierend sind. So beinhalten Kund:innennewsletter alle Elemente eines Mitarbeiter:innennewsletters, jedoch nicht umgekehrt. Der Kund:innennewsletter muss um einige Punkte ergänzt werden. Da sich diese Arbeit jedoch mit der Gestaltung eines Mitarbeiter:innennewsletters und nicht mit jener eines Kund:innennewsletters auseinandersetzt, wird an dieser Stelle nur kurz auf

die Punkte eingegangen, die es bei der Gestaltung eines Kund:innennewsletters zusätzlich zu beachten gilt:

### **5.8.1 Navigationsleiste**

Der erste Punkt betrifft ausschließlich Online-Shops und deren Newsletter. So ist es ratsam, eine Navigationsleiste mit direkten Links zu den relevantesten Produktkategorien zu gestalten (Schwarz, 2017, S. 64).

### **5.8.2 Abmeldung**

Die Abmeldung oder auch Opt-Out ist im E-Mail-Marketing die Möglichkeit der Abbestellung des Newsletters. Jene Empfänger:innen, die den Newsletter abbestellen, bekommen aus dem bestimmten Verteiler keine Mailings mehr. Der Anteil in Prozent aller erreichten Empfänger:innen, die sich nach einem Versand abmelden, wird Abmelderate genannt (Bucher et al., 2016, S. 119).

### **5.8.3 Adressänderung**

Ein Formular ermöglicht die Eingabe einer neuen E-Mail-Adresse, an die der Newsletter künftig geschickt werden soll (Schwarz, 2017, S. 64). Dies ist bei einem Mitarbeiter:innennewsletter nicht notwendig, da die Nachrichten an die beruflichen E-Mail-Adressen der Mitarbeiter:innen geschickt werden.

### **5.8.4 Impressum**

Das Impressum zeigt je nach Unternehmensform unterschiedlich umfangreiche Informationen zum Unternehmen an. Vor allem welches Unternehmen für den Inhalt des Newsletters verantwortlich ist und wie ebendieses erreicht werden kann (WKO, 2021).

### **5.8.5 Weiterempfehlung**

Es handelt sich hierbei um eine Weiterempfehlungsaufforderung, welche die Empfänger:innen des Kund:innennewsletters dazu motiviert, diesen weiterzuleiten und –zu empfehlen, auch über Soziale Medien. So können neue E-Mail-Adressen generiert werden (Bucher et al., 2016, S. 115). Vor allem dieser Punkt ist in einem Mitarbeiter:innennewsletter undenkbar, wo es ausschließlich darum geht, dass nur ein ganz bestimmter Personenkreis Zugang zu den gesendeten Informationen hat.

## **5.9 Erfolgsfaktoren von E-Mail-Mitarbeiter:innennewslettern hinsichtlich deren Gestaltung**

Werden die Gestaltungselemente, welche ausschließlich für die Kund:innennewsletter von Bedeutung sind, ausgeschlossen, so reduzieren sich die Erfolgsfaktoren, die folglich nur für Mitarbeiter:innennewsletter gelten, erheblich. Anbei werden die Gestaltungselemente inklusive der notwendigen Ausprägung, um zum Erfolgsfaktor zu werden, beleuchtet.

### **5.9.1 Personalisierung**

Ein Erfolgsfaktor, der sehr häufig unter dem Oberbegriff *Personalisierung* zu finden ist, beschreibt gleich mehrere Gestaltungselemente und deren Ausprägungen, welche diese zu Erfolgsfaktoren machen (Anweiler, 2003). Die Personalisierung bezieht sich auf die Elemente Anrede, Betreff, Inhalt und Absender und ergibt damit folgende Erfolgsfaktoren (Kreutzer, 2018, S. 58f.):

#### **Persönliche Anrede**

Um die Aufmerksamkeit der Leser:innen zu generieren und nicht durch die Empfänger:innen als SPAM eingeordnet zu werden, sollte eine persönliche Anrede gewählt werden (Schwarz, 2017, S. 53). Dies kann mithilfe eines Personalisierungsmoduls geschehen. Die optimale Ausprägung ist, wenn neben dem korrekten Namen auch akademische Titel korrekt verarbeitet werden und die Empfänger:innen mit der Anrede *Du* oder *Sie* entsprechend der bestehenden Beziehung angesprochen werden.

#### **Personalisierter / Individualisierter Betreff**

Wenn es softwareseitig unterstützt wird, so ist eine personalisierte Betreffzeile, sprich eine bestimmte Person betreffend, ein Faktor, der die Lesebereitschaft der Empfänger:innen stark erhöht. Auch eine individualisierte Betreffzeile, also wenn eine Gruppe von Empfänger:innen auf ein bestimmtes Thema angesprochen wird, ist erfolgsversprechend.

#### **Individualisierter Inhalt**

Wenn das Programm den individualisierten Betreff unterstützt, so kann dies in der Regel für den Inhalt fortgesetzt und die Zielperson durchgehend persönlich angesprochen werden.

## **Personalisierung der Absender:innen**

Eine persönliche Unterschrift in einem Newsletter kann sich positiv auf die Wahrnehmung auswirken, gegebenenfalls auch mit einem Foto der verantwortlichen Person.

### **5.9.2 Struktur eines Mitarbeiter:innennewsletters**

#### **Informatives Vorschauenfenster bzw. Pre-Header**

Ein Vorschauenfenster oder Pre-Header muss sofort Auskunft über den Inhalt einer Nachricht geben, da sonst die Gefahr besteht, dass diese noch vor dem Öffnen gelöscht wird. Die Kernbotschaft ist unbedingt zu transportieren (Schwarz, 2017, S. 49). Außerdem ist darauf zu achten, auf welcher Art von Gerät die Nachricht mehrheitlich durch die Empfänger:innen geöffnet wird, da hier gilt, dass unterschiedliche Designs von Vorteil für die Lesbarkeit der Kernbotschaft sind (Kumar, 2021, S. 3).

#### **Vollständiger Header**

Um zu einem Erfolgsfaktor zu werden, muss in einem Header wenigstens der Name des Newsletters, die Nummer der Ausgabe, die Website der Herausgeber:innen, die Kontaktdaten und der Hinweis für die Leser:innen, warum sie diese E-Mail erhalten, stehen (Schwarz, 2004, S. 51).

#### **Aktuelle Meldungen**

Zu einem Erfolgsfaktor werden Meldungen dann, wenn die wichtigen und aktuellen Meldungen am Anfang stehen. Denn je aktueller die Nachricht ist, desto höher ist der Nutzen für die Leser:innen (Johne, 2005, S. 73).

#### **Übersichtliches Layout**

Das Layout muss einerseits übersichtlich sein und andererseits einen hohen Wiedererkennungswert gewährleisten, was zu großen Teilen einem dementsprechend strukturierten Template geschuldet ist (Johne, 2005, S. 73).

#### **Bekannte Absender:innen**

Die Absender:innen dienen dazu, dass die Leser:innen schnell erkennen können, von wem die erhaltene Nachricht stammt und einschätzen können, ob die Nachricht von Bedeutung für sie ist. So müssen die Absender:innen zumindest eine gestützte Bekanntheit bei den Empfänger:innen haben, um zum Erfolg eines Newsletter beizutragen (Schwarz, 2017, S. 49).

### **5.9.3 Mediengerechte Textgestaltung**

#### **Relevante Inhalte**

Die Inhalte müssen den Leser:innen einen Nutzen bieten (Schwarz, 2017, S. 50), außerdem von hohem zielgruppenspezifischen Interesse sein (Kumar, 2021, S. 3).

#### **Wesentliche Inhalte**

Die Inhalte des Online-Newsletters sollten sich auf wesentliche Inhalte und Aussagen beschränken. Ein Richtwert für den Umfang ist maximal 50 Prozent jener Menge, die für eine Printausgabe konzeptioniert wären (Johne, 2005, S. 74; Kumar, 2021, S. 3).

#### **Aussagekräftige Überschriften bzw. Schlagzeilen**

Die Schlagzeilen müssen die wichtigsten Informationen in wenigen Worten kurz, prägnant und verständlich darbieten (Johne, 2005, S. 74; Schwarz, 2017, S. 57).

#### **Knappe Zusammenfassungen bzw. Teaser**

Teaser müssen sehr kurze Zusammenfassungen am Anfang eines längeren Textes sein, die die Leser:innen neugierig auf den vollen Text machen (Johne, 2005, S. 74).

#### **Beschreibende Links (Handlungsaufforderungen)**

Die eingepflegten Hyperlinks sollen beschreibend sein, also in Form einer Handlungsaufforderung formuliert sein. Auch andere Textbestandteile wie Schlagwörter, Überschriften, aber auch Bilder sind zu verlinken (Schwarz, 2017, S. 50).

#### **Struktur durch Überschriften und Zwischentitel**

Mithilfe von Überschriften und Zwischentiteln kann ein Text strukturiert werden, was gerade beim Lesen auf dem PC oder mobilen Devices für eine bessere Orientierung sorgt (Johne, 2005, S. 74).

#### **Gut lesbare Schrift (Schriftgröße und -art)**

Es ist eine gut lesbare, serifenlose Schrift mit ausgeprägten Rundungen gleicher Strichstärke im Auf- und Abstrich mit einer Schriftgröße zwischen zehn und zwölf Punkt zu wählen (Johne, 2005, S. 74).

## **6 Versicherungslandschaft in Österreich**

Im letzten theoretischen Kapitel über die Versicherungslandschaft in Österreich soll den Leser:innen der österreichische Versicherungsmarkt in kompakter Form überblicksmäßig näher gebracht werden. Es soll neben den relevanten Zahlen, Daten und Fakten zu Versicherungen in Österreich auch ein Verständnis über die Größe und Wichtigkeit der Versicherungsbranche hierzulande vermittelt werden. Aber auch die Kräfteverhältnisse der Marktteilnehmer:innen sollen gezeigt werden, um den Einfluss einzelner Unternehmen in der Branche besser einschätzen zu können.

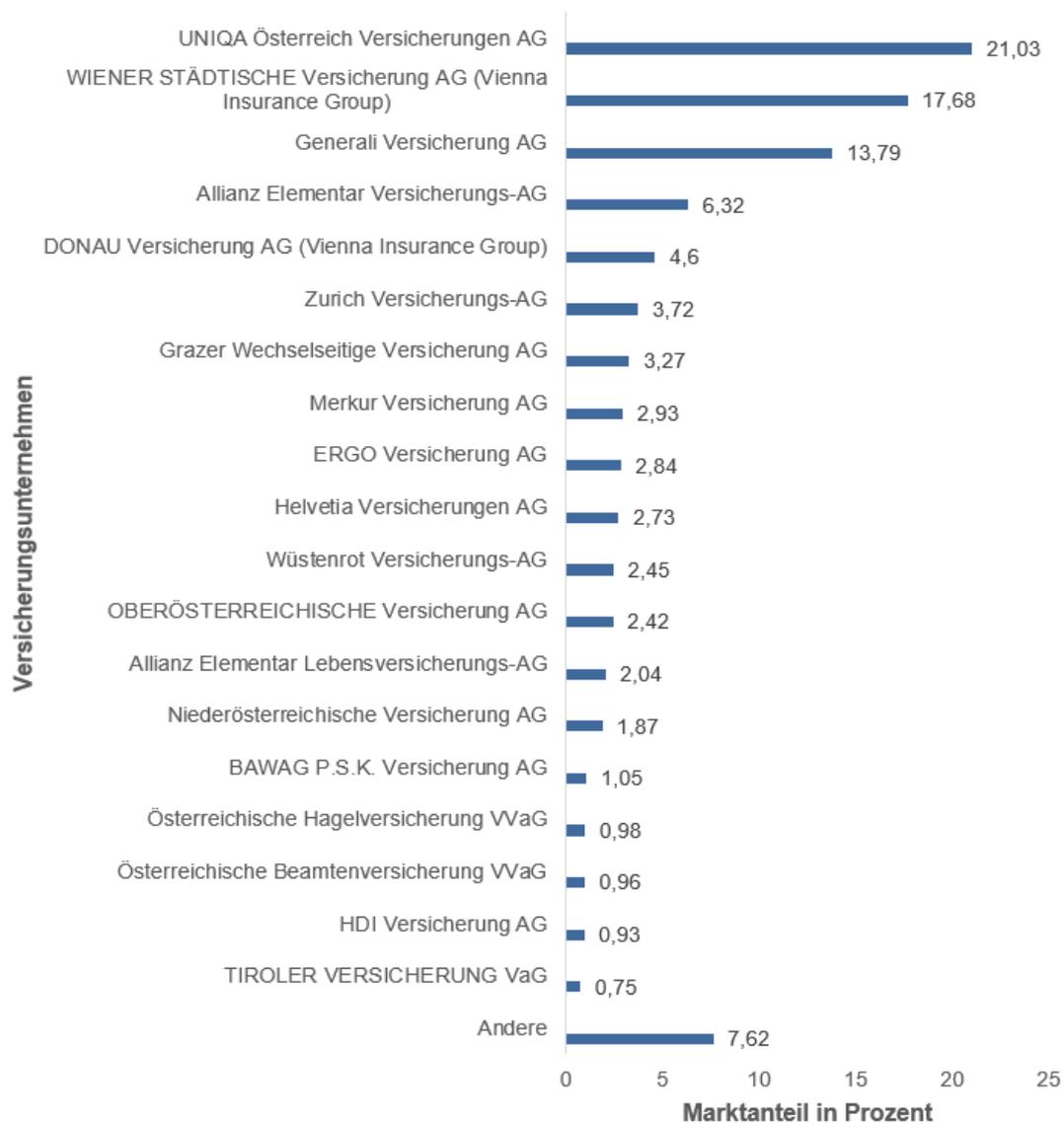
### **6.1 Zahlen, Daten, Fakten**

Der Versicherungsmarkt in Österreich besteht aus 44 Versicherungen und beschäftigt rund 27.000 Personen und einem damit zusammenhängenden Personalaufwand von 1,86 Milliarden Euro. Der Umsatz im Jahr 2020 der Versicherungsbranche in Österreich betrug 20,17 Milliarden Euro. Das gesamte Prämienvolumen der österreichischen Versicherung belief sich 2020 auf 18,04 Milliarden Euro, wobei den größten Anteil daran die Lebensversicherung (29,9 Prozent) hatte, dicht gefolgt von Schaden- (29,7 Prozent), Kfz- (20,5 Prozent), Kranken- (13,3 Prozent) und Unfallversicherung (6,6 Prozent). Den 18,04 Milliarden Euro an bezahlten Prämien stehen 15,58 Milliarden Euro an erbrachten Leistungen bei 7,48 Millionen Schaden- und Leistungsfällen gegenüber. Die Versicherungsdichte, also der Betrag, den die Österreicher:innen durchschnittlich pro Jahr im Jahr 2020 für Versicherungen ausgeben, betrug 2.002 Euro (Wollny, 2021).

### **6.2 Marktteilnehmer:innen**

Wie die untenstehende Abbildung 5 zeigt, teilten sich die drei größten Versicherungen in Österreich UNIQA Österreich Versicherungen AG, WIENER STÄDTISCHE Versicherung AG und Generali Versicherung AG im Jahr 2020 gut 50 Prozent des österreichischen Gesamtmarktes untereinander auf (Wollny, 2021).

**Abbildung 5: Marktanteile der Versicherungen in Österreich im Jahr 2020**



Quelle: Eigene Darstellung nach Wollny (2021)

### 6.3 Marktanteile in den Versicherungssparten

In den einzelnen Versicherungsarten waren auch die im Gesamtmarkt führenden Versicherungsunternehmen diejenigen, welche die größten Anteile an den einzelnen Sparten hatten. In unterschiedlicher Reihenfolge belegten Uniqa, Wiener Städtische und Generali die ersten drei Plätze in den Bereichen Lebens-, Schaden- und Unfallversicherung. In den Sparten Kranken- und Kfz-Versicherung waren die oben genannten Unternehmen unter den größten vier Versicherungen im jeweiligen Bereich (Wollny, 2021).

## 7 Empirischer Teil

Der empirische Teil einer Masterarbeit hat die Aufgabe, sich mit der Forschungsmethode auseinanderzusetzen und die formulierten Forschungsfragen in einer wissenschaftlich adäquaten Weise zu beantworten, unter Berücksichtigung der in der Wissenschaft geforderten Kriterien. Im empirischen Teil sollen außerdem Forschungslücken, welche im Theorieteil fast zwangsläufig entstehen, in der bestmöglichen Weise geschlossen werden. Die finalen Abschnitte des empirischen Teils der wissenschaftlichen Arbeit sind eine Conclusio aus dem theoretischen sowie empirischen Teil, welcher die Ergebnisse dieser Masterarbeit zu Grunde liegen.

### 7.1 Empirischer Werdegang

Die Basis des beschriebenen Forschungsprozesses ist die Forschungsfrage. Die Ausarbeitung einer wissenschaftlichen Forschungsfrage beruht auf zuvor gesammeltem Wissen und soll neue Erkenntnisse zum gewählten Thema generieren (Oehlich, 2015, S. 1). Eine geeignete Erklärungsstrategie ist für die Gewährleistung der tatsächlichen Beantwortung der gestellten Forschungsfrage unumgänglich. Zum einen stehen statistik-basierte, zum anderen fall-basierte Erklärungsstrategien zur Verfügung (Gläser & Laudel, 2010, S. 31).

