

**Bachelorarbeit**

**Unternehmenskommunikation im Medienwandel**

Corporate Publishing als Beispiel für moderne Stakeholderkommunikation

Vorgelegt von: Lisa Lincke  
Matrikel-Nr. 20122763

Vorgelegt am: 27.01.2016

Erstprüfer: Dr. Detlev Thormeyer

Zweitprüfer: Dr. Uwe Breitenborn

**Inhaltsverzeichnis**

**Abbildungsverzeichnis ..... II**

**1. Einleitung ..... 1**

**2. Medienangebot und Mediennutzung im Wandel ..... 2**

2.1. Medienkonvergenz ..... 2

2.2. Angebotsdifferenzierung und Aufmerksamkeit ..... 4

2.3. Veränderungen im Medienkonsum ..... 7

2.3.1. Nutzungszahlen und Nutzungsdauer ..... 7

2.3.2. Nutzungsverhalten..... 9

**3. Unternehmenskommunikation im Wandel..... 11**

3.1. Begriffsbestimmung und Instrumente ..... 11

3.2. Vom Produkt- zum Kommunikationswettbewerb..... 14

3.2.1. Bedeutung der Kommunikation ..... 14

3.2.2. Konsequenzen des Kommunikationswettbewerbs ..... 15

3.3. Kommunikation im Beziehungsmanagement..... 19

3.3.1. Kundenbindung und Kundenloyalität..... 19

3.3.2. Dialogkommunikation..... 21

**4. Corporate Publishing ..... 25**

4.1. Entstehung und Bedeutung..... 25

4.2. Instrumente des Corporate Publishing..... 27

4.3. Aufgaben von Corporate Media ..... 30

4.4. Dialog und Community ..... 36

**5. Zusammenfassung..... 40**

**Literaturverzeichnis.....III**

**Selbstständigkeitserklärung ..... VII**

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Tägliche Mediennutzung 2014; Quelle: Media Activity Guide 2014, SevenOne Media GmbH.....	7
Abbildung 2: Tägliche Nutzungsdauer einzelner Medien bei den 14- bis 29-Jährigen in Deutschland in ausgewählten Jahren von 2000 bis 2015 (in Minuten) Quelle: ARD, ZDF, Statista 2015: <a href="http://de.statista.com/statistik/daten/studie/180247/umfrage/nutzungsdauer-von-medien-in-der-&lt;br/&gt;altersgruppe-14-29-jahre-seit-2000/">http://de.statista.com/statistik/daten/studie/180247/umfrage/nutzungsdauer-von-medien-in-der- altersgruppe-14-29-jahre-seit-2000/</a> (abgerufen: 22.01.16; 13:42 Uhr).....	8
Abbildung 3: Funktionsorientierter Systematisierungsansatz des kommunikationspolitischen Instrumentariums Quelle: Bruhn, Manfred 2009, S. 39 .....	13
Abbildung 4: Entwicklung der Werbemarktanteile der Medien in Deutschland in den Jahren 2009 bis 2014 Quelle: ZAW, Statista 2015: <a href="http://de.statista.com/statistik/daten/studie/20086/umfrage/marktanteile-&lt;br/&gt;der-medien-an-der-werbung-seit-1994/">http://de.statista.com/statistik/daten/studie/20086/umfrage/marktanteile- der-medien-an-der-werbung-seit-1994/</a> (abgerufen 22.01.16 13:43 Uhr).....	17
Abbildung 5: Phasen der Unternehmenskommunikation nach Bruhn Quelle: vgl. Bruhn, Manfred et al. 2009 S. 5 .....	19
Abbildung 6: Medien und Markenbeziehung Quelle: Siegert, Gabriele 1999, S. 52, nach Duncan/Moriarty 1997, S. 103.....	24
Abbildung 7: Kommunikative Evolutionsstufen der Marke Quelle: Tropp, Jörg 2014, S. 486 (nach Tropp/Baetzgen 2013: 4) .....	27
Abbildung 8: ausgewählte Instrumente des Corporate Publishing Quelle: eigene Abbildung nach Olavarria, Marco 2012, S. 19.....	28
Abbildung 9: Aufgaben der redaktionellen Aufbereitung von Corporate Media Quelle: eigene Abbildung.....	31
Abbildung 10: Corporate Publishing Spektrum der AOK Rheinland/Hamburg Quelle: Kaschel, Michael et al. 2012, S. 101 .....	32
Abbildung 11: Kommunikation als Angebot und Nachfrage von Information und Interaktion nach Bruhn Quelle: Bruhn, Manfred 2009, S. 490 .....	37

## 1. Einleitung

Bereits seit Mitte der 90er Jahre stellt die Digitalisierung die Unternehmen in der Marktwirtschaft vor neue Herausforderungen. Sie verstärkt die Dynamik der Märkte und steigert zusätzlich zu Angebotsüberhang und Substituierbarkeit von Leistungen die Schwierigkeit für Unternehmen am Markt zu bestehen. Diese Dynamik hat eine Reihe von Veränderungen in der Unternehmensführung wie auch in der Unternehmenskommunikation zur Folge. Durch die Vielzahl von Produkten und Marken müssen Unternehmen dafür sorgen, sich von Wettbewerbern zu differenzieren, um sowohl Kunden gewinnen als auch binden zu können.

Eine gezielte, nachhaltige Kommunikation der Unternehmen am Markt und mit seinen Kunden ist dabei von zunehmender Wichtigkeit. Denn Informationsüberflutung und Kampf um die Aufmerksamkeit der Marktteilnehmer sind Herausforderungen, denen sich Unternehmen stellen sollten, um weiterhin erfolgreich zu sein. Deshalb haben vor allem in überwiegend gesättigten Märkten Kundenorientierung sowie persönliche Kundenkommunikation und in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Zunehmend befinden sich Unternehmen im Kommunikationswettbewerb untereinander und mit den traditionellen Medien – insbesondere den Massenmedien. Durch die Digitalisierung der Kommunikationskanäle hat auch die Medienlandschaft und Mediennutzung einen Wandel durchlaufen. Während die Anzahl an Medienangeboten weiterhin stark zunimmt, wählen die Nutzer einzelne Informationskanäle in der Regel individuell nach ihren Bedürfnissen und Nutzungssituationen aus. Um die Aufmerksamkeit der Marktteilnehmer zu erlangen, wurde bereits erkannt, dass Werbung als Hauptinstrument der Unternehmenskommunikation immer mehr an Wirkung verliert.

Die vorliegende Bachelorarbeit soll den Paradigmenwechsel in der Unternehmenskommunikation vom Produkt- hin zum Kommunikationswettbewerb darstellen. Ausgangspunkte für diese Betrachtung sollen die Veränderung in Medienangebot und -nutzung sein. Darauf aufbauend soll analysiert werden, welche Bedeutung die Medienkonvergenz und der veränderte Umgang der Marktteilnehmer mit Medien auf die Informationsaussendung und Kommunikation von Unternehmen hat. Es soll aufgezeigt werden, welche Möglichkeiten und Methoden den Unternehmen in der Kommunikation zur Verfügung stehen, um neuem Mediennutzungsverhalten und veränderten Kommunikationsbedürfnissen seiner Stakeholder gerecht zu werden. Als Beispiel für diese moderne Art der Unternehmenskommunikation soll Corporate Publishing als journalistisch aufbereitete Kommunikation dienen und die Frage beantworten, welche Aspekte bei der Unternehmenskommunikation im Medienwandel berücksichtigt werden sollten.

## 2. Medienangebot und Mediennutzung im Wandel

### 2.1. Medienkonvergenz

Technische sowie gesellschaftliche Modernisierungsprozesse beeinflussen die Medienlandschaft seit jeher und veränderten sie besonders in den vergangenen Jahren extrem rasant. Die Digitalisierung der Medien, technische Innovationen wie der Personal Computer und das damit einhergehende Wachstum an Kommunikationskanälen prägen die Gesellschaft und deren Umgang mit bestehenden und neu entstandenen Medien.

Vor allem durch die Nutzung des Computers in Medienbetrieben und digitale Verbreitungs- und Empfangsmöglichkeiten auf Seiten der Bevölkerung fand in den letzten ca. 20 Jahren eine Reihe von Veränderungen in der Medienlandschaft statt. Im Zuge dieser Veränderungen entstand der Begriff der Medienkonvergenz. Das Wort Konvergenz leitet sich von dem lateinischen Wort ‚*convergentia*‘ ab, was so viel bedeutet wie *Annäherung zweier Linien*. Ursprünglich in der Naturwissenschaft genutzt, kann der Begriff in Hinblick auf moderne Medienentwicklungen also als „ein ‚*Zusammenrücken*‘, ‚*Zusammenwachsen*‘ oder auch ‚*Verschmelzen*‘ bisher als getrennt betrachteter Kommunikations- und Medienbereiche“<sup>1</sup> beschrieben werden. Das spätlateinische ‚*convergere*‘ – ‚*sich hinneigen*‘ – lässt außerdem vermuten, dass Konvergenz keineswegs ein statischer Zustand nach einem Umbruch ist, sondern vielmehr ein Prozess – in medienwissenschaftlichen Zusammenhang: eine dynamische Entwicklung verschiedener Medienbereiche. Außerdem ist dies nicht mit einer Adaption zu verwechseln. Während die Adaption eine Anpassung oder Angleichung bezeichnet, ist die Konvergenz ein Annäherungsprozess und führt vermutlich nicht zu Gleichheit aller Medienbereiche.