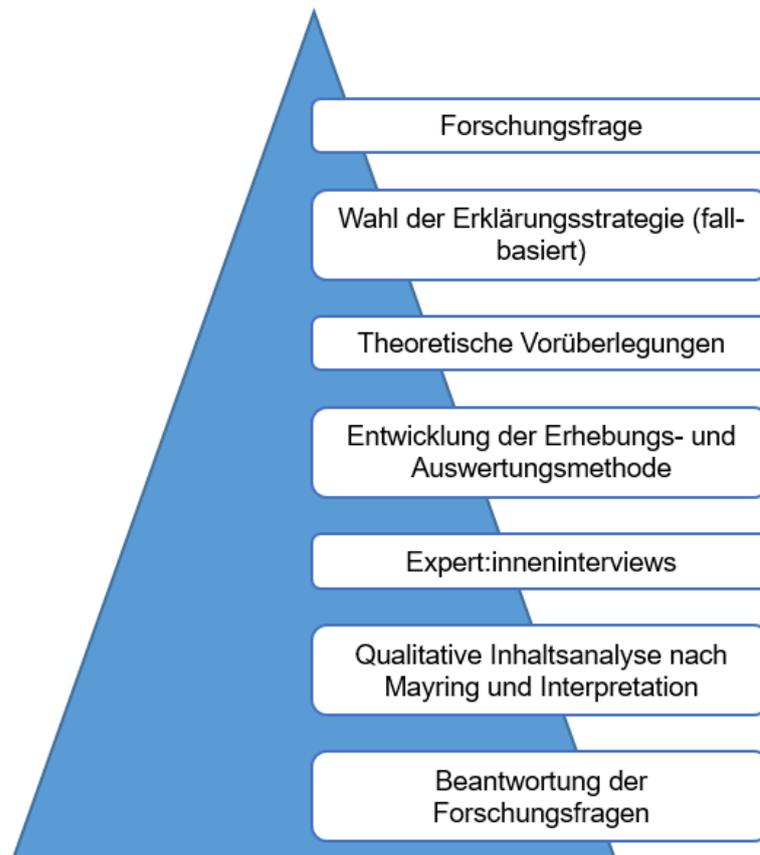
Nachdem es sich bei dem Thema „Die Erfolgsfaktoren von Online-Mitarbeiter:innen-newsletter in der Versicherungswirtschaft“ um ein Expert:innenthema handelt, zudem es bis dato nicht viele Untersuchungen gibt, wurde eine fallbasierte Erklärungsstrategie zur gewählten Methode.

Die weiteren Schritte stellen die theoretischen Vorüberlegungen und die abgeleitete Zielsetzung dar. Der Theorieteil hat die Beantwortung der durch den Autor formulierten Forschungsfragen zur Aufgabe. In diesem Abschnitt wird vorhandenes, für die Arbeit relevantes Wissen aktueller Fachliteratur bearbeitet (Gläser & Laudel, 2010, S. 32).

Der nächste logische Schritt ist, im Zuge der fall-basierten Erklärungsmethode entsprechende Erhebungs- und Auswertungsmethoden zu finden. Diese werden in den jeweiligen Unterkapiteln näher erläutert.

In Abbildung 6 wird der gesamte empirische Werdegang dieser wissenschaftlichen Arbeit dargestellt, sodass dieser auf einen Blick erfasst werden kann.

**Abbildung 6: Empirischer Werdegang**



Quelle: Eigene Darstellung nach Gläser & Laudel (2010, S. 32)

## 7.2 Geplante Stichprobe (inkl. Expert:innensteckbrief)

Da das gewählte Thema ein Expert:innenthema ist, wird ein qualitatives Verfahren zur Bearbeitung des Themas gewählt. Für die ausgewählte Methode werden insgesamt zehn Expert:innen aus der österreichischen Versicherungswirtschaft interviewt. Die Grundgesamtheit der Expert:innen sind alle Personen, die an der Gestaltung von Mitarbeiter:innennewsletters in einer Versicherung innerhalb Österreichs beschäftigt sind. Da Mitarbeiter:innennewsletters vornehmlich in größeren Betrieben eingesetzt werden (Engelhardt, 2020a, S. 30), beschränken sich die Aussagen dieser Arbeit auf die zehn größten Versicherungsanbieter Österreichs. Außerdem sollen die befragten Personen Fachwissen zu den gestalterischen Elementen eines Newsletters haben, weswegen die unten genannten Gruppen an Expert:innen ausgewählt wurden.

Die geplante Stichprobe setzt sich demnach, immer in Bemühung um Diversifikation wie folgt zusammen:

- Zwei bis vier Führungskräfte bzw. Autor:innen eines Mitarbeiter:innennewsletters
- Zwei bis vier Marketingexpert:innen (Mitarbeiter:innen Marketingabteilungen)
- Zwei bis vier Kommunikationsexpert:innen (Mitarbeiter:innen Kommunikationsabteilungen)

Bei der Auswahl der Expert:innen wird darauf geachtet, dass verschiedene Ansichten und Meinungen vertreten werden, es sich jedoch nicht um Extrem- oder Einzelmeinungen handelt. Zum Thema sollen branchentypische Meinungen und Ansätze erfragt werden (Gläser & Laudel, 2010, S. 98).

Die zu interviewenden Personen werden im persönlichen und erweiterten beruflichen Umfeld des Autors generiert. Es wird also eine gründliche Recherche innerhalb unterschiedlicher Unternehmen der österreichischen Versicherungswirtschaft gemacht, um eine große Breite an Expert:innen für ein Interview zu finden, welche die Meinungsvielfalt gewährleisten und so zu einem validen Ergebnis führen. So ist das erklärte Ziel der Stichprobe, möglichst große Objektivität herzustellen.

## **7.3 Methode**

Der Abschnitt zur Methode beinhaltet zum einen die Erhebungsmethode, sprich die eigenständige Erhebung von Quellen, worin speziell darauf eingegangen wird, warum eine direkte Vorgehensweise mittels Expert:inneninterviews am besten zur Ableitung empirischer Erfolgsfaktoren geeignet ist, welche in ebendiesem Teil dieser wissenschaftlichen Arbeit erforscht werden. Zum anderen wird die Auswertungsmethode beschrieben, also die Art und Weise der Auswertung der selbstständig erhobenen Quellen.

### **7.3.1 Erhebungsmethode**

In dieser Arbeit kommt ein qualitatives Verfahren zum Einsatz, bei welchem direkt mithilfe von Expert:inneninterviews nicht-standardisierte, leitfadengestützte Befragungen von Fachleuten, die sowohl Fachwissen als auch ein umfassendes Verständnis und Wissen in Bezug auf die Problemstellung haben. Über die Expert:inneninterviews werden die als besonders wichtig eingeschätzten Themenbereiche identifiziert (Krcmar, 2015, S. 126). Das Expert:inneninterview stellt das Expert:innenwissen einer Person vom Fach in den Mittelpunkt der Erhebungen. Bei den eingebundenen Expert:innen muss es sich nicht zwangsläufig um Führungskräfte oder Entscheidungsträger:innen handeln. Das bloße Vorhandensein von Fachwissen bzw. einer Expertise zum gewählten Thema genügt, um als Interviewpartner:in in Frage zu kommen. Das Expert:inneninterview kann

durchaus strukturiert sein, ähnlich wie ein Leitfadenterview (Oehrich, 2015, S. 71f.). Für den Forschungszweck dieser Arbeit ist das Expert:inneninterview die ideale Methode, da sie auf die direkte Identifikation der Ursachen für den Erfolg abzielt. Außerdem bietet das Expert:inneninterview, im Gegensatz zu indirekten Methoden wie gedanklichen Analysen oder statistischen Verfahren auf Datenbasis für den Verfasser der Masterarbeit, der in der Versicherungswirtschaft tätig ist, eine sehr gut zugängliche Datenquelle und somit umsetzbare Methode (Ahrholdt et al., 2019, S. 211).

Ein qualitatives Verfahren ist auch deswegen ideal, da sich Faktoren wie Erfolg de facto nicht quantitativ erheben lassen, nachdem es sich hierbei um einen kaum messbaren Umstand handelt. Expert:inneninterviews sind auch deshalb das Mittel der Wahl, weil bei der Befragung von Fokusgruppen, gegenseitige Beeinflussung befürchtet wird (Niebert & Gropengiesser, 2013, S. 121). Die Interviews basieren auf der Literatur, die für den Theorieteil dieser Arbeit erstellt wird, sowie den Subforschungsfragen und zeichnen sich durch ihren offenen Gesprächscharakter aus, bei welchem fachliche Ausführungen und Zwischenfragen ein gewünschter Teil des Gesprächs sind, solange es sich in einem vertretbaren Rahmen bewegt. Jedwede Ausschweifung, die auf betriebsspezifischen Gewohnheiten, Prozessen oder Strategien fußt, ist sehr wünschenswert, da sie den Outcome des Gesprächs und damit den Informationsgehalt deutlich steigern können (Oehrich, 2015, S. 73). Die zentrale Aufgabe der Interviewer:innen ist es, immer wieder zum Leitfaden zurückzukehren und alle zentralen Punkte in jedem Interview abzufragen, damit eine spätere Vergleichbarkeit der Interviews gegeben ist. Die Interviewer:innen sollen jedoch eine gewisse Freiheit im Gespräch zulassen, da es vor allem die Möglichkeit der Artikulation persönlicher Gedanken und Formulierungen ist, die sich in diesem Ansatz von der quantitativen Methode unterscheidet. Außerdem sollen unklare Aussagen und wichtige Themenbereiche näher erfragt werden, was dank der Offenheit des Gesprächs ein wichtiges Alleinstellungsmerkmal qualitativer Forschungsansätze ist (Voss, 2020, S. 42). Um sicherzustellen, dass sämtliche Interviewpartner:innen die gleichen Hauptfragen gestellt bekommen und alle relevanten Themenbereich durchgenommen werden, wird der Interviewleitfaden vor dem ersten Interview durch den Verfasser erstellt (Oehrich, 2015, S. 72). Im besten Fall können nach den erfolgreich geführten Interviews, aufgrund der Aussagen der Interviewpartner:innen, auf diese Weise Trends für die künftige Entwicklung zur Forschungsfrage abgeschätzt und Prognosen abgegeben werden (Gläser & Laudel, 2010, S. 13).

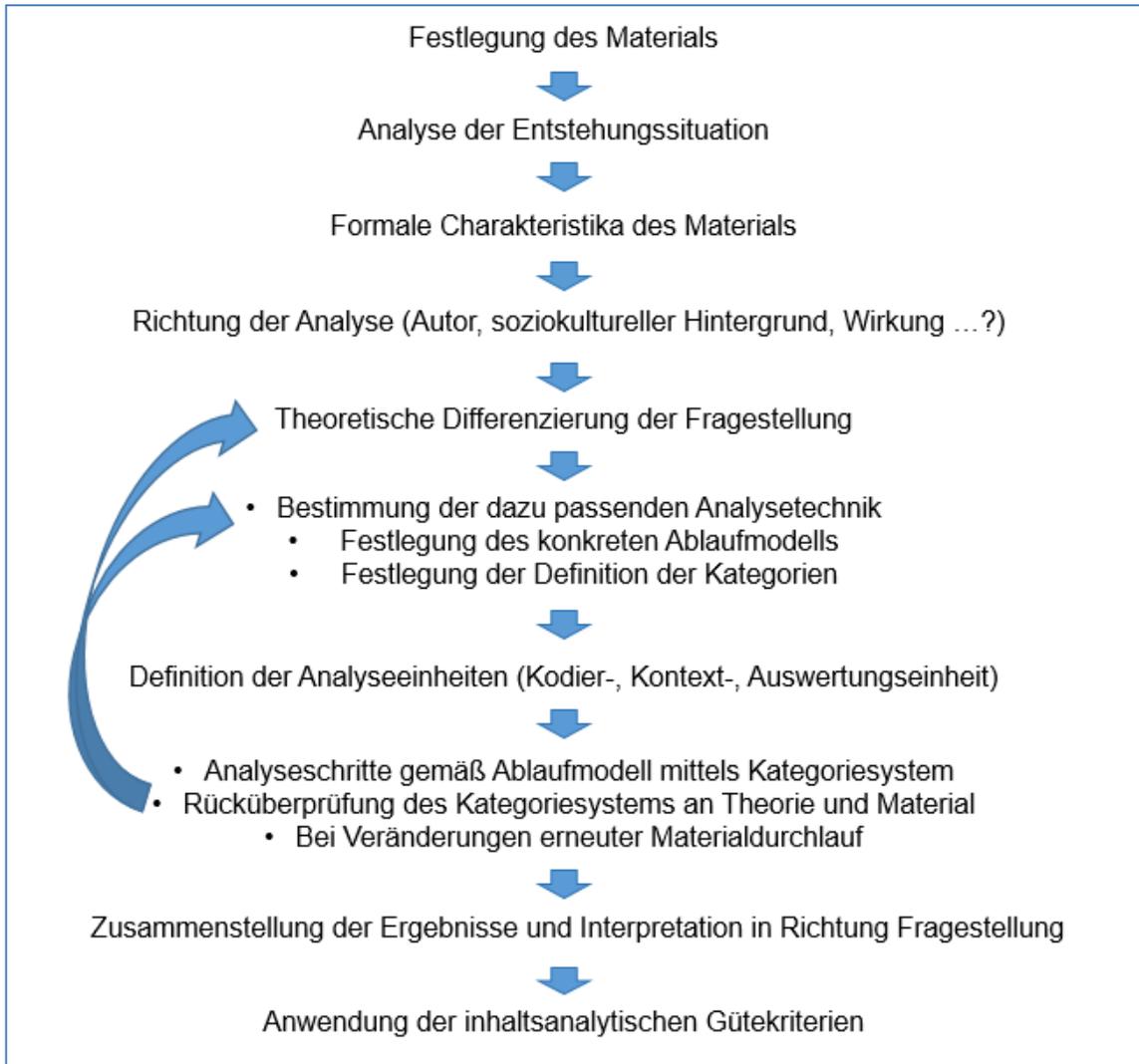
Alle Interviews werden auf einem Tonträger aufgezeichnet und die relevanten Inhalte anschließend verschriftlicht. (Gläser & Laudel, 2010, S. 193).

### **7.3.2 Auswertungsmethode**

Die Auswertung dieser Masterarbeit wird unter Zuhilfenahme der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring abgewickelt. Zunächst wird das Gesamtmaterial ohne Vorüberlegungen gesichtet, um einen Überblick über Einzelfälle und die Merkmalsstruktur der Stichprobe zu gewinnen. Hierbei wird deutlich, dass Mayring ein vom Grundsatz her offenes Verfahren anbietet, wodurch sich Kategorien von selbst ergeben sollen, später jedoch Einschränkungen in Bezug auf den qualitativen Charakter akzeptiert werden, da Einzelfälle kategorisiert werden. Der große Vorteil der Methode nach Mayring ist die Handhabbarmachung von enormen Materialmengen. Auf der anderen Seite wiederum wird der individuelle Charakter des Einzelfalls nivelliert und das qualitative Forschungsparadigma (streng genommen) durchkreuzt (Mayring & Brunner, 2009, S. 671ff.).

In der folgenden Abbildung 7 wird die Vorgangsweise nach Mayring in einem allgemeinen inhaltsanalytischen Ablaufmodell gezeigt. Alle Handlungen der qualitativen Inhaltsanalyse werden zunächst systematisch gegliedert und durchlaufen die in Abbildung 7 dargestellten Schritte.