„Die bislang monolithisch-statisch weitgehend voneinander getrennten Mediengattungen Fernsehen, Hörfunk und Presse nähern sich nicht nur technisch [...] sondern auch ökonomisch und konzeptionell einander an“<sup>2</sup>. Diese Annäherung lässt Branchengrenzen verschwimmen und findet auf unterschiedlichen Ebenen statt<sup>3</sup>. Betrachtet man den technischen Aspekt, so meint Medienkonvergenz „das Zusammenwachsen verschiedener Einzelmedien zu einem multimedialfähigen Endgerät oder [die] Verschmelzung verschiedener Übertragungswege“<sup>4</sup>. Die traditionell geprägte Abhängigkeit zwischen bestimmter Kommunikationsform und Medium hebt sich auf und „während früher schriftliche Texte an das Übertragungsmedium Papier gebunden waren, können diese heute auch über das Internet oder über mobile Endgeräte wie Handys [...] transportiert werden. Bilder und Töne, die klassischerweise via Rundfunk übertragen wurden, stehen heute auch im Internet zum Abruf zur Verfügung.“<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Schuegraf, Martina 2008, S. 18.

<sup>2</sup> Schweiger, Wolfgang 2002, S. 123.

<sup>3</sup> Schuegraf, Martina 2008, S. 20.

<sup>4</sup> Ebd., S. 18.

<sup>5</sup> Sjurts, Insa 2005, S. 1.

Das wiederum kann auf inhaltlicher Ebene genutzt werden, um konvergierende Angebote auf verschiedenen Kommunikationskanälen zu veröffentlichen. Inhaltliche Konvergenz stellt sich in der Annäherung der Medienangebote selbst dar und „zielt auf eine Mehrfachverwertung und damit Distribution gleicher Inhalte auf unterschiedlichen medialen Plattformen“<sup>6</sup> ab. Wenn Medienangebote inhaltlich konvergieren, lösen sich Grenzen der traditionellen Medienbereiche auf. Fernsehen beispielsweise hat dann nichts mehr mit dem Ausgabegerät zu tun. Bewegtbild kann über TV-Geräte, PCs oder über Smartphones und Tablet-PCs abgerufen werden. „Ob das nun Fernsehen oder Internetnutzung ist, lässt sich dann nicht mehr eindeutig sagen.“<sup>7</sup> Gleiches gilt für Zeitungen, die in Papierform oder im Internet gelesen werden und Radiosender, die auch online angehört werden können.

Außerdem werden Darstellungsformen, die traditionell in klassischen Medien getrennt voneinander genutzt wurden, durch Konvergenz – vor allem durch die Produktion von Online-Angeboten – unabhängig von der Spezialisierung des Medienunternehmens genutzt. So nutzen auch Hörfunksender die Möglichkeit, Reportagen in Schriftform zu publizieren und Verlage erweitern zunehmend die Inhalte aus dem Printbereich um Angebote in Form von Videobeiträgen in speziellen TV-Formaten und online. Die Produktion konvergierender Medieninhalte bietet die Möglichkeit, Inhalte zu produzieren, die unabhängig vom Trägermedium crossmedial – also auf unterschiedlichen Kanälen – einsetzbar sind. Crossmedia bietet Medienanbietern nicht nur die Möglichkeit neue Märkte zu erschließen, sondern auch eine Diversifikation durch die Produktion geeigneter Inhalte. Die Mehrfachnutzung von identischen Inhalten umfasst nicht nur deren Verbreiten, sondern auch die Aufbereitung der Angebote aus technischer Sicht für unterschiedliche Endgeräte und medienadäquat aus inhaltlicher Sicht. Die crossmediale Verbreitung digitaler Inhalte bietet aufgrund von leichter Veränderbarkeit und kostengünstiger Übertragung den ökonomischen Vorteil, die Ausgaben neben den hohen First-Copy-Costs gering zu halten.

Auf der Branchenebene stellt sich Konvergenz in der Fusion ganzer Medienunternehmen mit unterschiedlicher Spezialisierung dar. Ziel der Herausbildung eines Multimediakonzerns ist die Schaffung von Synergieeffekten und die Integration von Wertschöpfungsketten, um neue Märkte zu erschließen und bestehende Marktpositionen auszubauen. So hatte beispielsweise der Internetdienstleister AOL Anfang der 2000er Jahre durch die Fusion mit dem Medienunternehmen Time Warner Inc. den Versuch gewagt, ein Multimediaunternehmen zu schaffen, welches traditionelle und neu entstandene Medienbereiche vereint. Auch die wiederholten Vorhaben der Zusammenarbeit

---

<sup>6</sup> Schuegraf, Martina 2008, S. 20.

<sup>7</sup> Kolo, Castalus 2012, S. 42.

zwischen ProSiebenSat.1 Media und Axel Springer in den vergangenen Jahren ergeben sich aus dem Streben, den Konvergenzprozess wirtschaftlich zu nutzen.<sup>8</sup>

Im Gesamten kann Medienkonvergenz als Veränderungsprozess beschrieben werden, bei dem sich verschiedene Medienbereiche einander annähern, indem Informationsangebote und journalistische Darstellungsformen unabhängig vom traditionellen Medium eingesetzt werden. Sie werden crossmedial angeboten, auf verschiedenen Verbreitungswegen übertragen und auf unterschiedlichen Endgeräten abrufbar gemacht. Branchengrenzen brechen auf und der Konsum von Medienangeboten ist nicht mehr auf bestimmte Empfangsgeräte beschränkt. Basis für Theorien der Medienkonvergenz sind Digitalisierung, Kapazitätserweiterung, Beschleunigung und Endgeräteentwicklung<sup>9</sup>, weshalb auch in der Regel technische Neuerfindungen und deren tatsächliche Nutzung den Takt des Veränderungsprozesses angeben.

## 2.2. Angebotsdifferenzierung und Aufmerksamkeit

Medienkonvergenz bedeutet zwar ein Zusammenwachsen, aber in keinem Fall eine Verknappung des Medienangebots. So kann der Rezipient ein und dieselbe Information beispielsweise entweder in der Zeitschrift lesen, in sozialen Netzwerken abrufen oder durch das Radiohören erfahren. Da beim Medienanbieter eine gewisse Unsicherheit darüber herrscht, welches Medium tatsächlich genutzt wird, werden identische oder angepasste Inhalte auf verschiedenen Distributionswegen veröffentlicht. Die Mehrfachverwertung von Informationen auf verschiedenen Kanälen beziehungsweise in mehreren Medienbereichen führt zu einer Vielfalt des Angebots aus Nutzersicht.

Die Tatsache, dass Konvergenz neben einer Annäherung zeitgleich zu einer Ausdifferenzierung des Medienangebots führt, lässt die Fülle an Informationen ebenfalls zunehmen. Die Möglichkeit der digitalen Verbreitung erlaubt es, immer mehr, immer zielgruppenspezifischere Angebote zu veröffentlichen, „insbesondere im WorldWideWeb [...] und im digitalen Fernsehen.“<sup>10</sup> Medienanbieter können durch die Digitalisierung – durch neu entstandene Kapazitäten und leichte Übertragungsmöglichkeiten – unzählig viele Inhalte produzieren und zur Verfügung stellen. Nicht nur das Angebot differenziert sich, sondern neben den klassischen Medienproduzenten und -anbietern,

---

<sup>8</sup> Bei den angegebenen Beispielen besteht zum heutigen Zeitpunkt kein gemeinsamer Konzern. AOL wurde 2009 aufgrund von Aktieneinbrüchen wieder von Time Warner Inc. abgestoßen. Auch eine Fusion von ProSiebenSat1 und Axel Springer wurde von der Kommission zur Ermittlung der Konzentration im Medienbereich (KEK) verweigert und vom Bundesverwaltungsgericht als rechtswidrig eingestuft.

<sup>9</sup> Vgl. Beck, Klaus 2002, S.142.

<sup>10</sup> Ebd.

treten auch sowohl Konsumenten als sogenannte *Prosumenten*<sup>11</sup> als auch Unternehmen auf dem Kommunikationsmarkt auf, um eigens produzierte Inhalte zu veröffentlichen.

Diese „Atomisierung der Medienlandschaft führt zu [einer] Explosion der Kommunikationskanäle“<sup>12</sup> und verfügbaren Inhalte. Aus Sicht des Nutzers ergibt sich ein Angebot an Informationen, welches er kaum noch überblicken kann. Dieses Phänomen der Informationsflut ist auf die menschliche Aufmerksamkeit zurückzuführen, die „als gleichermaßen begehrtes wie auch knappes [...] nicht vermehrbare Gut betrachtet“<sup>13</sup> werden muss. Die Aufmerksamkeit als Eigenschaft eines Bewusstseinträgers umfasst die Wahrnehmung von Geschehnissen aber auch das „gezielte Achtgeben, die selektive Aufnahme und zielgerichtete Verarbeitung von Umweltinformationen.“<sup>14</sup> Schon bevor die neuen Medien<sup>15</sup> überhaupt erfunden wurden, war das Begehren, die Aufmerksamkeit anderer Menschen zu erlangen, groß. Auch der Zusammenhang zwischen wachsendem Medienangebot und sich verknappender Aufmerksamkeit existiert bereits länger als das Internet und die Debatte um Medienkonvergenz – man denke nur an die Programmausweitung des Rundfunks und die Ausdifferenzierung des Zeitschriftenmarkts.<sup>16</sup> Und wie bereits beschrieben, nimmt die Differenzierung der Medienangebote durch die Digitalisierung ein noch größeres Maß an.