**Abbildung 7: Allgemeines inhaltsanalytisches Ablaufmodell**



**Quelle: Eigene Darstellung nach Mayring (2015, S. 62)**

Die zusammenfassende Inhaltsanalyse ist methodisch nahe an der Zusammenfassung als alltagsweltliche Interpretationsform zu sehen, welche ständig von Menschen unbewusst gebraucht wird. Jedoch benötigt diese wissenschaftliche Methode im Vergleich zur Alltagsroutine intersubjektiv nachvollziehbare Regeln. Aus genau diesem Grund müssen die jeweiligen Schritte der qualitativen Inhaltsanalyse festgelegt werden. Im Einzelnen werden nach Mayring (2003, S. 54ff.) folgende Schritte für eine zusammenfassende Inhaltsanalyse vorgeschlagen:

**I. Bestimmung des Ausgangsmaterials**

- Festlegung des Materials
- Analyse der Entstehungsgeschichte
- Formale Charakterisierung des Materials

**II. Fragestellung der Analyse**

- Festlegung der Richtung der Analyse
- Theoriegeleitete Differenzierung der Fragestellung

### **III. Ablaufmodell der Analyse**

- Bestimmung der Analysetechniken
- Festlegung des konkreten Ablaufmodells

### **IV. Zusammenfassende Inhaltsanalyse – Ablaufmodell**

- Bestimmung der Analyseeinheiten
- Paraphrasierung Inhalt tragender Textstellen (Z1-Regel)
- Bestimmung des angestrebten Abstraktionsniveaus und Generalisierung der Paraphrasen unter dieses Abstraktionsniveau (Z2-Regel)
- Reduktion durch Selektion, Streichung bedeutungsgleicher Paraphrasen (Z3-Regel)
- Reduktion durch Bündelung, Konstruktion, Integration von Paraphrasen auf angestrebtem Abstraktionsniveau (Z4-Regel)
- Zusammenstellung der neuen Aussagen als Kategoriensystem

### **V. Interpretation und Überprüfung der Ergebnisse**

- Rücküberprüfung des Kategoriensystems an Theorie und Material
- Interpretation der Ergebnisse in Richtung der Hauptfragestellung
- Anwendung der inhaltsanalytischen Gütekriterien

Zuerst wird im Ablaufmodell das zu analysierende Textmaterial festgelegt, wobei ausgewählt wird, welche Textpassagen der Analyse unterzogen werden, worauf eine Beschreibung folgt, unter welchen Umständen und von wem das Material produziert wurde, ebenso wie die formale Charakterisierung, also, in welcher Form das Material vorhanden ist (Mayring, 2003, S. 47). Danach wird im Ablaufmodell als zweiter Schritt die Fragestellung der Analyse zum Thema gemacht. Eine spezifische Fragestellung ist der Kern der Inhaltsanalyse. Nachdem der Text als ein Teil des Kommunikationsprozesses verstanden wird, ist erstens festzulegen, was daraus interpretiert werden soll:

- Informationen über einen darin beschriebenen Gegenstand,
- die Textverfasser:innen oder
- die Wirkung des Textes auf die Rezipient:innen.

Zweitens wird unter Berücksichtigung der zur Verfügung stehenden Theorien eine präzise Fragestellung zur Analyse mit etwaigen ausdifferenzierten Unterfragen formuliert.

Drittens erfolgt die Festlegung der angewendeten Analysetechnik (Strukturierung, Explikation, Zusammenfassung) sowie die Aufstellung des formulierten Ablaufmodells der Analyse (Mayring, 2003, S. 50ff.).

Im nächsten vierten Schritt des Ablaufmodells werden die Analyseeinheiten bestimmt, die Festlegung, welches der kleinste bzw. größte Textbestandteil ist, welcher ausgewertet wird (Kodiereinheit, Kontexteinheit) und in welcher Reihenfolge die Textteile ausgewertet werden (Auswertungseinheit). Der nächste Schritt ist der erste Materialdurchgang, in welchem die Kodiereinheiten in die grammatikalische Kurzform gebracht werden, die sich auf den Inhalt beschränkt. Anschließend werden die gewonnenen Paraphrasen generalisiert, das heißt auf einem zuvor festgelegten Abstraktionsniveau allgemeiner ausgedrückt (Generalisierung). Jene generalisierten Paraphrasen, die sich gleichen und jene, die unwichtig sind, werden gestrichen. Im weiteren Reduktionsschritt werden Paraphrasen, welche sich aufeinander beziehen, jedoch über den Text verstreut sind, zu neuen Aussagen zusammengefasst, die in einem komplexen Categoriesystem eingebettet sind. Sämtliche Paraphrasen des ersten Materialdurchgangs haben in den gewählten Kategorien aufzugehen. Der letzte Schritt im Ablaufmodell ist sowohl die Überprüfung als auch die Interpretation der Analyseergebnisse in Richtung der Fragestellung vorzunehmen, welche an den Text gerichtet wurde (Mayring, 2003, S. 61). Die Interpretation muss stets argumentativ begründet und theoriegeleitet, schlüssig und sinnvoll sein (Mayring, 2010, S. 145).

Die Ausführung und begleitende Dokumentation der Inhaltsanalyse erfolgt in Form einer Tabelle bzw. Zusammenfassungsmaske. Spalte eins gibt die Fallnummer bzw. die interviewte Person an. Spalte zwei gibt die Seitenzahl der Fundstellen im Transkript, welche paraphrasiert wurden. Spalte drei ist die Paraphrase selbst und in Spalte vier befindet sich die Generalisierung und Streichungen (Mayring, 2003, S. 64ff.).

## **7.4 Interviewpartner:innen**

Ursprünglich war das Ziel, insgesamt zwölf Interviewpartner:innen aus unterschiedlichen österreichischen Versicherungsunternehmen zu befragen. Außerdem sollten die Interviewpartner:innen die unterschiedlichen Stationen eines Mitarbeiter:innennewsletters beleuchten, weswegen ein weiteres Ziel war, dass die Befragungen mit Autor:innen, Themenverantwortlichen, Kommunikationsexpert:innen und Empfänger:innen von Mitarbeiter:innennewslettern durchgeführt werden. Die Auswahl der Expert:innen ist aufgrund der guten Kontakte des Autors sehr zufriedenstellend verlaufen und es konnten aus jedem Bereich Fachleute für ein Expert:inneninterview gefunden werden. Einzig die

gewünschte Durchmischung vieler verschiedener Versicherungsunternehmen ist nicht in dem Ausmaß gelungen, wie diese ursprünglich geplant war. Dies ist zum einen darauf zurückzuführen, dass es Expert:innen gab, die schlicht keine Zeit für ein Interview in dem vorgegebenen Zeitraum finden konnten. Zum anderen ist zu unterstreichen, dass es wegen diverser Einschränkungen im täglichen Leben aufgrund der COVID-19-Pandemie zusätzlich erschwert wurde, neue Kontakte außerhalb des eigenen Unternehmens, kennenzulernen und in weiterer Folge von einem Interview zu überzeugen.

Dennoch konnten die Erfahrungen aus drei unterschiedlichen Unternehmen und von insgesamt neun Expert:innen in neun Einzelinterviews gesammelt werden, wobei fünf der neun Interviewpartner:innen weiblich waren. Auf Wunsch der Interviewpartner:innen wurden sämtliche Ergebnisse anonymisiert. Fünf der neun Interviews haben in Form eines persönlichen Treffens stattgefunden. Vier der neun Interviews waren Videoanrufe via MS Teams oder Cisco Jabber.

*IP 1:* Diese Interviewpartnerin ist eine ehemalige Mitarbeiterin aus dem Marketing einer Versicherung in Österreich und war dort unter anderem für die Gestaltung von Newslettern zuständig.

*IP 2:* Dieser Interviewpartner hat mehrere Jahrzehnte Erfahrung in unterschiedlichen Unternehmen der Versicherungsbranche in Deutschland und Österreich. Außerdem ist dieser Interviewpartner Abteilungsleiter und häufiger Themengeber bzw. Autor für einen Mitarbeiter:innennewsletter.

*IP 3:* Dieser Interviewpartner leitet eine Abteilung in einer Versicherung in Österreich und ist außerdem Themengeber bzw. Autor für einen Mitarbeiter:innennewsletter.

*IP 4:* Diese Interviewpartnerin ist Kommunikationsexpertin und arbeitet in der Pressestelle einer österreichischen Versicherung.

*IP 5:* Dieser Interviewpartner ist Vorstand einer österreichischen Versicherung und gibt einen monatlichen Mitarbeiter:innennewsletter für sein Ressort heraus.

*IP 6:* Dieser Interviewpartner ist Teamleiter eines österreichischen Versicherungsunternehmens und verantwortet einen Mitarbeiter:innennewsletter.

*IP 7:* Diese Interviewpartnerin arbeitet in der Marketingabteilung einer österreichischen Versicherung und war lange Zeit für die Gestaltung von Newslettern zuständig.

*IP 8:* Diese Interviewpartnerin ist redaktionell an der Herausgabe eines Mitarbeiter:innennewsletters bei einer österreichischen Versicherung beteiligt.

*IP 9:* Diese Interviewpartnerin ist im Vertrieb einer österreichischen Versicherung tätig und verfasst regelmäßig Artikel für einen Mitarbeiter:innennewsletter.

Allen Interviewpartner:innen *IP 1 – IP 9* ist gemein, dass sie Empfänger:innen von Mitarbeiter:innennewslettern sind und somit auch die Rezipient:innenseite nachvollziehen und beurteilen können.

## **7.5 Darstellung der Ergebnisse**

Im anschließenden Abschnitt dieser wissenschaftlichen Arbeit stehen die Auswertung sowie die Darstellung der Ergebnisse im Zentrum. Die nun folgenden Erkenntnisse ergaben sich aus den Befragungen der Expert:innen zum Thema Mitarbeiter:innennewsletter in der Versicherungsbranche. Es finden sich die Ansichten und Meinungen von neun Expert:innen, welche am Gestaltungsprozess eines Mitarbeiter:innennewsletters in der Versicherungsbranche beteiligt sind, wieder.

Die kommenden elf Unterkapitel stellen die ermittelten elf Kategorien aus den teilstrukturierten, leitfadengestützten Expert:inneninterviews dar, die nach Mayring, mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet und interpretiert wurden.

### **7.5.1 Interne Kommunikation**

Die E-Mail wird weitgehend als eines der wichtigsten internen Kommunikationsmittel betrachtet. Neben dem persönlichen Gespräch und einem Telefonat werden Nachrichten, welche die Empfänger:innen per E-Mail empfangen, als enorm wichtig eingestuft. Die E-Mail hat in den letzten Jahren eine Aufwertung erfahren, so wird eine seriöse, individuelle E-Mail in Bezug auf ihre Verbindlichkeit mit dem Erhalt eines persönlichen Briefs verglichen. Einzig zu speziellen Anlässen wie Jubiläen oder Ähnlichem scheint der persönliche Brief aus aktueller Sicht nicht ersetzbar zu sein. Das persönliche Gespräch oder das persönliche Telefonat, welche von einigen Interviewpartner:innen immer noch als die besten Kommunikationsmittel gesehen werden, werden aber in der Regel nur bei sehr dringenden Angelegenheiten über die E-Mail gestellt und nur dann, wenn der Adressat:innenkreis klein genug für ein persönliches Treffen oder ein Jour-Fixe ist. Auch das Verständnis eines persönlichen Gesprächs hat sich pandemiebedingt verändert, so werden beispielsweise Videokonferenzen, hybride Veranstaltungen und Treffen vor Ort praktisch immer unter dem Begriff des persönlichen Treffens subsummiert.

So können solche persönlichen Treffen durchaus über digitale Kanäle wie zum Beispiel Microsoft Teams, Skype oder Cisco Jabber abgehalten werden und sind in der Wahrnehmung trotzdem persönlich. Allgemein kann gesagt werden, dass sich die interne Kommunikation nicht zuletzt durch die Covid-19-Pandemie in den letzten Jahren noch stärker auf digitale Kanäle verlagert hat. Zu dieser Einschätzung passt auch, dass ver-

mehrt unternehmensinterne Chatprogramme für kurze informelle, jedoch häufig dringende Nachrichten verwendet werden, die vor einigen Jahren noch fast ausschließlich persönlich oder per Telefon abgesetzt wurden.

Zu den Chatprogrammen ist auch WhatsApp zu zählen, das sowohl zwischen vielen Einzelpersonen als auch in bestimmten Gruppen wie etwa Teams, Abteilungen oder Projektgruppen genutzt wird. Der Trend, Applikationen wie WhatsApp, welche unter Social Media zu kategorisieren sind, zu nutzen, fußt auf dem allgemeinen Trend, dass Social Media einen seit Jahren ungebrochenen Aufschwung in Bezug auf Nutzer:innenzahlen erfährt. Hierbei werden nach wie vor Facebook und Instagram am häufigsten spontan genannt. Die sozialen Netzwerke lassen die Grenze zwischen interner und externer Kommunikation immer weiter verschwimmen, da diese eine Schnittstelle zwischen den Mitarbeiter:innen und dem Unternehmen sowohl in der Innen- als auch in der Außenwahrnehmung, bilden (IP 4, 2022, I. 25ff.). Diese Verknüpfung und das starke Commitment der Mitarbeiter:innen mit dem eigenen Unternehmen auf diversen Social-Media-Kanälen kann in dieser Form auch erst seit Kurzem beobachtet werden. Trotz dieser Entwicklung ist die Kultur für die Nutzung von Social Media nicht in allen Unternehmen gleich intensiv ausgeprägt.

Ein wichtiger Punkt der internen Kommunikation sind sämtliche Formen von Nachrichtenkanälen wie zum Beispiel Intranet-News, Mitarbeiter:innenzeitschriften oder eben auch Mitarbeiter:innennewsletter. Vor allem die Nachrichten, welche über das Intranet kommuniziert werden und jene, die in Mitarbeiter:innennewslettern erscheinen, sind von besonders hoher Bedeutung für die formelle interne Kommunikation, wobei hier die Erscheinungsform, mit Ausnahme der Mitarbeiter:innenzeitschrift, ausschließlich digital ist, zum Teil per E-Mail und zum Teil abgelegt auf Online-Plattformen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die interne Kommunikation zwar immer digitaler wird, jedoch nicht ohne klassische analoge Elemente auskommt.

### **7.5.2 Erfolgreiche interne Kommunikation**

Zunächst kann festgehalten werden, dass für eine erfolgreiche interne Kommunikation eine grundlegend gute Stimmung im Unternehmen herrschen und ein offener Umgang miteinander gepflegt werden sollte. Auf diesem Weg kann mehr Feedback erwartet und in weiterer Folge die Qualität der Kommunikation gesteigert werden. Eine der häufigsten Formen der Messung interner Kommunikation ist das Einholen von Feedback bzw. Rückmeldungen durch die Empfänger:innen, vor allem bei nicht quantitativ messbaren internen Kommunikationsformen wie etwa einem Mailing. Hierbei ist es äußerst wichtig, dass auf Feedback und Rückfragen kompetent reagiert wird, um eine Verbesserung der

Qualität erreichen zu können. So verhält es sich auch, dass die interne Kommunikation nur unregelmäßig und häufig nicht zahlenbasiert gemessen wird, wie etwa die Stimmung, die nach dem Absetzen einer Nachricht wahrgenommen wird. So wird erfüllt, ob die Nachricht gelesen und verstanden wurde.

Zahlenbasierte Erfolgsmessungen finden zum Beispiel mithilfe von KPIs wie beispielsweise Likes, Verweildauer, Zugriffen oder der Öffnungs- und Klickraten statt. Letztere können durch Nachgespräche der Absender:innen mit den Empfänger:innen gesteigert werden. Sehr gut tracken lassen sich Social-Media-Beiträge, da die Social-Media-Kanäle genau dafür konzipiert sind und tatsächlich sehr hohe Werte bei den KPIs erzielen können. Eine weitere Methode der Erfolgsmessung ist es, eine Umfrage zu machen, die von allen Empfänger:innen verbindlich absolviert werden muss. So können Stimmungen, aber auch Verständnis für das Gelesene abgefragt werden.

Unter der Voraussetzung, dass der Erfolg einer Nachricht gemessen werden kann, kann auch ein Vergleichsmodell angedacht werden, indem die selbe Nachricht auf zwei unterschiedliche Arten kommuniziert wird und dann das erfolgreichere der beiden Modelle ermittelt wird (IP 3, 2022, I. 301f.). Auf diesem Weg lassen sich viele verschiedene Kommunikationsstile testen, vergleichen und in weiterer Folge optimieren. Hingegen ist eine Prüfung des Erfolgs jeder einzelnen E-Mail nicht zielführend, da dieses Unterfangen viel zu aufwändig wäre.

Für eine erfolgreiche Kommunikation ist es von Seiten der Empfänger:innen sehr wichtig, dass diese sich persönlich angesprochen und betroffen fühlen. Es muss zielgruppenorientiert und -gerecht kommuniziert werden. Dabei eignet sich bei größeren Zielgruppen eine leicht verständliche Sprache. Bei gewissen Formen der Kommunikation, wie etwa einem Jour-fixe oder Newslettern ist auch ein Rhythmus des Absetzens von Botschaften entscheidend für den Erfolg der Nachrichten. Außerdem muss die Botschaft im Mittelpunkt einer Nachricht stehen, auf welchem Weg auch immer diese transportiert wird. Jedoch nützt dies alles nur, wenn die Nachricht zeitnah übermittelt wird und der Inhalt aktuell ist. Wenn diese Qualitätskriterien eingehalten werden, kann entsprechendes Engagement bei den Empfänger:innen erzeugt werden.

Vor allem in der sich permanent weiterentwickelnden Welt der Kommunikation, wo sich immerzu neue Möglichkeiten auftun, zu kommunizieren, muss darauf geachtet werden, den Fokus auf die Kernaussage der Nachricht zu legen.

Speziell bei redaktionellen Formen der internen Kommunikation wie einer Mitarbeiter:innenzeitschrift oder einem Mitarbeiter:innennewsletter ist eine breite Basis an Themen-

geber:innen bzw. Redakteur:innen eines der Geheimnisse des Erfolgs, da so sichergestellt werden kann, dass die Themen eine breite Leserschaft ansprechen und interessieren. Zudem sei gesagt, dass der Erfolg interner Kommunikationsmaßnahmen durch gezielte Schulungen und der Entwicklung und Vorgabe gemeinsamer Standards erhöht werden kann.

Das Fazit dieses Unterkapitels lautet, dass interne Kommunikation aktuell, schnell und unkompliziert sein muss und es ein Fehler ist, den Erfolg von internen Kommunikationsmaßnahmen in keiner Form zu messen, obwohl dieses nicht immer einfach ist, auch weil Kommunikation einem ständigen Wandel unterliegt. So kann interne Kommunikation nur funktionieren, wenn die richtigen Medien dafür zur Verfügung stehen.

### **7.5.3 E-Mail-Kommunikation**

Die E-Mail-Kommunikation ist in den Unternehmen der Versicherungsbranche nach wie vor einer der wichtigsten internen Kommunikationswege. Eine breitere E-Mail-Kommunikation findet vorwiegend per Newsletter statt. Da der Kommunikationsweg in Form der E-Mail-Kommunikation als der einfachste und schnellste formelle Weg gesehen wird, eine große Gruppe anzusprechen. Auch wenn der Aufwand für seriöse E-Mail-Kommunikation groß ist, so relativiert die Möglichkeit der Ansprache einer Vielzahl von Personen den Aufwand pro Empfänger:in deutlich und ist damit ein pragmatischer Kanal.

Nur die immer stärker genutzten Chatfunktionen gelten als noch schneller und unkomplizierter. Diese haben sich jedoch noch nicht bei allen Mitarbeiter:innen und Unternehmen als Standard durchgesetzt, im Gegensatz zur E-Mail-Kommunikation, die von allen Mitarbeiter:innen in unterschiedlicher Intensität genutzt wird. Das ist auch damit zu begründen, dass Chats häufig als zu informell wahrgenommen werden. Allerdings ist es bei jüngeren Mitarbeiter:innen sehr verbreitet, sich spontan über den Chat auszutauschen. Das ist auch einer der Gründe, warum die Kommunikation per E-Mail als zeitaufwändig empfunden werden kann, nachdem sich ein Chatprogramm sehr angenehm neben der eigentlichen Arbeit nutzen lässt. Auch der interaktive Aspekt von Chats fehlt in einer klassischen E-Mail-Kommunikation weiterhin und hätte viel Potential, wenn dieser implementiert werden könnte. Eine echte Konkurrenz stellen Chatprogramme allerdings nicht dar, da sie zum einen, wie oben erwähnt, als informell wahrgenommen werden und zum anderen nicht geeignet sind, große Gruppen mit wichtigen Botschaften zu versorgen.

Ein weiterer Aspekt, der die E-Mail-Kommunikation zu einem der wichtigsten Kanäle macht, ist, dass wichtige Nachrichten, die in Form von Newslettern oder ähnlichem erscheinen, in der Regel einer Qualitätskontrolle unterliegen, um sicherzustellen, dass sich

die Informationen zur Veröffentlichung eignen. Abgesehen davon gibt es bei Newslettern eine breite Gruppe an Redakteur:innen, welche im Austausch mit der eigenen Abteilung regelmäßig neue und wichtige Themen finden und dazu die entsprechende Kommunikation verfassen, was den hohen redaktionellen Gesamtaufwand im Hintergrund erklärt. Grundsätzlich wird die Verbindlichkeit von Nachrichten, die durch das Unternehmen per E-Mail einlangen, als sehr hoch eingestuft. Jedoch verhält es sich so, dass die E-Mail-Kommunikation von den Mitarbeiter:innen hinsichtlich ihrer Wichtigkeit teilweise unterschiedlich bewertet wird (IP 1, 2022, I. 150ff.), weswegen sehr wichtige Nachrichten, die das gesamte Unternehmen betreffen, meist auf mehreren Kanälen verbreitet werden (IP 7, 2022, I. 66ff.). Außerdem können für unterschiedliche Zielgruppen unterschiedliche Botschaften verfasst werden, die das Interesse der Zielgruppe stärker widerspiegeln als eine Mitteilung an alle Beteiligten.

Die E-Mail-Kommunikation ist keine besonders innovative Form der Kommunikation und hat sich in den letzten Jahren auch wenig verändert. Aber die Covid-19-Pandemie hat die Wichtigkeit der E-Mail-Kommunikation noch weiter steigern lassen. Heute gilt sie als eine der zuverlässigsten breit einsetzbaren Kommunikationsformen, obwohl es technisch weit fortgeschrittenere Möglichkeiten gibt.

#### **7.5.4 Stellenwert Newsletter**

Newsletter haben in Unternehmen einen hohen Stellenwert, da sie ein integraler Bestandteil der internen Kommunikation sind. Vor allem die zielgruppenorientierte und -gerechte Ansprache zeichnet dieses Medium aus. Natürlich besteht auch die Möglichkeit das gesamte Unternehmen über einen Newsletter zu kontaktieren. Vor allem für Mitarbeiter:innen, die nicht regelmäßig am informellen Austausch im Unternehmen teilhaben, wie beispielsweise Außendienstmitarbeiter:innen im Vertrieb stellt ein Mitarbeiter:innen-newsletter einen wichtigen zusätzlichen Informationskanal dar. Die regelmäßige Information der Mitarbeiter:innen und der dadurch erreichte Informationsstand der gewünschten Zielgruppe ist eine der Hauptaufgaben des Newsletters.

Der Anteil der Mitarbeiter:innen, die Newsletter lesen, variiert zwischen zehn und 90 Prozent, was als eine extreme Bandbreite einzuschätzen ist. Sehr allgemein gehaltene Newsletter ohne konkrete Zielgruppe haben eine niedrigere Chance, gelesen zu werden als Newsletter mit zielgruppenorientierten Themen. Außerdem gilt es zu beachten, dass sowohl die Versandfrequenz als auch ein Mangel an spannenden zielgruppengerechten Themen einen entscheidenden Einfluss auf die Öffnungsrate haben.

Newsletter im Allgemeinen hatten den Höhepunkt in Bezug auf ihr Vorkommen vor einigen Jahren und nehmen in der Wahrnehmung seither ab. Der Mitarbeiter:innennewsletter hingegen hält sich stabil, da es ein seriöses Kommunikationsmedium mit der zusätzlichen Möglichkeit der Datenübertragung ist. In manchen Unternehmen nimmt der Stellenwert von Newslettern sogar noch zu (IP 6, 2022, I. 120).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Mitarbeiter:innennewsletter in Unternehmen allgemein akzeptiert sind und größtenteils als sehr praktisches und effizientes Medium von hohem Stellenwert innerhalb der internen Kommunikationsmedien gesehen werden. Voraussetzung dafür ist eine zielgruppenorientierte und -gerechte Ansprache.

### **7.5.5 Vorteile Mitarbeiter:innennewsletter**

Die Vorteile eines Mitarbeiter:innennewsletters sind äußerst vielfältig und betreffen verschiedene Aspekte der internen Kommunikation. So haben sie zum einen eine sehr große Reichweite bei gleichzeitiger Möglichkeit, alle Personen einer Zielgruppe zeitgleich anzusprechen. Außerdem können die Versender:innen eines Newsletters mit nur einer Versandeinheit eine sehr breite Auswahl an Themen kommunizieren, solange diese zielgruppenorientiert und -gerecht ausgewählt und aufbereitet werden. Dies geschieht in einem kompakten Format, das zusätzlich die Möglichkeit bietet, Dateien verschiedener Art anzuhängen oder weiterführende Links zu integrieren. So kann mit geringen finanziellen Ressourcen eine Zielgruppe informiert werden, um diese stets aktuell bezüglich der für sie relevanten Themen zu halten.

Der insgesamt hohe Aufwand für die Aufbereitung eines Newsletters wird durch die sehr große Anzahl an möglichen Empfänger:innen teilweise kompensiert und kann somit als pragmatisches und sogar zeitsparendes Medium der internen Kommunikation betrachtet werden. Ein zeitraubender Faktor, der nicht aus dem Newsletter wegzudenken ist, da er maßgeblich zur höheren Qualität der Informationen im Vergleich zu anderen Medien beiträgt, ist ein gewissenhaft durchgeführter Verifizierungsprozess. Dieser entpuppt sich bei näherer Betrachtung als Vorteil. Nur durch einen mehrstufigen Verifizierungsprozess der Themen eines Newsletters kann ein Qualitätsunterschied im Informationsgehalt gegenüber anderen internen Kommunikationskanälen erreicht werden, welche keinen strengen, mehrstufigen Verifizierungsprozess durchlaufen müssen bzw. können.

Einer der wichtigsten Vorteile eines Mitarbeiter:innennewsletters ist das hohe Maß an Akzeptanz, welches diesem Medium entgegengebracht wird. Denn eine Nachricht, welche die gewünschte Zielgruppe zwar formal erreicht, aber welche durch diese keine ausreichende Akzeptanz erfährt, kann in Bezug auf den Grad der Informationsvermittlung mit dem Nicht-Erhalt ebendieser gleichgestellt werden.

Ein weiterer Vorteil des Newsletters, verglichen mit anderen Medien, ist die Möglichkeit, verschiedene Parameter zu tracken und daraus Erkenntnisgewinne für die Verbesserung der Kommunikation per Newsletter zu generieren. So können auf dieser Grundlage verschiedene Modelle ausprobiert und auf ihren Erfolg geprüft werden. Dies setzt jedoch den Einsatz eines Verfahrens voraus, welches die Daten messen kann, was wiederum mit einem geringen Aufwand verbunden ist.

### **7.5.6 Nachteile Mitarbeiter:innennewsletter**

Neben den zahlreichen Vorteilen, welche die Kommunikation per Newsletter mit sich bringt, gibt es ein paar Nachteile, die bei der Nutzung zutage treten. Da der Newsletter redaktionell aufwändig aufbereitet wird, kann es unter Umständen dazu kommen, dass die behandelten Themen nicht mehr so aktuell sind, wie diese bei der Entscheidung waren, darüber zu berichten. Aufgrund sehr schnelllebigter und unsteter Zeiten ist es schwer vorherzusehen, ob ein Thema innerhalb weniger Wochen noch aktuell oder überhaupt relevant für die Zielgruppe ist. Auch die vorangestellte Themenfindungsphase benötigt viel Zeit und Engagement seitens der Redakteur:innen, da hier in der Regel auf Expert:innen zurückgegriffen wird, die wiederum den Input ihrerseits zur Verfügung stellen müssen. So werden viele unterschiedliche Informationsquellen für einen einzigen Newsletter benötigt, häufig sogar für einen einzigen Artikel. Was unter anderem dadurch erschwert wird, dass Newsletter zielgruppenorientiert und -gerecht aufbereitet werden.

Des Weiteren benötigt ein Newsletter ähnlich wie Zeitungen einen guten Aufmacher, um die Chancen auf die Lesebereitschaft zu erhöhen. Im Gegensatz zu den meisten anderen internen Kommunikationskanälen wird von einem Newsletter auch eine grafisch attraktive Aufbereitung mit thematisch dazu passenden Bildern erwartet, was den Aufwand zusätzlich erhöht.

Beim Newsletterversand sind auch Versandzeitpunkt und -frequenz zu beachten, da diese einen massiven Einfluss auf die Öffnungsrate haben. Die Gefahr besteht, dass ein Newsletter ansonsten nicht das volle Potential an Leser:innen erreicht bzw. sogar als SPAM-Nachricht von den Empfänger:innen wahrgenommen wird, wenn ein ungünstiger Zeitpunkt des Erhalts oder ein zu häufiger Versand gewählt werden.

Zudem sind Newsletter auch von den technischen Möglichkeiten eingeschränkt, da zum Beispiel die angehängten Dateien nicht zu groß sein sollen, um die Ladezeiten bei den Empfänger:innen nicht zu verlängern. Aber auch die Nachvollziehbarkeit durch Öffnungsraten etc. funktioniert nur, wenn ein dementsprechendes Tool wie etwa weiterführende Links verwendet werden. Abgesehen davon kann selbst bei einer geöffneten E-

Mail kaum kontrolliert werden, ob die Information auch bei den Empfänger:innen angekommen ist und verstanden wurde. So gibt es zwar Kennzahlen zur Erfolgsmessung, jedoch keine absolute Zahl, welche den Erfolg eines Newsletters beziffern kann.

All diese Nachteile führen zur Erkenntnis, dass ein Newsletter nicht der einzige interne Kommunikationskanal sein darf, sondern als Ergänzung zu anderen Wegen der Kommunikation dient. Vor allem dient dieser als Ergänzung, weil kaum Interaktivität gegeben ist und schon eine einfache Rückfrage seitens der Empfänger:innen zur erhaltenen Information oft nur über Umwege umsetzbar ist.

Durchaus gibt es aber auch eine Expertin, die keine spezifischen Nachteile bei einem Mitarbeiter:innennewsletter sieht (IP 8, 2022, I. 140).

### **7.5.7 Wichtigste Gestaltungselemente**

Aus den Gestaltungselementen, die in einem Mitarbeiter:innennewsletter vorkommen können, sind die wichtigsten Elemente jene, die mit der Optik des Newsletters zusammenhängen. Vor allem Bilder bzw. Grafiken und unterschiedliche Parameter des Templates sind bei der Aufbereitung von Newslettern von entscheidender Bedeutung für Expert:innen. Beim Template ist der allgemeine Eindruck, den das Layout macht, genau so wichtig wie die Schriftart und -größe, die von den Gestalter:innen gewählt wurde. Als ebenso wichtiges optisches Element wird der Header gesehen, der häufig ein Logo beinhaltet, dem wiederum große Bedeutung beigemessen wird. Um sicherzugehen, dass Bilder, Grafiken oder Logos in der bestmöglichen Auflösung zur Verfügung stehen, kann mit einem weiterführenden Link zu jedem Teaser gearbeitet werden, der die Leser:innen auf eine Landingpage weiterleitet und den Artikel in Form einer Online-Version bereitstellt.

Aber auch die Teaser selbst sind enorm wichtig, da sie unter der Voraussetzung, dass diese entsprechend formuliert sind, die Rezipient:innen erst dazu bewegen, dass ein tieferes Interesse an bestimmten Themen entsteht. Aber auch die Meldungen selbst und vor allem deren Inhalt und Überschriften bzw. Schlagzeilen zählen zu den wichtigsten Elementen eines Newsletters, da sie den Inhalt widerspiegeln. Demnach sind die Meldungen inkl. Ihrer Bestandteile als Kernelemente zu betrachten, nachdem diese die Entstehung des Newsletters erst rechtfertigen.

Einen sehr starken Einfluss auf den ersten Eindruck, den Leser:innen von Newslettern bekommen können, hat der Betreff, weil dieser es ermöglicht, innerhalb weniger Momente zu erfahren, was der Anlass für den Erhalt einer Nachricht ist. Mithilfe des Betreffs können Leser:innen verhältnismäßig schnell entscheiden, ob ein Newsletter für sie im

Moment des Erhalts von Bedeutung ist. Dementsprechend ressourcenschonend ist es für die Empfänger:innen eines Newsletters, wenn ihnen die Möglichkeit zur Einschätzung der Wichtigkeit des Inhalts innerhalb kürzester Zeit gegeben wird.

Ein Aspekt, bei dem sich die Meinungen sehr weit voneinander unterscheiden, ist die Frage, ob die Absender:innen unbedingt bekannt sein müssen. So werden Absender:innen nicht von vielen Befragten zu den wichtigsten Gestaltungselementen gezählt, jedoch diejenigen, die Absender:innen als wichtig betrachten, stellen ebendiese oder auch Ansprechpersonen ganz nach oben auf der Liste (IP 6, 2022, I. 190f.; IP 9, 2022, I. 199ff.).

### **7.5.8 Spezifika Versicherungsbranche**

Die Versicherungsbranche weist in Bezug auf Mitarbeiter:innennewsletter wenig spezifische Merkmale auf. Der allgemeine Konsens ist, dass der Unterschied zu anderen Branchen, so er denn vorhanden ist, eher gering ausfällt.

Eigenheiten, die hervorstechen, sind unter anderem, dass die Banken- und Versicherungsbranche seriöser kommunizieren muss als beispielsweise Unternehmen aus der Unterhaltungsindustrie oder auch sehr junge Unternehmen. Außerdem ist aufgrund der notwendigen erhöhten Sorgfalt in der Kommunikation ein größerer Aufwand notwendig, was die Aufbereitung von Nachrichten und eben auch Newslettern betrifft. So wird die Kommunikation in der Banken- und Versicherungsbranche generell als schwierig betrachtet. Dennoch verhält es sich so, dass jede Branche mit ihren Eigenheiten umgehen muss und sich daher einem gewissen, häufig ungeschriebenen Kodex unterwerfen muss.

Ein tatsächliches Alleinstellungsmerkmal der Versicherungsbranche ist allerdings, dass in der Kommunikation noch sehr viel Wert auf Printmedien gelegt wird und hier auch kein Ende in Sicht scheint.