Der US-amerikanische Autor Michael Goldhaber beschreibt die wirtschaftlichen Veränderungen, die durch das Internet und die Ausweitung des Informationsangebotes entstehen, als Ökonomie der Aufmerksamkeit:

*„A new economy is arising all around us. [...] its main ingredient and motive force will be the attempt to attain [...] the attention paid by other human beings.“*<sup>17</sup>

In einer Gesellschaft, „die durch ein dynamisches Wachstum von Informationsangeboten geprägt ist, wird Aufmerksamkeit zu einer immer knapperen Ressource“<sup>18</sup>, da mehr Informationen vorhanden sind als es die menschliche Aufnahmekapazität erlaubt. Während die technische Erreichbarkeit durch eine Vielzahl an Kommunikationskanälen steigt, sinkt die „soziale Erreichbarkeit“<sup>19</sup> des Rezipienten durch die Zunahme an Informationen. Es wird immer schwieriger, die Aufmerksamkeit der Rezipienten zu erlangen und dadurch Informationen wirksam zu machen. „Die Vervielfachung der Medienangebote verschärfe den Wettbewerb um Aufmerksamkeit, die als notwendige Bedingung und Voraussetzung

<sup>11</sup> Ein Prosument ist die „Integration [...] der Rollen des Konsumenten und des Produzenten“ in dem Moment wenn der Nutzer seinen user generated content beispielsweise in Weblogs oder auf YouTube veröffentlicht. (vgl. Beck, Klaus 2002, S. 142).

<sup>12</sup> Spiegelberg, Domenik 2013, S. 16.

<sup>13</sup> Beck, Klaus 2002, S. 137.

<sup>14</sup> European Communication Council Report 2001, S. 37.

<sup>15</sup> „Sammelbegriff für Technologien [...], die auf eine elektronische Kommunikation und den elektronischen Informationsaustausch abzielen“ (Spiegelberg, Domenik 2013, S. 14).

<sup>16</sup> Beck, Klaus 2002, S. 137.

<sup>17</sup> Goldhaber, Michael 1997, zit. n. Adler 1997, S. 41, zit. n. Beck, Klaus 2002, S. 138.

<sup>18</sup> European Communication Council Report 2001, S. 38.

<sup>19</sup> Vgl. Beck, Klaus 2002, S. 139.

für das Erreichen von Nutzern und Zielgruppen angesehen wird.“<sup>20</sup> Denn die Erzeugung von Aufmerksamkeit dient jedem erwerbswirtschaftlichen Unternehmen als Mittel zum Zweck, Bedeutungsinhalte zu kommunizieren, dadurch eine Wissensvermehrung beziehungsweise eine Verhaltensänderung zu erzeugen, um ökonomischen Erfolg zu erzielen. Auch im Bereich der Werbetreibenden und der beworbenen Marken ist eine kontinuierliche Zunahme zu verzeichnen. Mit dem Zuwachs an Werbeimpulsen geht ein „gesteigerter Werbedruck [einher], dem jedoch keine gesteigerte Aufmerksamkeit auf Nachfragerseite gegenübersteht.“<sup>21</sup> Die Flut an Werbeinformationen führt häufig zu einem ablehnenden Verhalten gegenüber werblichen Maßnahmen – sogenannter Reaktanz – und zu Werbevermeidung beispielsweise durch Zapping in der Werbeunterbrechung im Fernsehen.

Für den Mediennutzer wird es zunehmend schwieriger, die für ihn relevanten Informationen herauszufiltern. Dennoch ist er aufgrund des Angebotsüberhangs in der Position, zu wählen, welche Informations- und Kommunikationsangebote er nutzt. „Der Rezipient ist der Souverän, der über Erfolg und Misserfolg von Medienprodukten, aber auch von Medieninhalten bzw. Themen entscheidet.“<sup>22</sup> Dies geschieht indem er sich für oder gegen die Aufnahme bestimmter Informationen entscheidet. Jene Entscheidung der Informationsaufnahme ist abhängig vom Nutzen, den die Information für den Adressaten hat. „Es werden diejenigen Informationsangebote [...] aufgenommen, deren Gesamtnutzen pro verwendeter Zeiteinheit größer ist, als der Grenznutzen aus allen anderen Tätigkeiten der Restzeit.“<sup>23</sup> Das heißt, das Zusammenspiel von verfügbarer Zeit, persönlichem Interesse und Motivation entscheidet über Wahrnehmung und Verarbeitung von Informationen.

Wenn die Aufmerksamkeit als „wertvolle, weil mühsam allokierte Ressource“<sup>24</sup> allerdings einmal erlangt wurde, soll sie und das Vertrauen zum Medienangebot von einem Kontakt mit dem Medium auf den Nächsten übertragen werden. Die „Chancen, einmal vorhandene Beachtung direkt weiterzuvermitteln [...], wachsen“<sup>25</sup>, denn der enorme Selektionsdruck, unter dem der Mediennutzer steht, kann gesenkt werden, indem bekannte Medienmarken mit vertrauenswürdigen Inhalten geschaffen werden. Denn ob es sich lohnt, seine Aufmerksamkeits- und Verarbeitungskapazität zu nutzen, entscheidet der Rezipient auch anhand von bisherigen Erfahrungen mit dem Informationsanbieter. Wenn es bereits positive Erfahrungen mit eben diesem gab, wird der Rezipient aufgrund seines Vertrauens in den Nutzen des Inhalts erneut darauf zurückgreifen.

---

<sup>20</sup> Beck, Klaus 2002, S. 137.

<sup>21</sup> Bruhn, Manfred et al. 2009, S. 6.

<sup>22</sup> Schweiger, Wolfgang 2007, S. 45.

<sup>23</sup> Beck, Klaus, zit. n. European Communication Council Report 2001, S. 41.

<sup>24</sup> Beck, Klaus 2002, S. 144.

<sup>25</sup> Ebd., S. 145.

## 2.3. Veränderungen im Medienkonsum

### 2.3.1. Nutzungszahlen und Nutzungsdauer

Prognosen zur Mediennutzung der Zukunft behaupten, dass die allgemeine Mediennutzung ansteigen wird. Laut der schweizerischen Studie „Medien der Zukunft 2020“ rechnen „Internationale Experten [...] mit einer Zunahme der täglichen Mediennutzungszeit um elf Prozent.“<sup>26</sup> Das heißt, die Entwicklung die schon vor einigen Jahren begann, wird sich auch in den kommenden Jahren fortsetzen und der Nutzer wird in gleichbleibender Zeit immer mehr Medienangebote nutzen.

Betrachtet man die Verteilung der Nutzungsdauer je Mediengattung, ist zu erkennen, dass das TV-Angebot die höchste Tagesreichweite erzielt, gefolgt von Radio, Internet und mit ein wenig Abstand Zeitungen. Betrachtet man das Alterssegment der 14-49-Jährigen, hat das Fernsehen die höchste Reichweite bezüglich der klassischen Medien, das Internet allerdings erreicht die höchste Tagesreichweite (siehe Abb. 1).