### **7.5.9 Erfolgsfaktoren**

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor sind die verwendeten Bilder und deren Ausprägungen. Es ist nicht ausreichend, dass irgendwelche Bilder im Newsletter platziert werden. Die Bilder müssen zunächst in einer passenden Auflösung angezeigt werden. Dies muss vorher im verwendeten E-Mail-Programm getestet werden. Eine alternative Möglichkeit besteht darin, etwaige Bilder erst in einer Online-Version zu verwenden, auf welche die Empfänger:innen mit einem weiterführenden Link gelangen. Auf diesem Weg kann eine ungewollte Form der Darstellung der Bilder vermieden werden.

Die verwendeten Bilder sollten einen Bezug zum Thema nehmen. Dabei ist es sehr ansprechend, wenn sich Menschen auf den Bildern befinden. Am besten eignen sich wenige Personen, deren Gesichtsausdruck zu erkennen ist, da dieser meist irgendeine Form der Emotion vermittelt. Die abgelichteten Personen sind am besten Mitarbeiter:innen aus dem Unternehmen und keine professionellen Models (IP 9, 2022, I. 243ff.). Durch den persönlichen Bezug zu den Menschen auf den Bildern entsteht noch mehr Bezug zum Newsletter. Die Bildsprache hat einen großen Einfluss auf die Wahrnehmung der Botschaften des Mitarbeiter:innennewsletters und sollten deshalb ausreichend Beachtung finden. „Ein Bild sagt mehr als tausend Worte“ (IP 6, 2022, I. 245ff.). Wenngleich auch ein Bild mehr als tausend Worte sagt, sollte es dennoch nicht übertrieben werden mit dem Einsatz von Grafiken oder Bildern, da der Newsletter auf diese Weise sehr schnell überladen wirken kann.

Ganz zu Beginn sehen die Leser:innen den Betreff, wenn diese eine E-Mail erhalten. Dieser sollte möglichst interessant sein, aber vor allem nicht zu lang. Ein kompakter Betreff ist entscheidend in der Frage, ob der Newsletter überhaupt geöffnet wird. Ebenso ist eine seriöse und kontinuierlich gleichbleibende Absendeadresse und eine persönliche Anrede in der Nachricht in Bezug auf die Lesebereitschaft der Empfänger:innen ausschlaggebend.

Der Pre-Header muss bereits eine gewisse Aussagekraft besitzen, um die Leser:innen dazu zu bewegen, die E-Mail zu öffnen, darf jedoch nicht zu tief in das Thema einsteigen, um zu vermeiden, dass die Leser:innen das Gefühl haben, dass sie bereits genau wissen, worum es geht. In weiterer Folge muss der Header eine verständliche Zusammenfassung des Newsletterinhalts beinhalten. Diese Gestaltungselemente, die von den Empfänger:innen als Erstes gesehen werden, sind entscheidend für das weitere Verhalten der Leser:innen, da hier nach der Konsumation bloß weniger Zeilen darüber entschieden wird, ob es sich lohnt, die Nachricht vollständig zu öffnen.

Ist die Nachricht einmal geöffnet, so spielen die Überschriften bzw. Schlagzeilen und Teaser eine maßgebliche Rolle, welche innerhalb von nur wenigen Zeilen einen Artikel zusammenfassen, ohne jedoch alles zu verraten und so die Leser:innen zum Weiterlesen des vollständigen Artikels in einem Dokument oder auf einer Landingpage motivieren sollen. Die Überschriften bzw. Schlagzeilen der Artikel müssen aussagekräftig, eingängig und spannend sein. Nur wenn diese Parameter erfüllt werden, wird der Teaser gelesen, der in weiterer Folge zum Volltext führt. Die Teaser sollten dabei nicht länger als zwei bis drei Sätze sein und das richtige Maß an Informationen beinhalten, die gerade so weit ausreichen, dass die Leser:innen auf einen weiterführenden Link klicken, der sie zum Volltext führt oder diese das Dokument mit dem vollständigen Inhalt öffnen. Bei

jener Variante, wo die Artikel auf einer Landingpage zu finden sind und aus diesem Grund per Link zu erreichen sind, ist es wichtig, dass der Link beschreibend ist, also in Form einer Handlungsaufforderung, eines sogenannten *Call-to-Action* gewählt wird, damit dieser auch als weiterführender Link erkannt und genutzt wird.

Bei den Texten ist es äußerst wichtig, dass diese kompakt gehalten werden, also das richtige Maß zwischen Kürze und Tiefe des Inhalts kommuniziert wird. Zur Erleichterung beim Lesen ist es sinnvoll, diese in kleine Absätze zu unterteilen und mit Aufzählungszeichen zu versehen. Dabei ist auf eine leicht verständliche Sprache zu achten, da alle Mitarbeiter:innen, an die sich die Botschaft richtet, diese auch vollständig verstehen sollen. Der Inhalt des Newsletters muss also zielgruppenorientiert und -gerecht aufbereitet sein. Insgesamt sollte der Newsletter in etwa drei Themen behandeln, da das Verhältnis von Aufwand zu Ertrag bei weniger Themen selten gerechtfertigt ist und eine Flut an Themen schnell zur Resignation bei den Empfänger:innen führen kann, was letztlich auch zu einem schlechten Verhältnis von Aufwand zu Ertrag führt.

Ein weiterer wichtiger Punkt für die Umsetzung eines erfolgreichen Mitarbeiter:innen-newsletters sind professionelle Templates. Bei der Aufbereitung von Templates sind laut Expert:innenmeinungen vor allem die verwendeten Farben und die Schrift entscheidend. Zunächst soll die Hintergrundfarbe den Text gut hervorheben. Besonders geeignet sind gedeckte Farben, so wird eine gewisse Zurückhaltung ausgedrückt. Außerdem ist es wichtig, dass eine leicht lesbare Schrift verwendet wird und vor allem, dass nur eine Schriftart konsequent Anwendung findet. Diese Schriftart soll dann in maximal drei verschiedenen Größen vorkommen. Obwohl der Mitarbeiter:innennewsletter als seriöse Kommunikationsform betrachtet werden sollte, so ist es nicht notwendig, dass das Template ausschließlich symmetrisch oder ohne spielerische Elemente auskommt (IP 3, 2022, I. 286f.).

### **7.5.10 Misserfolgsfaktoren**

Einige Gestaltungselemente, unter ihnen sogar manche, die in speziellen Ausprägungen zum Erfolg beitragen, tragen in bestimmten Ausprägungen zum Misserfolg bei und sind somit als Misserfolgsfaktoren einzustufen. Unter anderem zählen zu diesen Elementen Bilder, die in Mitarbeiter:innennewslettern Verwendung finden. Verzerrt angezeigte Bilder führen unweigerlich dazu, dass ein Newsletter nicht so gut von den Empfänger:innen angenommen wird, wie es mit unverzerrten Bildern der Fall wäre. Ebenso verhält es sich mit wenig aussagekräftigen Bildern, die aus dem Internet genommen werden und somit keine Verbindung zwischen dem Newsletter und dem Unternehmen bzw. den Mitarbei-

ter:innen schaffen. Genau so trägt auch die Nicht-Verwendung von Bildern oder grafischen Elementen dazu bei, dass Newsletter schlicht nicht gelesen werden wollen, weil sie langweilig wirken. So können zu lange Texte ohne jede optische Auflockerung sehr schnell zu einer Lesemüdigkeit bei den Empfänger:innen führen. Bewegtbilder erfreuen sich grundsätzlich großer Beliebtheit, sollten jedoch nur eingesetzt werden, wenn sichergestellt werden kann, dass diese ohne größere Verzögerungen abgespielt werden können. Da dies häufig nicht der Fall ist, sind eingebundene Videos tendenziell als Misserfolgswert zu werten, da selbst bei einem mitgeschickten Link keine Garantie für die Bandbreite des Internets auf Empfänger:innenseite besteht.

Der Pre-Header sollte ähnlich wie die Inhalte selbst nicht zu komplex formuliert sein. Da lange Texte abschreckend wirken können, ebenso wie zu viele Themen, die der Newsletter behandelt. In diesen Punkten sollten lange, umständliche Formulierungen weggelassen werden. Die Überschriften bzw. Schlagzeilen dürfen jedoch keinesfalls langweilig oder uninteressant wirken.

Des Weiteren gilt bei Newslettern, dass die Schrift keinesfalls zu klein oder verspielt sein darf. Dasselbe ist in Bezug auf die Schriftart zu beachten, die gut für das Lesen am Computer oder Mobile Device geeignet sein muss, um zu keinem Misserfolgswert zu werden. Die Farbe der Schrift darf unter keinen Umständen mit der Hintergrundfarbe des Newsletters verschwimmen, denn auch die Farbwahl ist für die Lesbarkeit entscheidend.

Ein weiterer Misserfolgswert sind versteckte Links, also nicht beschreibende und damit nicht eindeutig als Handlungsaufforderung zu erkennende Links, welche die Leser:innen nicht oder nur schwer finden. Dadurch kommt es schnell zu Frustration, was zu einem Desinteresse führen kann, weil es schlichtweg anstrengend wird, den Newsletter zu lesen bzw. die jeweiligen Texte zu entdecken.

Ein fehlendes Firmenlogo kann ebenso zum Misserfolgswert werden wie unbekannte oder nicht identifizierbare Absender:innen, weil die Mitarbeiter:innen, die angesprochen werden sollen, nicht sofort einen Bezug zur erhaltenen Nachricht herstellen können. Daraus kann resultieren, dass die Nachrichten unverzüglich gelöscht werden, was wiederum zur Folge hätte, dass jedwede Bemühung hinsichtlich der Gestaltung zunichtegemacht würde, allein weil die Nachricht nicht geöffnet oder nicht gelesen wird.

Zwar gelten Werbungen und Gewinnspiele nicht als Gestaltungselemente, wenn diese jedoch als Meldung verpackt innerhalb der Nachricht erscheinen, können diese definitiv dazu gezählt werden. So wurden in Mitarbeiter:innennewslettern enthaltene Werbungen und Gewinnspiele als Misserfolgswerte identifiziert, da diese vom eigentlichen Zweck

der Mitteilung ablenken und sehr schnell den Eindruck einer kommerziellen Nachricht erwecken können (IP 3, 2022, I. 261ff.; IP 9, 2022, I. 301f.).

### **7.5.11 Trends**

Die allgemeine Meinung in den Befragungen zur Zukunft des Mitarbeiter:innennewsletters war durchwegs positiv. So ist der Konsens, dass sich der Newsletter als internes Kommunikationsinstrument definitiv halten wird, zumindest in den kommenden Jahren. Vor allem, weil es ein sehr praktisches Tool ist, aber auch, weil es aktuell einer der wichtigsten Kommunikationswege der internen Kommunikation darstellt. Die Prognose für den Kund:innennewsletter im Gegenzug wird kritischer gesehen, da es eine Flut an Nachrichten in den Postfächern der Kund:innen gibt und es hier zu einer Zäsur kommen kann, was die Kommunikation mit Kund:innen betrifft. In naher Zukunft jedoch wird sich die Zahl der Newsletter, egal ob für Kund:innen oder Mitarbeiter:innen noch vermehren.

Ein Trend, der jedenfalls zu entdecken ist, ist der Umstand, dass sich Kommunikation in allen Lebensbereichen immer stärker auf das Smartphone verlagert. Dies ist auch bei der Kommunikation innerhalb von Unternehmen zu beobachten, wo es immer mehr Smartphones als Diensthandys gibt. Aus dieser Entwicklung heraus kommunizieren immer mehr Mitarbeiter:innen mit Chatprogrammen wie etwa WhatsApp oder anderen untereinander.

Die Weiterverbreitung dieser Kurznachrichten-Apps bringt einen neuen Aspekt innerhalb dieses Trends zum Vorschein. Immer häufiger kommt es vor, dass Unternehmen ihre Mitarbeiter:innen mit einer täglichen Kurznachricht in der Früh zu den wichtigsten Entwicklungen im Unternehmen updaten. Dieser Trend wird zwar momentan in der Versicherungsbranche noch nicht beobachtet, ist jedoch in Versicherungsunternehmen ebenso denk- wie umsetzbar. Auch ein eigenes, unternehmensinternes Chatprogramm, das sich auf dem Smartphone – ähnlich wie WhatsApp – bedienen lässt, ist ein möglicher Denkansatz für die nähere Zukunft.

Auf diesem Weg könnte sich auch der Trend zu Push-Benachrichtigungen bei sehr wichtigen Mitteilungen, die durch das Unternehmen kommuniziert werden, durchsetzen. In diese Modell bekommen alle Inhaber:innen eines Firmentelefons, welches ein Smartphone ist, gleichzeitig eine Push-Meldung auf ebendieses. Die Nachrichten sind kurz formuliert und beschränken ihre Aussage auf den wesentlichen Aspekt, welcher kommuniziert werden soll. Um die Aufmerksamkeit der Empfänger:innen zu erlangen, wird die Nachricht durch eine aussagekräftige Überschrift bzw. Schlagzeile unterstützt. Der volle Inhalt des Artikels kann dann über einen weiterführenden Link aufgerufen werden. Technisch ist diese Lösung momentan problemlos umsetzbar, jedoch wird der Trend

aktuell in der Versicherungsbranche nicht umgesetzt. Unter Umständen liegt es daran, dass die Nachrichten, welche via Push-Benachrichtigungen ausgesendet werden, sehr kurzgehalten werden müssen und für diese Form der Kommunikation noch keine Bereitschaft in der konservativen Versicherungsbranche besteht.

Ein weiterer Trend, der identifiziert werden konnte, ist, dass Inhalte vermehrt über Plattformen geteilt werden. Im Fall der Versicherungsbranche handelt es sich hierbei um die das Intranet, auf dem es diverse Möglichkeiten der Kommunikation mit Mitarbeiter:innen gibt. Ein entscheidender Vorteil, den das Intranet im Vergleich zu einem Newsletter bietet, ist, dass auch problemlos Video-Content geteilt werden kann oder Umfragen durchgeführt werden können. An sich ist diese Entwicklung kein neuer Trend mehr, jedoch ist die Umsetzung der Nutzbarkeit des Intranets am Smartphone in der Versicherungsbranche noch kaum zu beobachten, was es für diesen Sektor zu einem Trend in Bezug auf das Smartphone macht.

Mithilfe von Video-Content können Geschichten sehr schnell und authentisch erzählt werden. Das Bedürfnis, Video-Content auch im Unternehmenskontext zu verbreiten, ist dem Megatrend Social Media unterzuordnen. Wenngleich Social Media im privaten Zusammenhang seit ungefähr 20 Jahren im Trend liegt und manche Kanäle längst wieder verschwunden sind, so ist es in Bezug auf Unternehmen der Versicherungsbranche im Aufschwung. Der Trend, dass sich Mitarbeiter:innen mit ihrem Unternehmen auch außerhalb der Arbeitszeit vernetzen, ist sowohl für Versicherungsunternehmen ein relativ neuer Zugang als auch für deren Mitarbeiter:innen. Nichtsdestoweniger wird der Trend sehr positiv aufgenommen und verbreitet sich immer schneller, wenngleich unterschiedliche Entwicklungsgeschwindigkeiten innerhalb der Branche zu beobachten sind.

Tatsächlich gibt es auch den Trend in die gegenteilige Richtung, dass wieder vermehrt auf klassische Medien gesetzt wird. So kommen Mitarbeiter:innenzeitschriften wieder häufiger als Printausgabe heraus und bremsen somit den Trend, dass alles, was technisch machbar ist, auch realisiert wird. Außerdem schreiben Unternehmen zu besonderen Anlässen persönliche Briefe an Mitarbeiter:innen, wie beispielsweise zu Geburtstagen oder Jubiläen. Wer sich heute aus der Masse abheben und positiv auffallen will, schreibt am besten einen Brief (IP 5, 2022, I. 346ff.).

Zumindest was die Kommunikation betrifft, ist die Versicherungswirtschaft in Österreich eine konservative Branche. So werden sich gewisse Trends in der Kommunikation nur mit Verzögerung durchsetzen.

## 8 Conclusio

Im letzten Kapitel dieser Masterarbeit werden die Aussagen der befragten Expert:innen und jene der Fachautor:innen der verwendeten Literatur verwendet, um die Hauptforschungsfrage und die Subforschungsfragen wissenschaftlich fundiert zu beantworten. Des Weiteren werden Handlungsempfehlungen für die Zielgruppe dieser Arbeit ausgesprochen, Limitationen erörtert und letztlich ein Forschungsausblick konzipiert.

### 8.1 Beantwortung der Forschungsfragen

Bei der Beantwortung der Forschungsfragen wird darauf hingewiesen, dass es sich bei den Gegenüberstellungen der Erfolgsfaktoren lediglich um Korrelationen und keine Kausalitäten handelt. Auf diesen Aspekt wird im Abschnitt *Limitationen* detaillierter eingegangen.

#### 8.1.1 Hauptforschungsfrage

- Welche kritischen Erfolgsfaktoren können in Bezug auf die Gestaltung eines E-Mail-Mitarbeiter:innennewsletters in der österreichischen Versicherungswirtschaft identifiziert werden?