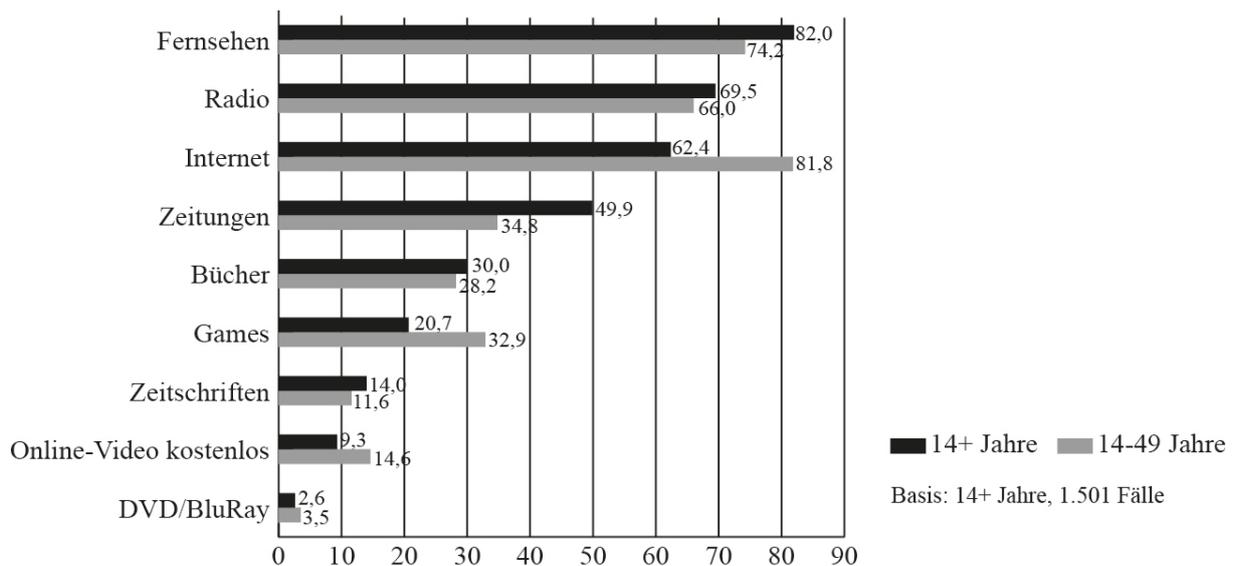
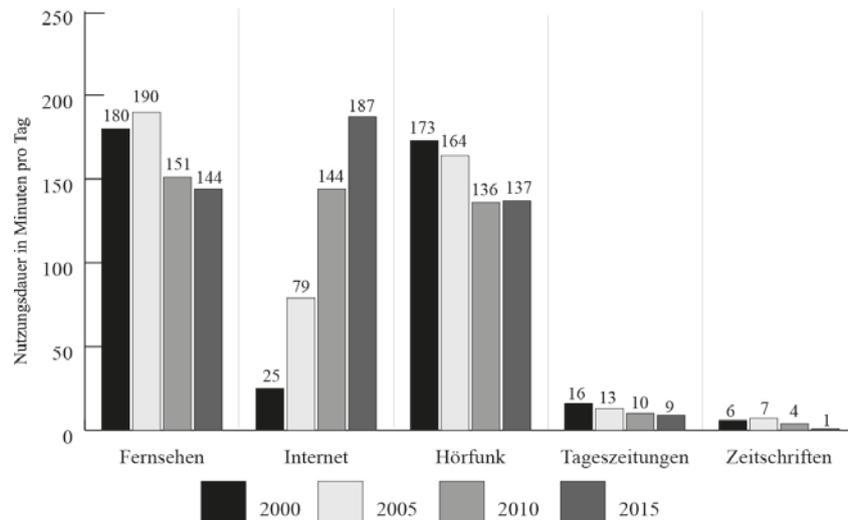


Abbildung 1: Tägliche Mediennutzung 2014;  
Quelle: Media Activity Guide 2014, SevenOne Media GmbH

Bei Betrachtung der Nutzungsentwicklung zeigt sich genau in jenem Alterssegment auch das unumstrittene Wachstum der Internetnutzung. In den vergangenen 15 Jahren ist die tägliche Nutzungsdauer des Internets in jenem Segment um mehr als das Siebenfache gestiegen (siehe Abb.2).

<sup>26</sup> [http://www.zehnvier.ch/data/1410774911\\_medien\\_der\\_zukunft\\_2020\\_d.pdf](http://www.zehnvier.ch/data/1410774911_medien_der_zukunft_2020_d.pdf) (16.10.15; 17:03 Uhr).



**Abbildung 2: Tägliche Nutzungsdauer einzelner Medien bei den 14- bis 29-Jährigen in Deutschland in ausgewählten Jahren von 2000 bis 2015 (in Minuten)**  
Quelle: Statista 2015

„Für mehr als 50% der deutschen Bevölkerung ist TV das bevorzugte Medium für Unterhaltung und Entspannung“<sup>27</sup>, aber Internet sowie internetfähige Endgeräte gewinnen bei Mediennutzern aller Alterssegmente immer mehr an Bedeutung.

Parallel ergibt sich die Diskussion um das Verdrängen der alten Medien durch die neuen Medienbereiche. Die Möglichkeit Inhalte, z.B. Fernsehserien, nicht mehr nur über das TV-Gerät zu empfangen sowie steigende Zahlen der Online-TV-Nutzung lässt die Frage aufkommen, ob sich der Konsument eventuell von der Nutzung des traditionellen Übertragungsweges verabschiedet. „Zu der Frage nach Substituierung oder Komplementarität im Konvergenzverhältnis der Medien [lässt sich jedoch] festhalten, dass in den meisten Studien der vergangenen Jahre letzteres betont wird und weniger von Substituierungseffekten der alten durch die Neuen Medien ausgegangen wird.“<sup>28</sup> Das heißt, Medienkonvergenz bedeutet nicht zwangsläufig ein Ersetzen alter durch neue Medien, sondern eher eine Ergänzung. Austauschbarkeit entsteht nur dann, „wenn zwei Medien oder Medienangebote geeignet sind, dieselben Bedürfnisse zu befriedigen.“<sup>29</sup> Deshalb ist insbesondere die Ergänzungsbeziehung zwischen den Medien hervorzuheben. Wenn beispielsweise Rundfunkanbieter komplementäre Medienangebote im Internet zur Verfügung stellen – z.B. Hintergrundinformationen zu Schauspielern, ein Mediatheken-Angebot oder das Profil in den sozialen Netzwerken – und im linearen Programm darauf hinweisen, kann das als Chance gesehen werden, einen Mehrwert für den Nutzer zu generieren. Diese crossmedialen Verwertungen von Inhalten können als „gesteuerte Komplementäreffekte“<sup>30</sup> angesehen werden. Da Internetnutzung nicht nur Medienkonsum umfasst,

<sup>27</sup> Das, Dalia 2010, S. 26.

<sup>28</sup> Schuegraf, Martina 2008, S. 244.

<sup>29</sup> Trepte/Baumann 2004, S. 177, zit. n. Schuegraf, S. 243.

<sup>30</sup> Schweiger, Wolfgang 2007, S. 340.

sondern auch infrastrukturelle Tätigkeiten wie E-Commerce, Social Networks, Online-Banking oder elektronische Kommunikation wird das Internet selbst klassische Medien nicht ersetzen, sondern schafft zusätzliche Verbreitungswege für mediale Inhalte.<sup>31</sup>

### 2.3.2. Nutzungsverhalten

Die konvergierenden und sich ausdifferenzierenden Medienangebote und Ausgabegeräte einerseits und die sich verknappende Aufmerksamkeit andererseits führen auch zu verändertem Verhalten im Umgang mit Medien. Der deutsche Kommunikationswissenschaftler Prof. Dr. Uwe Hasebrink schenkt in der gesamten Konvergenzdebatte vor allem dem Nutzer vermehrte Aufmerksamkeit und differenziert in diesem Zusammenhang fünf Erscheinungsformen zur Nutzung von Medieninhalten, die ebenfalls als Konvergenz der Nutzung verstanden werden können<sup>32</sup>:

1. **Medienmenüs:** Mediennutzer stellen sich im Alltag aus verschiedenen Medienangeboten ihre individuellen Programme zusammen. Dabei haben die Angebote sowohl aus alten als auch neuen Medien eine komplementäre Funktion zueinander.
2. **Medienübergreifende Auswahlstrategien:** Medienkonsumenten nutzen die Möglichkeit, in verschiedenen Medien nach Angeboten mit gleichen oder ähnlichen Themen zu suchen.
3. **Nutzung konvergenter Angebote:** Neben der Herstellung von Konvergenz in der Nutzung durch eigene Zusammenstellung von Medienmenüs, nutzen Medienkonsumenten auch von Anbietern direkt konvergent angelegte Inhalte, die aufeinander verweisen – beispielsweise lineares Programm und Onlineangebot.
4. **Nutzung von Angeboten mit intertextuellen Bezügen:** Es werden Medienangebote genutzt, die auf Inhalte anderer Medien verweisen – indem sie zitiert, imitiert oder kritisiert werden – woraus sich dann ein kultureller und medialer Gesamtzusammenhang ergibt.
5. **Parallelnutzung verschiedener Medien:** Medienkonsumenten nutzen die Kombinationsmöglichkeit verschiedener Tätigkeiten mit Medien in derselben Situation – durch technische Innovationen möglicherweise sogar auf demselben Ausgabegerät.

Hasebrink stellt außerdem noch einmal die Wichtigkeit heraus, die Definition der Mediennutzung nicht am Empfangsgerät, sondern an der kommunikativen Funktion des Mediums festzumachen. So sagt er: „Fernsehen ist, wenn Menschen fernsehen.“<sup>33</sup> Unabhängig davon, ob ein Fernsehgerät genutzt wird oder nicht. Mediennutzer sind in der Lage, nicht nur das Endgerät zu wechseln, sondern vor allem auch das Medienangebot. Daher wird die Frage nach dem Inhalt immer relevanter als die nach dem Medium, über welches es konsumiert wird – sowohl für Medienanbieter als auch -nutzer.

---

<sup>31</sup> Vgl. Das, Dalia 2010, S. 31.

<sup>32</sup> Vgl. Hasebrink, Uwe 2002, S. 97.

<sup>33</sup> Ebd., S. 96.

Die erläuterten Mediennutzungsformen heben die Annäherung und Verflechtung der Medien auf inhaltlicher Ebene hervor und machen ihre Abhängigkeit von Inhalten deutlich. Indem Medienangebote genau nach den Nutzerbedürfnissen geordnet, abgerufen und komplementär konsumiert werden können, entsteht eine Vielzahl an einzelnen, individuellen Medienensembles. Mediennutzer erstellen sich ein „thematisch integriertes mediales Gesamtangebot.“<sup>34</sup> Konvergierende Angebote und konvergente Nutzung ermöglichen es, „dass jedes Medium spezifische Nutzungsbedürfnisse erfüllt und jede Nutzung einer speziellen Nutzungssituation angepasst sein kann.“<sup>35</sup> Mediennutzer sind in der Lage, unabhängig von dem Ort an dem sie sich befinden, Medienangebote zu nutzen, die wiederum unabhängig von einer vorgegebenen Zeit oder Anordnung abgerufen werden können. Diese räumliche, zeitliche und inhaltliche Veränderung des Mediennutzungsverhaltens drückt sich in Individualisierung und Loslösung von der linear vorgegebenen Struktur der Medien aus.<sup>36</sup>

Der klassische, einseitige Konsum inhaltlich und zeitlich vorstrukturierter Inhalte wird durch Interaktivität und Partizipationsmöglichkeiten ergänzt. Dieser Aspekt bietet Medienkonsumenten die Möglichkeit vom „Konsumenten von Botschaften [...] zu ‚Nutzern von Inhalten und Plattformen‘“<sup>37</sup> zu werden. Wie bereits erwähnt, haben Mediennutzer neue Informations- und verstärkte Kommunikationsbedürfnisse entwickelt und möchten entweder teilhaben am kommunikativen Austausch mit Inhalte-Anbietern oder wollen gar selbst als Prosument mithilfe privater Websites, Blogs oder Beiträgen in sozialen Netzwerken Inhalte veröffentlichen. Im Gegensatz zu unidirektionaler Übertragung von Inhalten wächst nun das Bedürfnis, über einen Rückkanal wechselseitig zu kommunizieren. Dieser Gedanke der Interaktivität bzw. der bidirektionalen Kommunikation wurde auch schon vor Erfindung des Internets beispielsweise durch Leserbriefe an Zeitungen oder Telefonhotlines zu TV-Sendungen genutzt. Doch in Zeiten digitaler Kommunikation gestaltet sich diese Möglichkeit der Kommunikation in beide Richtungen einfacher, kostengünstiger und vor allem schneller. Sie bewirkt „das Verschwinden der gewohnten Grenzen zwischen Kommunikatoren und Rezipienten und zwischen Massen- und Individualkommunikation.“<sup>38</sup> Die digitale Verarbeitung von Inhalten erlaubt es, in derselben Medienumgebung – beispielsweise einer Website – massenmediale Inhalte zu vermitteln als auch interpersonale Kommunikation durch interaktive und personalisierte Anpassung von Inhalten zu ermöglichen.

---

<sup>34</sup> Schweiger, Wolfgang 2007, S. 340.

<sup>35</sup> Das, Dalia 2010, S. 23.

<sup>36</sup> Vgl. Kolo, Castalus 2012, S. 41.

<sup>37</sup> Picot, Arnold et al. 2010, Vorwort.

<sup>38</sup> Schweiger, Wolfgang 2007, S. 58.

### 3. Unternehmenskommunikation im Wandel

#### 3.1. Begriffsbestimmung und Instrumente

Unternehmenskommunikation ist die bewusst gesteuerte, strategische Kommunikation, die von einem Unternehmen ausgeht. Sie umfasst alle Kommunikationsmaßnahmen, die von einem Unternehmen eingesetzt werden, um sich, seine Produkte und Leistungen nach Innen und Außen darzustellen und mit seinen Stakeholdern in Interaktion zu treten.<sup>39</sup> Stakeholder sind alle Personen, die von Leistungen einer Organisation beeinflusst werden oder einen Einfluss auf deren Leistung haben.<sup>40</sup> Insbesondere die „Kommunikationsbeziehungen zu der Stakeholdergruppe Kunden sind außerordentlich wichtig, [...] um [den] [...] Handlungsspielraum [eines Unternehmens] zu erhalten.“<sup>41</sup>

Ziel der gesteuerten Unternehmenskommunikation ist die „Verständigung sowie darauf aufbauend eine Beeinflussung bestimmter Rezipienten“<sup>42</sup> und ferner das Erreichen einer strategischen Positionierung des Unternehmens am Markt<sup>43</sup>. Dabei spielen „Schaffung eines Unternehmensimages und Verbesserung der Unternehmensbekanntheit sowie [...] Aufbau von Vertrauen, Glaubwürdigkeit und die Demonstration von Kompetenz“<sup>44</sup> eine bedeutsame Rolle. In diesem Zusammenhang identifiziert Bruhn drei wesentliche Funktionen der unternehmensgesteuerten Kommunikation<sup>45</sup>:

- Die *Darstellungsfunktion* dient der „Prägung des Erscheinungsbilds des Unternehmens“<sup>46</sup> bzw. einer Marke.
- Die *Marketingfunktion* beinhaltet kommunikative Bemühungen zur Vermittlung produktbezogener Informationen mit dem Ziel, den Absatz zu steigern.
- Die *Dialogfunktion* dient dem Informationsaustausch mit den Anspruchsgruppen des Unternehmens.

Unternehmenskommunikation kann nach interner und externer Kommunikation unterschieden werden. Während sich die interne Unternehmenskommunikation an die Handelnden in der Organisation selbst richtet – an Mitarbeiter und Führungskräfte – dient die externe Kommunikation der „Sicherung der notwendigen Beiträge von Transaktionspartnern [...] und weiterer Stakeholder.“<sup>47</sup> Das heißt, die externe Unternehmenskommunikation richtet sich ausgehend von der strategischen Positionierung des

<sup>39</sup> Vgl. Bruhn, Manfred 2014, S. 6.

<sup>40</sup> „Any group or individual who can affect or is affected by the achievement of an organisation purpose“ Freeman 1984, S. 46, zit. n. Kirchgeorg, Manfred et al. 2009, S. 208.

<sup>41</sup> Mast, Claudia et al. 2005, S. 34.

<sup>42</sup> Zerfaß, Ansgar 2014, S. 28.

<sup>43</sup> Vgl. Bruhn, Manfred 2009, S. 25.

<sup>44</sup> Bruhn, Manfred 2008, S. 138.

<sup>45</sup> Vgl. Bruhn, Manfred 2009, S. 26.

<sup>46</sup> Ebd.

<sup>47</sup> Zerfaß, Ansgar 2014, S. 49.

Unternehmens bzw. der Marke an die Marktteilnehmer und relevante Anspruchsgruppen außerhalb des Unternehmens.

In der vorliegenden Arbeit soll der Fokus auf der externen Kommunikation liegen. Im Mittelpunkt der externen Unternehmenskommunikation stehen Marktkommunikation und Public Relations. Unter Marktkommunikation versteht man die Kommunikation zwischen dem Unternehmen und den Akteuren am Absatz- und Beschaffungsmarkt. Sie umfasst die Steuerung von Kommunikationsprozessen mit Marktteilnehmern als potentielle Transaktionspartner, die einen unmittelbar ökonomischen Einfluss auf die Unternehmung haben. Die Public Relations hingegen beinhalten die Kommunikation mit dem gesellschaftspolitischen Umfeld als nicht-ökonomisches Handlungsfeld. Sie ermöglicht den Informationsaustausch mit sämtlichen Anspruchsgruppen in der Öffentlichkeit wie Behörden, Anwohnern oder Initiativen, um die Legitimation der Unternehmung zu gewährleisten. Doch die Differenzierung von Public Relations und Kommunikation mit Marktteilnehmern wird zunehmend schwieriger, da beide Teilbereiche Instrumente des jeweils anderen für die Unterstützung zur Erfüllung seiner Aufgaben entdeckt haben.<sup>48</sup>

Betrachtet man die Maßnahmen, die auf die Unternehmensumwelt gerichteten Kommunikation unabhängig von ihrer Zugehörigkeit zur Markt- oder Öffentlichkeitskommunikation, lassen sich diese nach den bereits genannten Funktionen systematisieren. Bruhn identifiziert neun Instrumente der externen Unternehmenskommunikation: Mediawerbung, Verkaufsförderung, Direct Marketing, Public Relations, Sponsoring, Persönliche Kommunikation, Messen und Ausstellungen, Event Marketing und Multimediakommunikation.<sup>49</sup> Bei Ordnung nach den Funktionen Darstellung, Marketing und Dialog ergibt sich eine dreidimensionale Matrix (Abb. 3).

Indem Verkaufsförderung, Messen/Ausstellungen und Direct Marketing hauptsächlich direkte, positive Kaufanreize schaffen, dienen sie der Steigerung des Produktabsatzes. Auch Mediawerbung dient häufig diesem Zweck, kann aber je nach Art der Durchführung ebenso wie Sponsoring auch imageprägende Wirkung haben. Ebenso wie Public Relations, welche den Aufbau eines positiven Unternehmensimages ermöglichen. Genauso können Public Relations aber auch den Dialog mit den Bezugsgruppen eines Unternehmens fördern. Die persönliche und die Multimediakommunikation dienen insbesondere der argumentativen Kommunikation mit Konsumenten und Öffentlichkeit und können somit der Dialogfunktion zugeordnet werden. Festzuhalten ist, dass den Kommunikationsmaßnahmen keine feste Position zugeordnet ist, sondern sie je nach ihrer operativen Gestaltung unterschiedliche Aufgaben erfüllen können.

---

<sup>48</sup> Vgl. Tropp, Jörg 2014, S. 1102.

<sup>49</sup> Vgl. Bruhn, Manfred et al. 2009, S. 34.