Die Hauptforschungsfrage dieser Arbeit beschäftigt sich mit der Suche nach den kritischen Erfolgsfaktoren von Mitarbeiter:innennewslettern, welche sich dadurch auszeichnen, dass sie besonders wichtig für die Zielerreichung sind. In dieser Arbeit werden die Elemente der Schnittmenge der Erfolgsfaktoren aus der gewählten Fachliteratur und den befragten Expert:innen als kritische Erfolgsfaktoren gewertet.

Zunächst werden dafür die ausschließlich in der Fachliteratur gefundenen Erfolgsfaktoren in der untenstehenden Tabelle 1 dargestellt. Bei den Erfolgsfaktoren der untersuchten Literatur der Fachautor:innen fällt auf, dass die Personalisierung eine große Rolle spielt und formale Kriterien, wie zum Beispiel *ein vollständiger Header* als Erfolgsfaktoren betrachtet werden.

**Tabelle 1: Erfolgsfaktoren Fachautor:innen**

<i>Erfolgsfaktor</i>	<i>Fachautor:innen</i>	<i>Expert:innen</i>
Personalisierter / Individualisierter Betreff	✓	✗
Individualisierter Inhalt	✓	✗
Personalisierung der Absender:innen	✓	✗
Vollständiger Header	✓	✗
Aktuelle Meldungen	✓	✗
Übersichtliches Layout	✓	✗

**Quelle: Eigene Darstellung**

Die folgende Tabelle 2 zeigt die Erfolgsfaktoren, welche ausschließlich in den Expert:inneninterviews genannt wurden und in der verwendeten Literatur nicht vorkamen. Auffällig bei den Erfolgsfaktoren, welche von den Expert:innen genannt wurden, ist, dass Bilder sehr stark im Fokus stehen sowie die Kompaktheit in diversen Bereichen als unverzichtbar gilt.

**Tabelle 2: Erfolgsfaktoren Expert:innen**

<i>Erfolgsfaktor</i>	<i>Fachautor:innen</i>	<i>Expert:innen</i>
Bilder von Mitarbeiter:innen	✗	✓
Minimalistische Bilder	✗	✓
Bilder mit Bezug zum Inhalt	✗	✓
Ansprechende Bilder	✗	✓
Interessanter Betreff	✗	✓
Kompakter Betreff	✗	✓
Leicht verständlich formulierte Texte	✗	✓
Kompakte Texte	✗	✓
Begrenzte Themenanzahl (ca. drei)	✗	✓
Kompatibilität des E-Mail-Programms	✗	✓
Kontinuierliche Absender:innen	✗	✓
Eingängige Überschriften	✗	✓
Gedeckte Farben	✗	✓

**Quelle: Eigene Darstellung**

Nun, da die beiden Gruppen an Erfolgsfaktoren benannt wurden, werden die kritischen Erfolgsfaktoren in Tabelle 3 betrachtet, welche aus der Schnittmenge der Erfolgsfaktoren der Fachliteraturautor:innen und den Meinungen der Expert:innen bestehen.

**Tabelle 3: Kritische Erfolgsfaktoren**

<i>Erfolgsfaktor</i>	<i>Fachautor:innen</i>	<i>Expert:innen</i>
Persönliche Anrede	✓	✓
Informatives Vorschauenster bzw. Pre-Header	✓	✓
Bekannte Absender:innen	✓	✓
Relevante Inhalte	✓	✓
Wesentliche Inhalte	✓	✓
Aussagekräftige Überschriften bzw. Schlagzeilen	✓	✓
Knappe Zusammenfassungen bzw. Teaser	✓	✓
Beschreibende Links (Handlungsaufforderungen)	✓	✓
Gut lesbare Schrift (Schriftgröße und -art)	✓	✓
Struktur durch Überschriften und Zwischentitel	✓	✓

**Quelle: Eigene Darstellung**

Eine spannende Auffälligkeit im Zuge der Auswertung der auf beiden Seiten genannten Erfolgsfaktoren war, dass fast alle beidseitig gefundenen Begriffe wortwörtlich so in der Literatur vorkamen, wie sie von Expert:innen genannt wurden bzw. umgekehrt. So konnte größtenteils darauf verzichtet werden, jeweils ein Synonym für zwei ähnliche Begriffe zu suchen, was zumindest eine gewisse Korrelation zwischen den beiden untersuchten Seiten zeigt.

Die kritischen Erfolgsfaktoren liefern mögliche Erkenntnisse. So wurde auf beiden Seiten entdeckt, dass die persönliche Übermittlung eines Mitarbeiter:innennewsletters eine entscheidende Rolle spielt. Sowohl die Fachautor:innen als auch die Expert:innen sind der Meinung, dass es wichtig ist, dass die Empfänger:innen der Nachricht persönlich angesprochen werden und die Absender:innen zugeordnet werden können.

Des Weiteren gibt es keinen kritischen Erfolgsfaktor in dieser Untersuchung, der rein optischer Natur ist, wie etwa eine Aussage zu Bildern oder Grafiken. Dieser Umstand ist deswegen so bemerkenswert, weil Bilder und Grafiken in ihren diversen Ausprägungen

bei den Expert:innen zu den am häufigsten genannten Erfolgsfaktoren zählten. Außerdem ist auffällig, dass es bei den ausgewählten Autor:innen und Expert:innen sehr stark um aussagekräftige Inhalte geht, beginnend vom Pre-Header über die Texte bis hin zu den Überschriften. Aber auch die weiterführenden Links sollen beiden Gruppen zufolge aussagekräftig, also beschreibend sein.

Als optische Erfolgsfaktoren konnten auf beiden Seiten sehr basale Elemente identifiziert werden, wie eine gut lesbare Schrift und Struktur der gesamten Nachricht mithilfe eines entsprechenden Templates bzw. einer passenden Formatierung.

Zudem ist interessant, dass es die Erfolgsfaktoren *relevante Inhalte* und *wichtige Inhalte* im Zuge dieser Untersuchung in die Riege der kritischen Erfolgsfaktoren geschafft haben, da diese sich augenscheinlich ähneln. Dennoch unterscheiden sich die beiden deutlich voneinander. So sind relevante Inhalte für die Zielgruppe nützlich, wohingegen es bei wesentlichen Inhalten um die Reduktion auf das Wichtigste geht.

Zum Teil konnte relativ früh im Zuge der Forschungsarbeit antizipiert werden, welche Erfolgsfaktoren die kritischen Erfolgsfaktoren bilden würden, wobei andere überraschend auftraten. Jedenfalls ist die Erkenntnis darüber, wo sich die Fachliteratur und die befragten Expert:innen einig sind, definitiv interessant und bemerkenswert. Wenngleich es sich auch um eine Untersuchung handelt, deren Aussagen erst durch weitere Untersuchungen bestätigt oder widerlegt werden sollten.

### **8.1.2 Subforschungsfragen**

- Welche Unterschiede können bei den Erfolgsfaktoren zwischen den Aussagen von Autor:innen in der Fachliteratur und den Aussagen ausgewählter Expert:innen entdeckt werden?

Die Unterschiede, welche zwischen Fachautor:innen- und Expert:innenansichten gefunden werden konnten, werden in Tabelle 1 und Tabelle 2 erläutert. Somit wird die Subforschungsfrage im Zuge der Beantwortung der Hauptforschungsfrage beantwortet, weil diese die Grundlage für die Logik der Beantwortung der Hauptforschungsfrage ist.

- Welche KPIs stellen sich bei der Erfolgsmessung von Mitarbeiter:innennewslettern als die Wichtigsten heraus?

Zur Messung des Erfolgs bei Mitarbeiter:innennewslettern eignen sich zwei KPIs besonders gut. Vor allem die Öffnungsrate und die Klickrate tätigen nützliche Aussagen darüber, wie hoch der Anteil der Empfänger:innen ist, welche die Nachricht geöffnet bzw. den weiterführenden Link angeklickt haben.

Ein Problem, das sich bei der Öffnungsrate ergibt, ist, dass sie nur bei HTML-Mails funktioniert, solange der Empfangsrechner online ist. Außerdem können Zustellungsprobleme technischer Natur damit lediglich indirekt erfasst werden, wenn beispielsweise Provider ihre SPAM-Filter sehr empfindlich eingestellt haben und dementsprechend keine einzige E-Mail bei Empfänger:innen eines bestimmten Providers ankommt (Kreutzer, 2018, S. 45; Magdy et al., 2022, S. 2). Durchschnittliche Öffnungsraten liegen bei ca. 20 bis 25 Prozent. Die Höhe der Öffnungsrate wird vor allem durch personalisierte Betreffzeilen, die Relevanz der Inhalte vorhergegangener Versendungen und der Bekanntheit der Absender:innen bestimmt (Bucher et al., 2016, S. 104).

Die Klickrate (Click-Through-Rate) ist die Kennzahl für die Response und bezeichnet das Verhältnis in Prozent zwischen der Anzahl der klickenden Empfänger:innen und zugestellten E-Mails (Bucher et al., 2016, S. 104). Sie ist nach der Öffnungsrate der wichtigste KPI (Schwarz, 2017, S. 92). Bei der Berechnung der Anzahl der klickenden Empfänger:innen werden nur jene berücksichtigt, die zumindest einmal einen Link angeklickt haben. Mehrfachnennungen werden nicht berücksichtigt. Durchschnittliche Klickraten liegen bei ca. zehn Prozent. Die Klickrate wird durch relevante, interessante Newsletter-Inhalte, außerdem durch beschreibende Call-to-Action-Elemente erreicht (Bucher et al., 2016, S. 104).

Sollten keinerlei Daten erhoben werden bzw. erhoben werden können, kann als einfach zu erhebende, jedoch sehr ungenaue Alternative zu Öffnungs- und Klickrate auch die Verteilergröße herangezogen werden. Diese gibt jedoch keine Auskunft darüber, ob E-Mail-Adressen aktuell sind, die E-Mails geöffnet oder gar gelesen werden (Bucher et al., 2016, S. 104; 144).

- Welche Handlungsempfehlungen können für die am Gestaltungsprozess eines Mitarbeiter:innennewsletters beteiligten Personen (Zielgruppe) gegeben werden?

Da die Erfolgsfaktoren der Gestaltung in dieser Arbeit eine tragende Rolle spielen, ist die erste Handlungsempfehlung für die Leser:innen selbigen viel Aufmerksamkeit zu widmen. In dieser Arbeit wurden die Erfolgsfaktoren sowohl mithilfe von Fachliteratur als auch Expert:innen erhoben und die sich deckenden Faktoren als kritische Erfolgsfaktoren ausgewiesen. Genau diesen kritischen Erfolgsfaktoren gilt es viel Aufmerksamkeit zu schenken, da diese den gemeinsamen Kern beider Forschungswege dieser wissenschaftlichen Arbeit beleuchten. Da die Erfolgsfaktoren sehr detailliert eruiert wurden, gibt es der Zielgruppe dieser Arbeit die Möglichkeit, ebendiese ohne größeren Aufwand aus der Beantwortung der Hauptforschungsfrage zu entnehmen und für sich zu nutzen.

Außerdem lautet eine Empfehlung des Autors, das Thema Social Media nicht zu vernachlässigen. Auch wenn das Thema kein neues Gebiet ist, so ist es nach wie vor hochaktuell (Rabe, 2022). Die Landschaft der sozialen Medien unterliegt zwar einem steten Wandel, aber genau deswegen verlieren diese nicht an Einfluss, da sie sich immerzu dem Zeitgeist anpassen oder diesen sogar prägend mitbeeinflussen. Selbstverständlich ist es bei der Kommunikation über soziale Medien notwendig, sich selbst ständig neu zu erfinden, allerdings ist es den Aufwand wert. Auch die Verknüpfung von Unternehmen und Mitarbeiter:innen über soziale Medien, sei es in der internen oder externen Kommunikation, ist ein immer noch stark wachsendes Thema (Engelhardt, 2020b, S. 19). Daher sollte auch beim Mitarbeiter:innennewsletter stets daran gedacht werden, wie diese Nachrichten, solange sie dafür geeignet sind und das gewollt ist, auch über die sozialen Medien verbreitet werden können. Bei allen Vorteilen, welche die schnelllebige Social-Media-Welt mit sich bringt, ist zu beachten, dass ältere Generationen unter Umständen nur einen geringeren oder gar keinen Zugang zu diesen Netzwerken haben und daher keine ausschließliche Kommunikation via Social Media empfohlen werden kann.

Definitiv sollte den mobilen Endgeräten große Beachtung geschenkt werden. Die Expert:inneninterviews haben deutlich gezeigt, dass das Thema der Kommunikation via Smartphone noch nicht am Zenit angekommen ist und rasant an Wichtigkeit in der Unternehmenskommunikation zunimmt. Vor allem die Kommunikation unter den Mitarbeiter:innen verändert sich. War es vor einigen Jahren nicht üblich, sich Kurznachrichten im Arbeitskontext zu schicken, so gibt es heute mehrere Chatprogramme, die vorwiegend für informelle Informationen genutzt werden. Außerdem entstehen Chat-Gruppen von Teams, Abteilungen oder Projekten, welche die Möglichkeit der schnellen Ansprache einer bestimmten Zielgruppe per Chat nutzen, um alle Mitglieder der Gruppe gleichzeitig und unkompliziert zu informieren. Die Nutzung der Smartphones nimmt weltweit immer noch zu und es werden für das Jahr 2024 weltweit bereits 4,5 Milliarden Nutzer:innen prognostiziert (Tenzer, 2022). Also lautet die Handlungsempfehlung an dieser Stelle, sich diesem Trend ehestmöglich anzuschließen und nicht anzunehmen, dass abgewartet werden könne, bis dieser wieder vorbei ist. Das betrifft sowohl ganze Kommunikationskonzepte, die an das Smartphone und dessen Möglichkeiten und Grenzen angepasst werden müssen als auch simple Einstellungen, die bei Newslettern getroffen werden müssen, um auf dem Smartphone gut lesbar und übersichtlich gestaltet zu sein.

Ein Problem, dem Mitarbeiter:innennewsletter häufig begegnen, ist, dass es kaum nachvollziehbar ist, welche Mitarbeiter:innen einen Newsletter tatsächlich nach dem Öffnen gelesen haben. Ein Lösungsvorschlag des Autors, der das Problem der Nichtüberprüfbarkeit der Quote derer, die einen Newsletter auch tatsächlich gelesen und im besten

Fall verstanden haben, lösen kann, ist ein Quiz. Mithilfe eines Quiz, das nach der Kommunikation via Newsletter ausgesendet wird, kann überprüft werden, wer den Inhalt des Newsletters tatsächlich erfasst hat. Das Lesen der Mitarbeiter:innennewsletter könnte incentiviert werden und so die Motivation steigern lassen, sich ein wenig Zeit für die wichtigen Informationen im Newsletter zu nehmen. Zum Beispiel könnten jene Mitarbeiter:innen, welche am meisten Punkte bei den Fragen zu den Inhalten der Newsletter im Laufe eines Jahres erzielt haben, extra Urlaub oder andere Benefits bekommen. Denn es ist anzunehmen, dass diese Mitarbeiter:innen sehr gut informiert sind und dadurch die Effizienz des Unternehmens steigern können. Einem Unternehmen können beispielsweise Umsatz oder potentielle Neukund:innen verloren gehen, wenn Vertriebsmitarbeiter:innen sich nicht via Newsletter über Rabatte oder Gewinnspiele für Neukund:innen informieren, da sich solche verkaufsfördernden Maßnahmen tendenziell positiv auf die Kund:innenakquise auswirken. Wenn diese jedoch nicht genutzt werden, ist der Aufwand einer solchen Aktion möglicherweise größer als der Nutzen daraus. Dieses Modell müsste versuchsweise implementiert und in einer realen Umgebung getestet werden, um die Wirksamkeit zu verifizieren oder falsifizieren.

## 8.2 Limitationen

Methodische Einschränkungen, welche die Ergebnisse dieser Arbeit beeinflussen, sind unter anderem die Anzahl der geführten Interviews und die Menge an gesichteter Literatur. Es wurde nicht die gesamte Fachliteratur zum Thema aufbereitet, außerdem wurden nur neun Expert:innen befragt. Das geplante Sampling von zehn Interviewpartner:innen konnte somit nicht vollständig erreicht werden. Dies liegt vorwiegend daran, dass durch die im Zeitraum der Erhebung anhaltende COVID-19-Pandemie kaum neue Kontakte zu Expert:innen geknüpft werden konnten. So musste der Autor auf bereits vorhandene Kontakte innerhalb der Versicherungsbranche zurückgreifen. Da die vorhandene Literatur nicht komplett durchgearbeitet werden konnte und das Sample der Expert:innen klein war, ergibt sich die Einschränkung, dass die Aussagen und Erkenntnisse zu den Erfolgsfaktoren im Abschnitt *Beantwortung der Forschungsfragen* lediglich korrelat und nicht kausal zu betrachten sind (Wolf & Best, 2010, S. 9f.).