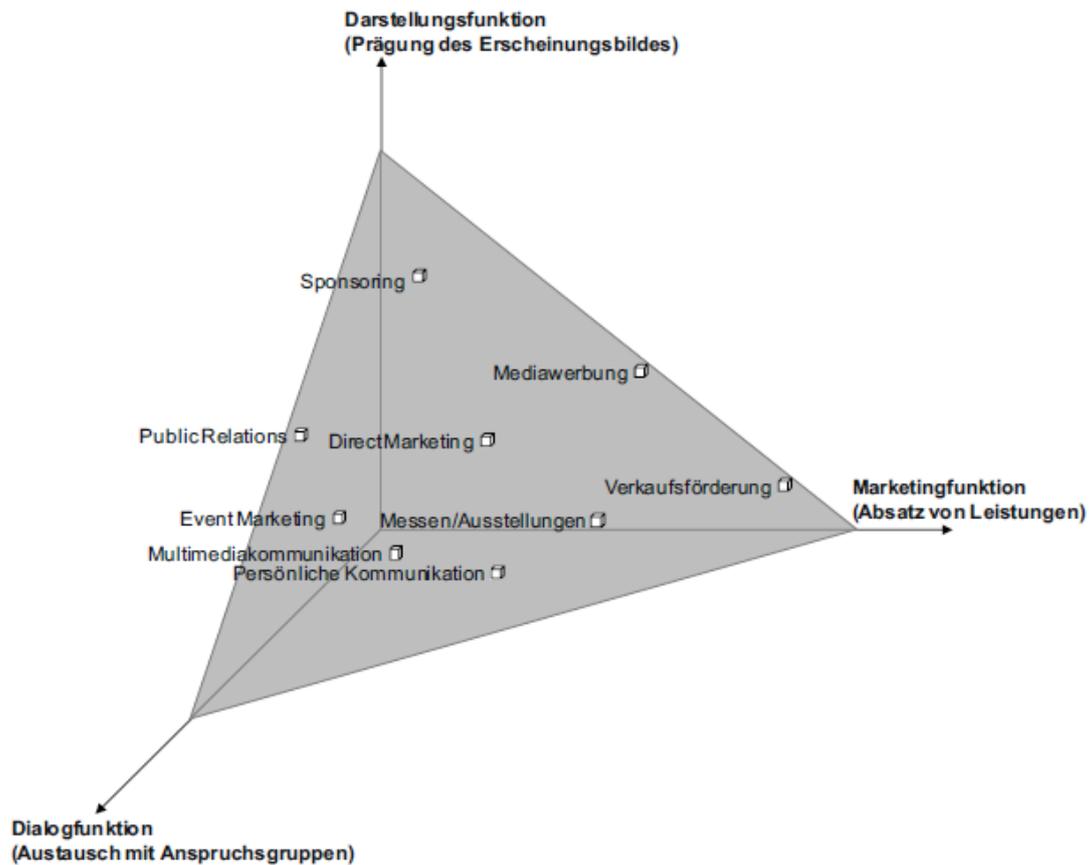


Abbildung 3: Funktionsorientierter Systematisierungsansatz des kommunikationspolitischen Instrumentariums  
Quelle: Bruhn, Manfred 2009, S. 39

Durch das Zusammenspiel der verschiedenen Kommunikationsinstrumente sollen nicht nur einzelne Funktionen erfüllt werden, sondern zeitgleich auch ein gesamtes, einheitliches Erscheinungsbild des Unternehmens geschaffen werden. Um im Sinne der integrierten Unternehmenskommunikation ein kohärentes Gesamtbild des Unternehmens zu kommunizieren, muss sich das Management der Kommunikationsprozesse eines Unternehmens der Dynamik der Gesellschaft bewusst sein und darauf reagieren. Es ist hervorzuheben, dass das kommunikationspolitische Instrumentarium eines Unternehmens mittlerweile stark vernetzt ist und verschiedene Maßnahmen sich überlappen und eine Abgrenzung häufig nicht eindeutig vorgenommen werden kann.<sup>50</sup> Denn geprägt von der Ausdifferenzierung der Märkte und Medien in der Informationsgesellschaft, steht auch die Unternehmenskommunikation im Zeichen kontinuierlicher Weiterentwicklung, in der die Koordination der unternehmerischen Kommunikationsmaßnahmen als Gesamtkommunikation im Vordergrund steht.

<sup>50</sup> Siegert, Gabriele et al. 2005, S. 40.

## 3.2. Vom Produkt- zum Kommunikationswettbewerb

### 3.2.1. Bedeutung der Kommunikation

Die moderne Marktwirtschaft ist durch Angebotsüberhang und Substituierbarkeit von Produkten charakterisiert. Der Verkäufer ist von der Nachfrage abhängig und Vertragsbedingungen werden durch den Käufer festgelegt. Aus dieser sich immer weiter verschärfenden Käufermarkt-Situation heraus folgt eine Reihe von Veränderungen sowohl im Unternehmens- als auch im Kommunikationsmanagement. So erfolgt in der marktorientierten Unternehmensführung seit einiger Zeit der Paradigmenwechsel vom Make-and-Sell-Marketing, der den Absatz hergestellter Produkte darstellt, zum Sense-and-Response-Marketing, bei dem es vielmehr um das Angebot individueller Leistungen geht.<sup>51</sup> Hauptaugenmerk liegt hier auf der erhöhten Kundenorientierung in Zeiten von Digitalisierung und einheitlicher Leistungsauswahl. Darüber hinaus lautet die Devise der sogenannten ‚New Economy‘: „Loslösung von der alten Ökonomie, die auf Herstellung und Verteilung materieller Gegenstände beruhte.“<sup>52</sup> Denn „der Wettbewerb um Kunden, Mitarbeiter und gesellschaftliche Akzeptanz wird nicht allein auf der Sachebene, sondern auch [...] auf der kommunikativen Ebene ausgetragen.“<sup>53</sup> Durch die Vielzahl an Unternehmen, Produkten und Marken entsteht eine Anbieterähnlichkeit aus der es sich abzuheben gilt. „Fortschreitende Sättigung der Märkte und Vervielfältigung der Marken in den unterschiedlichen Produktbereichen [bewirken], dass Unternehmen weniger in einem Produkt- als vielmehr in einem Kommunikationswettbewerb stehen.“<sup>54</sup>

Während Kommunikation in den 1960er Jahren hauptsächlich zur Unterstützung der Vertriebspolitik diente, führte die Fragmentierung der Märkte in den darauffolgenden Jahren vermehrt zu zielgruppenorientierter Kommunikation mit den Aufgaben der Bekanntmachung und Vermittlung von Produktinformationen. Heute kommt der Kommunikationspolitik in der Erwerbswirtschaft eine noch höhere Bedeutung zu. Einstweilen versuchten Unternehmen sich „durch Produktinnovationen gegenüber Wettbewerbern zu profilieren“<sup>55</sup>, doch um sich bei Angebotsüberhang und in der Masse an Wettbewerbern abheben und differenzieren zu können, ist die Profilierung durch einzigartige Produktcharakteristika – die Unique Selling Proposition – kaum noch möglich. Deshalb basiert die Unternehmensprofilierung seit Mitte der 90er Jahre vermehrt auf Kommunikation anstatt auf Produkteigenschaften. Wirtschaftswissenschaftler Kotler stellt diese Relevanz heraus und behauptet,

---

<sup>51</sup> Vgl. Kotler, Philip 2002.

<sup>52</sup> European Communication Council Report 2001, S. 37.

<sup>53</sup> Zerfaß, Ansgar et al. 2014, S. 3.

<sup>54</sup> Bruhn, Manfred et al. 2009, S. 6.

<sup>55</sup> Bruhn, Manfred 2014, S. 69.

die Führung einer Marke sei inzwischen wichtiger als die Führung einer Fabrik<sup>56</sup>, besonders wenn es um die Aspekte Aufmerksamkeit, Wiedererkennung und Akzeptanz geht.