Eine weitere Einschränkung, welche diese Arbeit erfahren musste, ist die gewählte Auswertungsmethode. Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring hat einen Nachteil gegenüber anderen Methoden. So können die Schritte der Analyse (Strukturierung, Bildung der Kategorien etc.) nicht immer klar voneinander getrennt werden. Außerdem ist die Analyse nur schwer überprüfbar, da den finalen Aussagen eine interpretative Beliebigkeit zugrunde liegt. Des Weiteren können voreilig gebildete Kategorien Nuancen der

Aussagen von Befragten verfälschen. Diese Gefahr besteht auch deshalb, weil die Basis für die Analyse Paraphrasen sind und nicht originale Textstellen, die unter Umständen sprachliche Feinheiten erkennen lassen könnten (Katholische Universität Eichstätt - Ingolstadt, 2022).

Die Interviewpartner:innen konnten Erfahrungen aus drei unterschiedlichen Versicherungsunternehmen mitbringen, was eine gewisse Breite in der Untersuchung ermöglichte. Jedoch wäre es wünschenswert gewesen, die Stichprobe auf mehr als drei Versicherungsunternehmen zu verteilen, um die Grundgesamtheit besser widerzuspiegeln. Ebenso wäre eine größere Stichprobe für validere Aussagen zur Grundgesamtheit besser geeignet gewesen (Bähring, Hauff, Sossdorf & Thommes, 2008, S. 97).

Außerdem wird festgehalten, dass es eine große Menge an Literatur zum Thema Newsletter gibt, wie knapp 3,5 Millionen Treffer auf Google Scholar belegen (Google Scholar, 2022). Ein Großteil dieser Literatur bezieht sich allerdings auf Kund:innennewsletter und musste dementsprechend auf E-Mail-Mitarbeiter:innennewsletter umgelegt werden. So wurden für diese Masterthesis Mitarbeiter:innen als interne Kund:innen des Unternehmens betrachtet. Dieser Umstand ist es auch, welcher die Forschungslücke der E-Mail-Mitarbeiter:innennewsletter aufzeigt, die in dieser Arbeit zu schließen versucht wurde.

### **8.3 Forschungsausblick**

Das Thema Online-Kommunikation mit Mitarbeitenden hat in Österreich im Laufe der COVID-19-Pandemie noch stärker an Bedeutung gewonnen als in den Jahren zuvor. So haben große österreichische Unternehmen wie z. B. Henkel, voestalpine oder Casinos Austria ihre Mitarbeiter:innenzeitschrift von Print auf Online umgestellt. Andere Unternehmen wie die Bosch-Gruppe oder Siemens haben die vorhandenen Online-Kanäle weiter ausgebaut. Außerdem sind völlig neue Arten der digitalen Kommunikation mit Mitarbeiter:innen entstanden wie beispielsweise Koch-Challenges oder Skype-Afterwork-Runden bei Unternehmen wie EVN und Coca-Cola. Aber auch der Trend zu Videobotschaften setzt sich in Unternehmen immer stärker durch wie die Unternehmen Austrian Airlines und Österreichische Post zeigen (Engelhardt, 2020b, S. 18f.). All diese Entwicklungen zeigen deutlich, dass die Online-Kommunikation mit den Mitarbeiter:innen zunimmt und an Wichtigkeit für Unternehmen gewinnt, weswegen diese Form der Kommunikation noch intensiver erforscht werden sollte.

Interessant wäre es außerdem zu untersuchen, wie die interne Kommunikation in Form des Mitarbeiter:innennewsletters bei den unterschiedlichen Generationen funktioniert und welche speziellen Bedürfnisse die Mitarbeitenden unterschiedlichen Alters haben.

Aber vor allem sind junge Generationen hinsichtlich ihres Kommunikationsverhaltens zu untersuchen. Die Generationen Y und Z werden die derzeit dominierende Generation X und die Babyboomer nach und nach ablösen, in Folge die künftigen Meinungsmacher:innen stellen und so den Ton im Kommunikationsverhalten in Unternehmen angeben. Aus diesem Grund wird großes Potential in der Erforschung der Generationen Y und Z gesehen. Beide Gruppen weisen eine hohe Affinität zu digitalen Medien auf und gelten als sogenannte Digital Natives, die mit dieser Art von Medien aufgewachsen sind. Dennoch ist die Erforschung dieser beiden in sich heterogenen Gruppen von Menschen hinsichtlich ihres Kommunikations- und Mediennutzungsverhaltens ein komplexes Unterfangen. Eine der wesentlichen Schwierigkeiten besteht darin, dass die beiden Generationen Y und Z gemeinsam die Geburtenjahrgänge von 1980 bis 2010 verkörpern, was eine lange Zeitspanne für eine Untersuchung in dieser schnelllebigen Phase der Weltgeschichte ist. An dieser Stelle ist zu erwähnen, dass keine allgemeingültige Abgrenzung der Generationsbegriffe vorliegt und in der Fachliteratur Abweichungen von einigen Jahren in Bezug auf die Festlegung der Zeiträume möglich sind. Die beiden Generationen können auch separat betrachtet und untersucht werden, wobei auch 15 Jahre Altersunterschied zwischen den Ältesten und den Jüngsten einer Generation einen großen Zeitraum darstellen, der ein sehr breites Untersuchungsfeld öffnet (Dietz, Mötzing, Wolf, Kochhan & Schunk, 2019, S. 11ff.). Eine Möglichkeit zur Lösung des Problems wäre die Untersuchung eines Teils einer der beiden Generationen wie z. B. die Jahrgänge von 1980 bis 1985. So könnte wie in diesem konkreten Beispiel das erste Drittel der Generation Y untersucht und auf ihre Bedürfnisse hinsichtlich des Kommunikationsverhaltens innerhalb ihres Unternehmens untersucht werden.

Diese Forschungsarbeit eignet sich als Grundlage für die Erforschung des Mitarbeiter:innennewsletters in anderen Branchen und deren Herausforderungen mit dieser Form der internen Kommunikation. So könnten in weiterer Folge unterschiedliche Branchen herangezogen werden, um ein breiteres Verständnis für das Thema Mitarbeiter:innennewsletter zu erzeugen.

Ein Aspekt, der in dieser Arbeit nur am Rande behandelt werden konnte, ist die Nutzung von Medien via Smartphone. Zwar wurde dieser Aspekt gestreift, es benötigt jedoch weitere Forschung, welche sich ausschließlich auf mobile Endgeräte konzentriert. Denn die gesamte Kommunikation verlagert sich immer stärker auf die aktuell ca. 3,9 Milliarden Smartphone-Nutzer:innen weltweit (Tenzer, 2022).

Darüber hinaus könnte diese qualitative Arbeit als Grundlage für eine quantitative Fragestellung dienen und beispielsweise die Perspektive von Mitarbeitenden beleuchten,

die zu Vorlieben hinsichtlich ihres Nutzungsverhaltens in Bezug auf die Konsumation von Newslettern befragt würden.

Der Mitarbeiter:innennewsletter selbst könnte auch auf andere Aspekte als die Gestaltung untersucht werden wie etwa die verwendete Sprache, das Design oder Versandfrequenz und -zeitpunkt.

Die Beschäftigung mit dem Thema E-Mail-Mitarbeiter:innennewsletter kann dazu beitragen, die interne Kommunikation in Unternehmen in ihrer Effizienz zu steigern (Engelhardt, 2020b, S. 39), weshalb es lohnenswert scheint, weitere Forschungsvorhaben auf diesem Gebiet durchzuführen.

## 9 Literaturverzeichnis

- AbdulNabi, Isra'a/Yaseen, Qussai (2021). Spam Email Detection Using Deep Learning Techniques. *Procedia Computer Science*, 184, 853–858.
- Ahrnholdt, Dennis/Greve, Goetz/Hopf, Gregor (2019). *Online-Marketing-Intelligence: Kennzahlen, Erfolgsfaktoren und Steuerungskonzepte im Online-Marketing*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Anweiler, Rolf (2003). Newsletter brauchen sechs Erfolgsfaktoren. *absatzwirtschaft.de*. Online: <https://www.absatzwirtschaft.de/newsletter-brauchen-sechs-erfolgsfaktoren-1285/> [Abruf am 18.01.2022].
- Appelbaum, Steven H./Everard, Andrea/Hung, Loretta T.S. (1999). Strategic downsizing: critical success factors. , *Management Decision*(37/7), 535–552.
- Bacak, Silvior Wilhelm (2008). *Der unbeirrbbare Wille zum Erfolg: Erfolg - Reichtum - Motivation - Selbständigkeit* 4. Aufl. unveröffentlicht: Books On Demand.
- Bähring, Katrin/Hauff, Sven/Sossdorf, Maik/Thommes, Kirsten (2008). Die Unternehmung. , 62(1), 89–11.
- Baškarada, Saša/Koronios, Andy (2018). A philosophical discussion of qualitative, quantitative, and mixed methods research in social science. *Qualitative Research Journal*, 18(1), 2–21.
- Bewersdorff, Jörg (2018). HTML. In Jörg Bewersdorff (Hrsg.). *Objektorientierte Programmierung mit JavaScript: Direktstart für Einsteiger* (S. 34–42). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online: [https://doi.org/10.1007/978-3-658-21077-9\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-658-21077-9_5).
- Brint, Andrew/Genovese, Andrea/Piccolo, Carmela/Taboada-Perez, Gerardo J. (2021). Reducing data requirements when selecting key performance indicators for supply chain management: The case of a multinational automotive component manufacturer. *International Journal of Production Economics*, (233), 1–12.
- Brock, Betsy/Carlson, Samantha C./Moilanen, Molly/Schillo, Barbara A. (2016). Reaching consumers: How the tobacco industry uses email marketing. *Preventive Medicine Reports*, 4, 103–106.
- Brun, Georg/Hirsch Hadorn, Gertrude (2021). *Textanalyse in den Wissenschaften. Inhalte und Argumente analysieren und verstehen*. 4. Aufl. Zürich: vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich.
- Bucher, Martin et al. (2016). *Erfolgreicher Einstieg ins professionelle E-Mail-Marketing - Wirkungsvolle E-Mail-Kampagnen selbst erstellen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Claudy, Nina (2019). *Quick Guide - Pressearbeit für kleine und mittelständische Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Dietz, Jennifer/Mötzing, Sina/Wolf, Sarah/Kochhan, Christoph/Schunk, Holger (2019). *Interne Kommunikation in kleinen und mittleren Unternehmen - Eine qualitative Analyse in Print- und Digitalunternehmen*. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Dömötör, Rudolf (2011). Erfolgsfaktoren der Innovativität von kleinen und mittleren Unternehmen. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Engelhardt, Kristin (2020a). Kulturwandel in der Internen Kommunikation. In Kristin Engelhardt (Hrsg.). *Erfolgreiche Interne Kommunikation im Digital Workplace: Basics und Tools: Social Intranet, Mitarbeiter-App, Mitarbeitermagazin essentials*. (S. 1–3). Wiesbaden: Springer Fachmedien. Online: [https://doi.org/10.1007/978-3-658-27949-3\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-27949-3_1) [Abruf am 27.07.2021].
- Engelhardt, Kristin (2020b). Interne Kommunikation mit digitalen Medien - Learnings aus der Covid-19-Krise zu Prozess-Steuerung, Mitarbeiterführung und Krisenkommunikation. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Ernst, Claus-Peter H./Rothlauf, Franz (2012). Potenzielle Erfolgsfaktoren von SaaS-Unternehmen. Braunschweig: Institut für Wirtschaftsinformatik.
- Faruk, Mohammad/Rahman, Mahfuzur/Hasan, Shahedul (2021). How digital marketing evolved over time: A bibliometric analysis on scopus database. *Heliyon*, 7(12), e08603.
- Fotovattfard, Armaghan/Heravi, Gholamreza (2021). Identifying key performance indicators for healthcare facilities maintenance. *Journal of Building Engineering*, 42, 1–13.
- Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2010). Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse: als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen 4. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. Online: <https://www.springer.com/de/book/9783531172385> [Abruf am 26.07.2021].
- GlobalMeter (2022). ZAHL DER WELTWEIT VERSCHICKTEN EMAILS. [www.globalmeter.com](http://www.globalmeter.com). Online: <https://de.globometer.com/internet-mails.php>.
- Goic, Marcel/Rojas, Andrea/Saavedra, Ignacio (2021). The Effectiveness of Triggered Email Marketing in Addressing Browse Abandonments. *Journal of Interactive Marketing*, 55, 118–145.
- Google Scholar (2022). [scholar.google.com](https://scholar.google.com). Google Scholar. Online: [https://scholar.google.com/scholar?hl=de&as\\_sdt=0%2C5&q=newsletter&btnG=](https://scholar.google.com/scholar?hl=de&as_sdt=0%2C5&q=newsletter&btnG=) [Abruf am 19.05.2022].
- Gottschling, Stefan/von Graeve, Nikolaus (2015). E-Mail-Marketing einfach machen!: Das So-geht's-Buch für verkaufsstarke E-Mail-Newsletter. Hamburg: SVG Verlag.
- Haenecke, Henrik/Forsmann, Daniel (2006). Erfolgsfaktorenforschung als Instrument des Marketing-Controllings. In Christopher Zerres/Michael P. Zerres (Hrsg.). *Handbuch Marketing-Controlling* (S. 45–56). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Online: [https://doi.org/10.1007/3-540-30071-6\\_3](https://doi.org/10.1007/3-540-30071-6_3).
- Heilmann, Martin (2011). Korrelation von Erfolgsfaktoren als Problem der Erfolgsfaktorenforschung. In Irina Rybnikova (Hrsg.). *Erfolgsfaktorenforschung auf den Zahn gefühlt* (S. 49). Chemnitz: o.V.
- Huck-Sandhu, Simone (2013). Orientierung von Mitarbeitern – ein mikrotheoretischer Ansatz für die interne Kommunikation. In Ansgar Zerfaß/Lars Rademacher/Ste-

- fan Wehmeier (Hrsg.). *Organisationskommunikation und Public Relations: Forschungsparadigmen und neue Perspektiven* (S. 223–245). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online: [https://doi.org/10.1007/978-3-531-18961-1\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-531-18961-1_10).
- Huck-Sandhu, Simone (2016). Interne Kommunikation im Wandel: Entwicklungslinien, Status Quo und Ansatzpunkte für die Forschung. In *Interne Kommunikation im Wandel - Theoretische Konzepte und empirische Befunde* (S. 1–19). Wiesbaden: Springer VS.
- Hudák, Martin/Kianičková, Eva/Madleňák, Radovan (2017). The Importance of E-mail Marketing in E-commerce. *Procedia Engineering*, (192), 342–347.
- Hudak, Martin/Kianickova, Eva/Madlenak, Radovan (2017). The Importance of E-mail Marketing in E-commerce | Elsevier Enhanced Reader. Online: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S187770581732605X?to-ken=35D2AF380B86D52F32CB9DA34C32D72C3419A3E66A4EBF9EA8CC7D6F678690141055A58AD1F89A159ABA69D677B8432E&originRegion=eu-west-1&originCreation=20210820085012> [Abruf am 20.08.2021].
- IP 1 (2022). Die Erfolgsfaktoren von Mitarbeiter:innennewslettern in der österreichischen Versicherungswirtschaft.
- IP 3 (2022). Die Erfolgsfaktoren von Mitarbeiter:innennewslettern in der österreichischen Versicherungswirtschaft.
- IP 4 (2022). Die Erfolgsfaktoren von Mitarbeiter:innennewslettern in der österreichischen Versicherungswirtschaft.
- IP 5 (2022). Die Erfolgsfaktoren von Mitarbeiter:innennewslettern in der österreichischen Versicherungswirtschaft.
- IP 6 (2022). Die Erfolgsfaktoren von Mitarbeiter:innennewslettern in der österreichischen Versicherungswirtschaft.
- IP 7 (2022). Die Erfolgsfaktoren von Mitarbeiter:innennewslettern in der österreichischen Versicherungswirtschaft.
- IP 8 (2022). Die Erfolgsfaktoren von Mitarbeiter:innennewslettern in der österreichischen Versicherungswirtschaft.
- IP 9 (2022). Die Erfolgsfaktoren von Mitarbeiter:innennewslettern in der österreichischen Versicherungswirtschaft.
- Johne, Thomas (2005). *Der Newsletter als Kundenbindungsinstrument. Grundlagen - Erfolgsfaktoren - Realisierung* (2). Düsseldorf: RKW Verlag.
- Katholische Universität Eichstätt - Ingolstadt (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse – Auswertungsverfahren nach Mayring*. [eo-vmw-jwpa.ku.de](http://eo-vmw-jwpa.ku.de).
- Kornmeier, Martin (2007). *Wissenschaftstheorie und wissenschaftliches Arbeiten Eine Einführung für Wirtschaftswissenschaftler*. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Kornmeier, Martin (2012). *Wissenschaftlich schreiben leicht gemacht*. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag.

- Kötter, Julius/Kohlbrunn, Yvonne (2020). Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring. RUB Methodenzentrum. Online: <https://methodenzentrum.ruhr-uni-bochum.de/e-learning/qualitative-auswertungsmethoden/qualitative-inhaltsanalyse/qualitative-inhaltsanalyse-nach-mayring/> [Abruf am 19.05.2022].
- Krcmar, Helmut (2015). Informationsmanagement 6. Aufl. Berlin Heidelberg: Springer Gabler.
- Kreutzer, Ralf T. (2018). E-Mail-Marketing kompakt. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kumar, Ashish (2021). An empirical examination of the effects of design elements of email newsletters on consumers' email responses and their purchase. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58, 1–13.
- Kwak, Kyu Tae/Lee, Seung Yeop/Lee, Sang Woo (2021). News and user characteristics used by personalized algorithms: The case of Korea's news aggregators, Naver News and Kakao News. *Technological Forecasting*, (171), 12.
- Lemmer, Gunnar/Gollwitzer, Mario (2018). Quantitative Forschung. In *Sozialpsychologie und Sozialtheorie* Wiesbaden: Springer VS.
- Lettau, Antje/Breuer, Franz (2018). Kurze Einführung in den qualitativ-sozialwissenschaftlichen Forschungsstil. <https://www.uni-muenster.de/imperia/md/content/psyifp/aebreuer/alfb.pdf>.
- Lorente-Páramo, Ángel J./Chaparro-Peláez, Julián/Hernández-García, Ángel (2020). How to improve e-mail click-through rates – A national culture approach. *Technological Forecasting and Social Change*, 161, 120283.
- Lu, HP/Fu, HC/Yen, CH (2007). A Study of E-mail Marketing: Why Do People Read and Forward E-mail? In *Advances in Information Systems Development* Boston: Springer.
- Magdy, Safaa/Abouelseoud, Yasmine/Mikhail, Mervat (2022). Efficient spam and phishing emails filtering based on deep learning. *Computer Networks*, 206, 1–15.
- Mayring, Philipp (2003). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Mayring, Philipp (2010). Qualitative Inhaltsanalyse. In *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 601–613). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mayring, Philipp (2015). Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. Wiesbaden: Beltz.
- Mayring, Philipp/Brunner, Eva (2009). Qualitative Inhaltsanalyse. In Renate Buber/Hartmut H. Holzmüller (Hrsg.). *Qualitative Marktforschung: Konzepte – Methoden – Analysen* (S. 669–680). Wiesbaden: Gabler. Online: [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9441-7\\_42](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9441-7_42) [Abruf am 26.07.2021].
- Meffert, Heribert (1988). Strategische Unternehmensführung und Marketing. Wiesbaden: Gabler Verlag.

- Morris, Shane D. (2021). Factors affecting success of conservation translocations of terrestrial vertebrates\_ A global systematic review☆. *Global Ecology and Conservation*, 1–15.
- Näther, Christian (1993). *Erfolgsmaßstäbe der strategischen Unternehmensführung*. München: Kirsch.
- Niebert, Kai/Gropengiesser, Harald (2013). Leitfadengestützte Interviews. In (S. 121–132). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Oehlich, Marcus (2015). *Wissenschaftliches Arbeiten und Schreiben: Schritt für Schritt zur Bachelor- und Master-Thesis in den Wirtschaftswissenschaften*. unveröffentlicht: Gabler Verlag. Online: <https://www.springer.com/de/book/9783662440995> [Abruf am 26.07.2021].
- Pérez-Álvarez, José Miguel/Maté, Alejandro/Gómez-López, María Teresa/Trujillo, Juan (2018). Tactical Business-Process-Decision Support based on KPIs Monitoring and Validation. *Computers in Industry*, 102, 23–39.
- Piszczek, Matthew M./Berg, Peter (2020). HR policy attribution: Implications for work-family person-environment fit. *Human Resource Management Review*, 30(2), 1–12.
- Rabe, L. (2021). Anzahl der E-Mails pro Tag weltweit 2025. Statista. Online: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/252278/umfrage/prognose-zur-zahl-der-taeglich-versendeter-e-mails-weltweit/> [Abruf am 27.07.2021].
- Rabe, L. (2022). Anzahl der Social-Media-Nutzer weltweit in den Jahren 2012 bis 2022. Statista. Online: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/739881/umfrage/monatlich-aktive-social-media-nutzer-weltweit/#:~:text=Im%20Januar%202022%20lag%20die,bei%20rund%201%2C48%20Milliarden.> [Abruf am 19.05.2022].
- Rajak, Sonu et al. (2021). Issues and analysis of critical success factors for the sustainable initiatives in the supply chain during COVID- 19 pandemic outbreak in India: A case study. *Research in Transportation Economics*, (87), 1–13.
- Rauwers, Fabiënne/Voorveld, Hilde A.M./Neijens, Peter C. (2016). The effects of the integration of external and internal communication features in digital magazines on consumers' magazine attitude. *Computers in Human Behavior*, 61, 454–462.
- Rockart, John F. (1979). Chief executives define their own information needs. *Harvard Business Review*, (March/April), 81–92.
- Roslon, Michael (2016). Michael Roslon: Wege der Kommunikationsforschung. *Journal für korporative Kommunikation*. Online: <https://journal-kk.de/wege-der-kommunikationsforschung-grundzuege-dermethodologie-quantitativer-und-qualitativer-forschung/> [Abruf am 19.08.2021].
- Schmalen, Caroline/Kunert, Matthias/Weindlmaier, Hannes (2005). Erfolgsfaktorenforschung: Theoretische Grundlagen, methodische Vorgehensweise und Anwendungserfahrungen in Projekten für die Ernährungsindustrie. In *Unternehmen im Agrarbereich vor neuen Herausforderungen : 45. Jahrestagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e. V. vom 05. bis 07. Oktober 2005 in Göttingen*. (S. 351–362). Münster: Landwirtschaftsverlag.

- Schwarz, Torsten (2004). Leitfaden eMail-Marketing und Newsletter-Gestaltung. Waghäusel: Schwarz.
- Schwarz, Torsten (2009). 220 Milliarden E-Mails pro Tag | Der absolut-Blog. Online: <https://www.absolut.de/studien-e-mail/220-milliarden-e-mails-pro-tag> [Abruf am 27.07.2021].
- Schwarz, Torsten (2017). Erfolgreiches E-Mail-Marketing - Adressgewinnung, Newsletter-Gestaltung, Software, Monitoring. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.
- Schwarz, Torsten (2022). Professionelle Newsletter gestalten. absolut. Online: <https://www.absolut.de/downloads/gestaltung> [Abruf am 06.02.2022].
- Selimović, Jasmina/Pilav-Velic, Amila/Krndzija, Lamija (2021). Digital workplace transformation in the financial service sector: Investigating the relationship between employees' expectations and intentions. *Technology in Society*, (66), 1–8.
- Shankar, Venkatesh et al. (2021). Digital marketing communication in global marketplaces: A review of extant research, future directions, and potential approaches. *International Journal of Research in Marketing*. Online: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167811621000720>.
- Sharifi, Ayyoob (2021). Neighborhood sustainability assessment tools: A review of success factors. *Journal of Cleaner Production*, 12.
- Sterrer, Christian (2014). Das Geheimnis erfolgreicher Projekte. Kritische Erfolgsfaktoren im Projektmanagement - Was Führungskräfte wissen müssen. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Sutter, Tilmann (2010). Der Wandel von der Massenkommunikation zur Interaktivität neuer Medien. In *Medienwandel als Wandel von Interaktionsformen* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Tenzer, F. (2022). Anzahl der Smartphone-Nutzer weltweit von 2016 bis 2020 und Prognose bis 2024. [de.statista.com](https://www.de.statista.com).
- Theis-Berglmair, Anna M. (2003). Organisationskommunikation. In Günter Bentele/Hans-Bernd Brosius/Otfried Jarren (Hrsg.). *Öffentliche Kommunikation: Handbuch Kommunikations- und Medienwissenschaft* (S. 565–575). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. Online: [https://doi.org/10.1007/978-3-322-80383-2\\_32](https://doi.org/10.1007/978-3-322-80383-2_32).
- Tkalac Vercic, Ana (2021). The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 47(1), 1–7.
- Ullrich, Thomas W. (2016). Grundlagen der internen Unternehmenskommunikation. In *Interne Kommunikation im Krankenhaus - Gelungene Interaktion zwischen Unternehmen und Mitarbeitern* (S. 1–24). Berlin Heidelberg: Springer Verlag.
- Voss, Rödiger (2020). *Wissenschaftliches Arbeiten ... leicht verständlich!* 7. Aufl. München: UVK Verlag.
- Wang, Chih-Chien/Chen, Sheng-Yi (2007). Using header session messages to anti-spamming. *Computers & Security*, 26(5), 381–390.

- Wijngaards, Indy/Pronk, Florie R./Burger, Martijn J. (2022). For whom and under what circumstances does email message batching work? *Internet Interventions*, 27, 100494.
- WKO (2021). DAS KORREKTE WEBSITE IMPRESSUM. WKO. Online: <https://www.wko.at/service/wirtschaftsrecht-gewerberecht/Website-Impressum.html> [Abruf am 09.02.2022].
- Wolf, Christof/Best, Henning (2010). *Handbuch der sozialwissenschaftlichen Datenanalyse*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Wollny, Benedikt (2021). Marktanteile der Versicherungen in Österreich im Jahr 2020. Statista. Online: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/307451/umfrage/marktanteile-der-versicherungsgesellschaften-in-oesterreich/> [Abruf am 10.01.2022].
- Wyser, Beat D. (2015). E-Mail-Marketing: Denkanstöße für Ihre Betreffzeile. netcast.ch. Online: <http://netcast.ch/2015/07/28/e-mail-marketing-denkanstoesse-fuer-ihre-betreffzeile/> [Abruf am 25.01.2022].
- Zaman, Shah/Wang, Zilong/Rasool, Samma Faiz/Zaman, Qamar uz/Raza, Hamid (2022). Impact of critical success factors and supportive leadership on sustainable success of renewable energy projects: Empirical evidence from Pakistan. *Energy Policy*, 162, 112793.
- Zerfaß, Ansgar (2014). Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Strategie, Management und Controlling. In Ansgar Zerfaß/Manfred Piwinger (Hrsg.). *Handbuch Unternehmenskommunikation: Strategie - Management – Wertschöpfung* (S. 21–79). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online: [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4543-3\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4543-3_2).

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Kriterien zur Einteilung von Untersuchungsobjekten .....	22
Abbildung 2: Übersicht interne PR-Maßnahmen Print, Online und Event: .....	24
Abbildung 3: System der internen Kommunikation in Unternehmen und Organisationen .....	26
Abbildung 4: Schematischer Aufbau eines Newsletters .....	37
Abbildung 5: Marktanteile der Versicherungen in Österreich im Jahr 2020 .....	49
Abbildung 6: Empirischer Werdegang .....	51
Abbildung 7: Allgemeines inhaltsanalytisches Ablaufmodell .....	55

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Erfolgsfaktoren Fachautor:innen .....	74
Tabelle 2: Erfolgsfaktoren Expert:innen.....	75
Tabelle 3: Kritische Erfolgsfaktoren .....	76

## **Abkürzungsverzeichnis**

App	Applikation / Anwendungsprogramm
CI	Corporate Identity
E-Mail	Electronic Mail
E-Marketing	Elektronisches Marketing
E-Newsletter	Elektronischer Newsletter
HTML	Hypertext Markup Language
KEF	Kritische Erfolgsfaktoren
KPIs	Key Performance Indicators
PR	Public Relations

# Anhang

## Interviewleitfaden

### I. Allgemeines - Vorbereitung

- a. Einverständniserklärung zur Aufzeichnung und Zitation
  - b. Kurze Einleitung ins Thema (Gestaltung Newsletter)
  - c. **FLUGMODUS AKTIVIEREN**
  - d. **AUFZEICHNUNG STARTEN**
  - e. Kurze Vorstellung der interviewten Person
  - f. Positionsbeschreibung – Begründung für Expertise
  - g. Unternehmensbeschreibung
- 

### II. Interne Kommunikation

- a. Welche Medien bzw. Kommunikationsinstrumente zählen für Sie zu interner Kommunikation?
  - b. Wie wird im Unternehmen / in der Abteilung hauptsächlich (intern) kommuniziert?
  - c. Welche Medien bzw. Kommunikationsinstrumente werden bei der internen Kommunikation in Ihrem Unternehmen vorwiegend eingesetzt?
  - d. Was ist für Sie für eine erfolgreiche interne Kommunikation besonders wichtig und was bedeutet für Sie erfolgreich in diesem Zusammenhang?
  - e. Schätzen Sie den Erfolg nach Gefühl ein oder werden KPIs gemessen?
- 
- i. **Wenn nach Gefühl**, warum und wie beurteilen Sie den Erfolg konkret? Was muss eintreten, damit Sie den Newsletter als erfolgreich empfinden?
  - ii. **Wenn anhand von KPIs**, warum und anhand welcher?
  - iii. Wenn nein, warum nicht?
- 

### III. E-Mail-Marketing

- a. Welche Art von E-Mail-Marketing wird im Unternehmen betrieben (intern/extern)?
  - b. Wie wichtig ist E-Mail-Marketing für Ihr Unternehmen?
  - c. Wie bzw. durch welche Maßnahmen wird das E-Mail-Marketing in Ihrem Unternehmen zurzeit hinsichtlich Qualitätssicherung und Weiterentwicklung gemanagt? Wer ist dafür verantwortlich und warum?
-

IV. Mitarbeiter:innennewsletter

- a. Welchen Stellenwert haben Mitarbeiter:innennewsletter in Ihrem Unternehmen? Wie häufig werden diese versendet? Und wie hoch ist das Budget bzw. das Personal, welches dafür bereitgestellt wird? Oder welche anderen Informationen bezüglich des Stellenwertes können Sie geben (Versandhäufigkeit, Feedback der Mitarbeiter:innen etc.)?
  - b. Warum sind Mitarbeiter:innennewsletter in Ihrem Unternehmen wichtig oder nicht?
- 

V. Vorteile/Nachteile Newsletter

- a. Welche Vorteile bzw. Nachteile haben Newsletter im Vergleich zu anderen Kommunikationskanälen, wenn Sie an Ihre persönliche Erfahrung denken?

In Bezug auf:

- i. Zeit-, Personal und Ressourcenaufwand
  - ii. Reichweite
  - iii. Erforderliche technische Voraussetzungen
  - iv. Akzeptanz der Mitarbeiter:innen
- 

VI. Gestaltung von Newslettern

- a. Auf welche gestalterischen Elemente achten Sie persönlich besonders? (Bei Zögern, Richtungen abfragen, wie Design, Inhalt, Sprache oder doch ganz andere?)
- b. Welche gestalterischen Elemente sind Ihrer Erfahrung nach die wichtigsten bei Mitarbeiter:innennewslettern?

Wenn auf die Fragen a. und b. keine ausreichend befriedigenden Antworten gegeben werden, dann mit den Fragen c., d., e., f. tiefer auf die einzelnen Punkte eingehen.

- c. Wie würden Sie die Sprache beschreiben, die bei einem Mitarbeiter:innennewsletter verwendet werden soll? (knapp, fachlich, blumig, einfach etc.)
  - d. Was ist Ihnen bei der Erstellung eines Mitarbeiter:innennewsletter besonders wichtig in Bezug auf das Design?
  - e. Was sollte in Bezug auf den Inhalt, dessen Umfang und die Themenvielfalt bei einem Mitarbeiter:innennewsletter beachtet werden?
  - f. Welche formalen Kriterien sind bei einem Mitarbeiter:innennewsletter außerdem relevant? (Anschrift, Betreff, Pre-header, Grußformel etc.)
-

VII. Spezifika Versicherungsbranche

Welche spezifischen Anforderungen werden an einen Newsletter in der Versicherungsbranche gestellt? Im Gegensatz zu anderen Branchen?

---

VIII. Erfolgsfaktoren Mitarbeiter:innennewsletter

a. Welche sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Erfolgsfaktoren für einen Mitarbeiter:innennewsletter? In Stichworten

b. Welche Misserfolgskriterien fallen Ihnen dazu ein?

---

IX. Zukunftsausblick

a. Wie sieht die Zukunft der Mitarbeiter:innennewsletter Ihrer Meinung nach aus?

b. Welche alternativen Medien bzw. Kommunikationsinstrumente sehen Sie zum Mitarbeiter:innennewsletter? Was wäre ein adäquater Ersatz?

c. Welche Trends zeichnen sich derzeit ab?

---

X. Offene Abschlussfrage

a. Was möchten Sie sonst noch zum Thema sagen?

## Kategoriensystem

Kategorie	Thema
1	Interne Kommunikationsmedien / Genutzte Interne Kommunikationsmedien (in der Abteilung / im Unternehmen)
2	Erfolgreiche interne Kommunikation / Erfolgsmessung interne Kommunikation / KPIs
3	E-Mail-Kommunikation (in der Abteilung / im Unternehmen) / Ressourcen für E-Mail-Marketing / Newsletter
4	Stellenwert Mitarbeiter:innennewsletter (in der Abteilung / im Unternehmen)
5	Vorteile Newsletter
6	Nachteile Newsletter
7	wichtigste Gestaltungselemente Newsletter
8	Spezifika der Versicherungsbranche
9	Erfolgsfaktoren (mit weißer Schrift sind Erfolgsfaktoren außerhalb der Gestaltung)
10	Misserfolgskriterien (mit roter Schrift Misserfolgskriterien)
11	Trends