„Kommunikation ist heute nicht mehr nur ein unterstützendes Verkaufsinstrument [...], sondern ein eigenständiges [...] Instrument moderner Unternehmensführung.“<sup>57</sup> Es geht, wie erwähnt, um das Management von Informationen. Die „Beschaffung, Verarbeitung und Übertragung von Informationen bis hin zu deren Bereitstellung“<sup>58</sup> kann im Kommunikationswettbewerb ein entscheidender Wettbewerbsfaktor sein. Dabei sind Abgrenzung zur Konkurrenz, Darstellung des Kundennutzens „sowie das Erzeugen von Präferenzen für die unternehmenseigenen Leistungen“<sup>59</sup> die verfolgten Ziele. Aber „nicht nur das Produkt wird kommuniziert, sondern auch die Unternehmung, welche dahinter steckt.“<sup>60</sup> Kommunikation im Sinne von Markt- und Öffentlichkeitskommunikation stellt nicht allein die Übermittlung von (Produkt-) Informationen dar, sondern ist auch Mittel zum Zweck zur „Steuerung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen.“<sup>61</sup> Ansehen, Vertrauen und Wertschätzung am Markt als Ziele der Unternehmenskommunikation sind schließlich Aspekte, die aus der Selbstdarstellung eines Unternehmens und seinem Kommunikationsverhalten mit seinem Umfeld entstehen<sup>62</sup>. Insofern kommt der Unternehmenskommunikation eine erhöhte Bedeutung zu, da die Bedeutung dessen zugenommen hat, welche Meinung am Markt und in der Öffentlichkeit über das Unternehmen existiert bzw. weil diese Meinung sich auf das Kaufverhalten der Kunden auswirkt. Soll heißen, dass „Kommunikation maßgeblich zur Koordination von Handlungen und Integration von Interessen beiträgt.“<sup>63</sup>

### 3.2.2. Konsequenzen des Kommunikationswettbewerbs

Diese Entwicklungen stehen in einem gegenseitig beeinflussenden Zusammenhang mit dem sich verändernden Medienmarkt. Zum einen ruft die Vermehrung von Marken und Werbetreibenden den Kampf um die Aufmerksamkeit in der Informationsgesellschaft hervor und zum anderen wirken sich die strukturellen Verschiebungen auf den Kommunikations- und Medienmärkten, die durch technische und gesellschaftliche Modernisierung entstanden sind (siehe Kapitel 2), ebenfalls auf die Wirtschaft aus. Veränderungen bei der Produktion und Rezeption von Medienangeboten bedingen sich wechselseitig und fordern neue Strategien von der Unternehmenskommunikation. Bei der Neuorientierung der Maßnahmen im Kommunikationsmanagement hat sich die kombinatorische Gestaltung von Informationskanälen und Kommunikationsmaßnahmen als notwendige Methode in der

---

<sup>56</sup> Vgl. Kotler, Philip 2002, S. 30.

<sup>57</sup> Bruhn, Manfred 2014, S. 73.

<sup>58</sup> Spiegelberg, Domenik 2013, S. 11.

<sup>59</sup> Bruhn, Manfred et al. 2009, S. 5.

<sup>60</sup> <http://www.marketinglexikon.ch/terms/926> (abgerufen: 22.10.2015; 16:59 Uhr).

<sup>61</sup> Bruhn, Manfred et al. 2009, S. 7.

<sup>62</sup> Vgl. Zerfaß, Ansgar et al. 2014, S. 11.

<sup>63</sup> Ebd., S. 10.

sich explosionsartigen Vermehrung der Medienangebote herausgestellt. Diese Crossmedia-Strategie ist die verknüpfte Verwendung vorhandener Informationskanäle, um zielgerichtet Unternehmensbotschaften zu verbreiten und konsistente Nutzenangebote zu schaffen<sup>64</sup>. Und das einheitlich in allen Medienbereichen und auf allen Kanälen. Denn die bisher vorherrschende Push-Kommunikation entwickelt sich zu einer Pull-Kommunikation. Das heißt, Rezipienten nehmen nicht mehr einfach die Inhalte auf, die sie dargeboten bekommen, sondern wählen sich den für sie interessanten Content aus einer Vielzahl von Kanälen je nach Nutzungssituation. Kommunikationsbotschaften müssen daher auf verschiedenen Kanälen angeboten werden, damit Rezipienten bzw. Konsumenten aus den Unternehmensinformationen wählen können, wo sie sie nutzen wollen. Auch bei fragmentierter Mediennutzung müssen die Erwartungen der Rezipienten überall erfüllt werden. Die Unternehmen sollten auf allen relevanten Kanälen erreichbar und die Unternehmensbotschaften auf allen Kanälen einheitlich sein. Zum anderen wird dem Rezipienten die Aufnahme von Informationen erleichtert, wenn er Inhalte und Informationen bereits kennt und ihnen vertraut. Ein „konsistentes, widerspruchsfreies, glaubwürdiges Erscheinungsbild“<sup>65</sup> ist das Ziel – gerade in Zeiten wachsender und sich ausdifferenzierender Medienangebote und Kommunikationskanäle. Denn nicht nur Aufmerksamkeit, sondern auch Wiedererkennung spielt in der Selbstdarstellung der Unternehmung eine wesentliche Rolle. Übergeordnete Absicht ist im Kommunikationswettbewerb der Unternehmen und Organisationen nämlich das Verankern seiner Botschaften und Marken und die Herausstellung der Unique Communication Proposition (UCP) als strategischem Kommunikationsvorteil gegenüber dem Wettbewerb. Das heißt, um ein glaubwürdiges Bild des Unternehmens entstehen zu lassen, ist die Integration und Abstimmung nicht nur der Kommunikationsmaßnahmen, sondern auch der Kommunikationsinhalte und Botschaften auf allen Kanälen nötig.

Der Paradigmenwechsel im Marketing vom Produktions- zum Kommunikationswettbewerb fordert von der Unternehmenskommunikation große Flexibilität und Innovationsstärke. Kommunikation als „Instrument für den einseitigen Transport von Informationen von einem Sender zu einem Empfänger, um Letzteren [...] im Sinne der eigenen Ziele beeinflussen zu können“<sup>66</sup>, entspricht nicht mehr der alleinigen Funktion. Im Kommunikationswettbewerb gilt es, den dynamischen Veränderungen durch die Ausdifferenzierung der Informationsangebote mit innovativen Unternehmensbotschaften und Kommunikationsformen auf Augenhöhe zu begegnen. Um im Wettbewerb um Informationen und Aufmerksamkeit bestehen zu können und um Streuverlusten und sinkender Wahrnehmung entgegenzuwirken, sollten die Kommunikationsmaßnahmen zielgerichtet und effizient eingesetzt werden sowie bildbetonter, emotionaler, kreativer, innovativer, dialogischer und integrativer ausgerichtet sein<sup>67</sup> als noch vor einigen Jahren. Diese Entwicklung lässt sich bereits teilweise

---

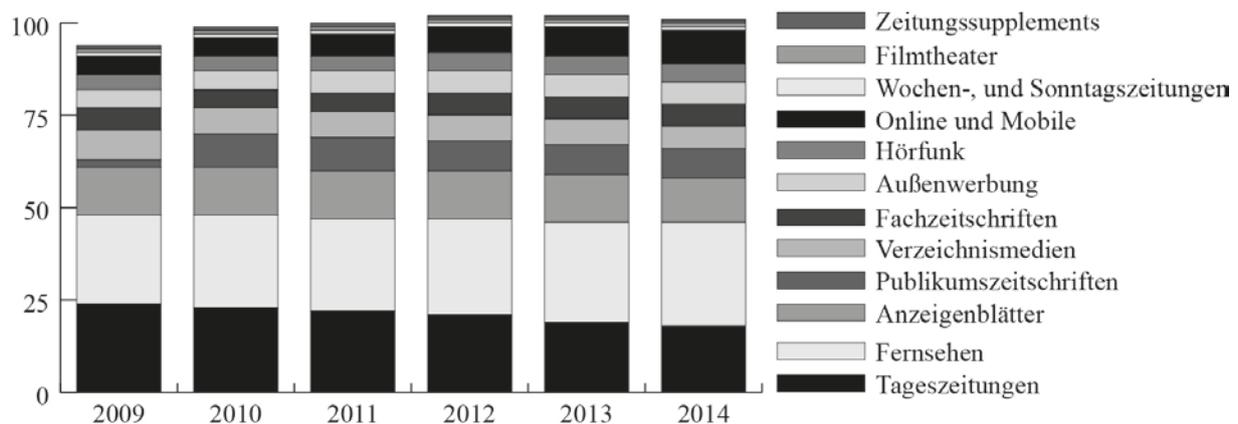
<sup>64</sup> Vgl. Kotler, Philip 2002, S. 180.

<sup>65</sup> Bruhn, Manfred et al. 2009, S. 7.

<sup>66</sup> Tropp, Jörg 2014, S. 1110.

<sup>67</sup> Vgl. Bruhn, Manfred 2014, S. 83.

erkennen, wenn man die Verteilung der Werbemarktanteile der Medien in den letzten Jahren betrachtet (siehe Abb. 4). Durch den beschriebenen Wandel bezüglich Medienangebot und -nutzung lässt sich hier eine Umverteilung erkennen. Deutlich ist die Zunahme der Anteile in Fernsehen und internetbasierten Medien seit 2009 jeweils um einen Prozentpunkt und die Abnahme der Bedeutung der Tageszeitungen als Werbeträger (2009 24% - 2014 18%). Dies weist auf eine Präferenz der Rezipienten bezüglich audiovisueller und interaktiver Kommunikation hin.



**Abbildung 4: Entwicklung der Werbemarktanteile der Medien in Deutschland in den Jahren 2009 bis 2014**  
Quelle: ZAW, Statista 2015

Zu erkennen ist, dass Unternehmenskommunikation versucht dem Anspruch der Rezipienten und Kunden durch Anpassung an neue Informations- und Kommunikationstechnologien<sup>68</sup> gerecht zu werden. Doch nicht nur die technische Anpassung ist nötig, sondern im Sinne der erhöhten Kundenorientierung auch eine Anpassung der Art und Weise, Botschaften auszusenden. Durch die Umfrage unter Kommunikationsverantwortlichen der umsatzstärksten Unternehmen Deutschlands, kam man zur Schlussfolgerung, dass Werbung häufig nicht mehr den Kommunikationsansprüchen und -anforderungen der Konsumenten entspricht.<sup>69</sup> Zum einen hat sich die Kommunikationssituation der Kunden durch Reizüberflutung und selbstständige Medienauswahl verändert und zum anderen stimmt die Kommunikationsansprache nicht, weil die Werbung beispielsweise langweilt oder sich wiederholt.<sup>70</sup> Schließlich steht „werbliche mit allen anderen Kommunikationsangeboten in immer schärferem Wettbewerb um [...] Zeit und Aufmerksamkeit der Rezipienten [...] und [hat] mit Vermeidung [...] zu kämpfen.“<sup>71</sup>

<sup>68</sup> Vgl. Siegert, Gabriele 1999.

<sup>69</sup> Vgl. Mast, Claudia et al. 2005, S. 17.

<sup>70</sup> Vgl. ebd.

<sup>71</sup> Siegert, Gabriele 2005, S. 51.

Um Aufmerksamkeit und Wertschätzung zu erlangen und Vertrauen für das Unternehmen und die Marke zu schaffen, gilt in der modernen Unternehmenskommunikation, vor allem aufgrund von Reaktanzverhalten gegenüber Werbung: Informationsverbreitung statt „aufdringlicher Werbung“<sup>72</sup>. Zwar behalten Mediawerbung und Verkaufsförderung ihre Berechtigung und Bedeutung in der Bekanntheitssteigerung und kurzfristiger Absatzförderung, doch direkte Kommunikation, Sponsoring und Event Marketing entwickeln eine hohe Relevanz bezüglich Informationsüberflutung und Ablehnungsverhalten gegenüber Werbung.<sup>73</sup>

Es gilt wie bereits erwähnt, die Koordination der Gesamtkommunikation zu schaffen. Denn ebenso wie in der Medienproduktion und -nutzung ist in der Kommunikationspolitik eine Konvergenz zu erkennen. Es kommt zur Ausdifferenzierung der Kommunikationsmaßnahmen und gleichzeitig zu einer inhaltlichen Annäherung bzw. wird die Trennlinie zwischen den Instrumenten immer durchlässiger. Als Reaktion auf Werbevermeidung und zum besseren Erlangen der Aufmerksamkeit steht die Unternehmenskommunikation weniger im Zeichen der trennscharfen Nutzung der Kommunikationsinstrumente als viel mehr im Zeichen einer spezifischen Kommunikation für einzelne Ziel- und Anspruchsgruppen. Um diverse Stakeholder zu erreichen, müssen folglich alternative, komplementäre und crossmediale Distributionswege der Kommunikation<sup>74</sup> verfolgt werden. Durch Digitalisierung, Medienkonvergenz und Segmentierung der Märkte kommt es zwangsläufig zu einer Individualisierung der Ansprüche von Rezipienten und Konsumenten bezüglich Medienkonsum und Verhalten am Markt. Die Entstehung einer mannigfaltigen und heterogenen Zielgruppe ist die Folge, aus der die „Notwendigkeit einer differenzierten kommunikationsspezifischen Marktbearbeitung“<sup>75</sup> resultiert.

Mediawerbung, Verkaufsförderung und Social Media sind laut Bruhn die wichtigsten Instrumente der Marktkommunikation<sup>76</sup>, doch die individuelle und persönliche Kundenansprache ist eine essentiell wichtige Ergänzung hierzu. Zunehmend steigen die Relevanz der Beziehung zum Kunden und der damit in Verbindung stehende Dialog, um sich mit den individuellen Bedürfnissen von Kunden und Anspruchsgruppen als Austauschpartner auseinanderzusetzen.

Zusammenfassend kann die Entwicklung der Unternehmenskommunikation anhand der Ausführungen von Bruhn dargestellt werden (Abb. 5). Die Phase des Kommunikationswettbewerbs, die in den 1990er Jahren begann, wurde zu Beginn der 2000er Jahre zusätzlich durch die sogenannte Phase der Dialogkommunikation ergänzt, in der die Beziehung und Kommunikation zwischen Unternehmen und Kunden eine herausragende Rolle spielt.

---

<sup>72</sup> Vgl. Kotler, Philip 2002, S. 62.

<sup>73</sup> Vgl. Bruhn, Manfred 2014, S. 60.

<sup>74</sup> Vgl. Kolo, Castalus 2012.

<sup>75</sup> Kirchgeorg, Manfred et al. 2009, S. 208.

<sup>76</sup> Bruhn, Manfred 2014, S. 60.

Phase der unsystematischen Kommunikation (1950er Jahre)	Verkäufermarkt und Produktorientierung, Kommunikation keine große Bedeutung
Phase der Produktkommunikation (1960er Jahre)	dominante Verkäuferorientierung, Kommunikation zur Unterstützung des Vertriebs
Phase der Zielgruppenkommunikation (1970er Jahre)	zunehmende Fragmentierung der Märkte, vermehrt Kundenorientierung und zielgruppenspezifische Kommunikation
Phase der Wettbewerbskommunikation (1980er Jahre)	Kommunikation der Wettbewerbsvorteile/Produktcharakteristika
Phase des Kommunikationswettbewerbs (1990er Jahre)	Aufmerksamkeitsgewinnung der Rezipienten, kreative und innovative Kommunikationsbotschaften und -formen
Phase der Dialogkommunikation (seit 2000)	Beziehung zum Kunden herausragende Rolle, stärkere Betrachtung der Kommunikationsbedürfnisse der Kunden

Abbildung 5: Phasen der Unternehmenskommunikation nach Bruhn  
Quelle: vgl. Bruhn, Manfred et al. 2009 S. 5

### 3.3. Kommunikation im Beziehungsmanagement

#### 3.3.1. Kundenbindung und Kundenloyalität

Während in der Vergangenheit die kurzfristig angelegten Transaktionen von Einzelleistungen im Vordergrund der Geschäftstätigkeiten eines Unternehmens standen, sind der Aufbau und die Pflege langfristiger Geschäftsbeziehungen seit den 1980er Jahren zunehmend wichtiger<sup>77</sup>. Sättigung der Märkte, hoher Wettbewerbsdruck und seit den 1990er Jahren zusätzlich Digitalisierung und Veränderung der Kommunikationsmärkte führten zum Wandel vom Transaktions- zum Beziehungsmanagement. Der Wert der lebenslangen Kundenbeziehung wurde erkannt.<sup>78</sup> Die Abwendung von transaktionsorientiertem Management und die daraus resultierende Zuwendung zum Relationship Management haben zum „Ziel, langfristig profitable Bindungen aufzubauen, zu erhalten und zu pflegen.“<sup>79</sup> Diese Bemühungen sind vor allem in Anbetracht dessen lohnenswert, da zum einen die Bindung von Kunden bis zu fünf Mal kostengünstiger ist als die Neukundenakquise und weil zum anderen zwischen Kundenbindung und ökonomischem Erfolg ein Zusammenhang besteht.<sup>80</sup>

Zunächst soll erläutert werden, was unter einer Kundenbeziehung zu verstehen ist. Der Begriff umfasst zum einen die Bindung der Konsumenten an das Unternehmen und zum anderen deren Loyalität zum Unternehmen. Während Kundenbindung das tatsächliche Verhalten von Konsumenten

<sup>77</sup> Vgl. Bruhn, Manfred 2009, S. 487; Lischka, Andreas 2000, S. 1.

<sup>78</sup> Vgl. Kotler, Philip 2002.

<sup>79</sup> Lischka, Andreas 2000, S. 2.

<sup>80</sup> Vgl. Lischka, Andreas 2000, S. 1 nach Reichheld/Sasser 1990, 1991; Heskett et al. 1994; Reichheld/Teal 1996.

beschreibt, welches sich beispielsweise in Wiederholungskäufen äußert (Verhaltensorientierung), geht der Begriff Loyalität noch einen Schritt weiter. Kundenloyalität beschreibt zusätzlich die positive Einstellung eines Kunden gegenüber einem Unternehmen und stellt die Absicht des zukünftigen Konsumentenverhaltens dar.<sup>81</sup> Das heißt, ein loyaler Kunde hat auch die Absicht, in Zukunft einen Wiederholungseinkauf zu tätigen oder eine Weiterempfehlung auszusprechen (Einstellungsorientierung). Somit kann Loyalität als eine Art Verbundenheitsgefühl zur Unternehmensleistung gelten, die über die Kundenbindung hinausgeht. Durch Loyalität sind Kunden weniger preissensibel, weniger wechselbereit, eher bereit einen Fehler zu verzeihen und beispielsweise aufgeschlossener gegenüber Cross-Selling – dem Verkauf ergänzender Produkte.<sup>82</sup>

Ziel ist es, „sowohl die Verhaltensabsichten als auch das tatsächliche Verhalten eines Kunden gegenüber einem Anbieter oder dessen Leistungen positiv zu gestalten, um die Beziehung zu diesem Kunden für die Zukunft zu stabilisieren beziehungsweise auszuweiten.“<sup>83</sup> Wenn die Herstellung von Kundenbeziehungen das oberste Ziel des Unternehmens ist, müssen das Management dieser Beziehungen und ihre Pflege wichtigste Aufgaben sein. In diesem Zusammenhang ist die Orientierung am Konsumenten entscheidend. Erst mithilfe der Ausrichtung der Unternehmensführung an den Bedürfnissen seiner potentiellen und aktuellen Kunden lassen sich kurzfristige Kaufabsichten durch langlebige Faktoren wie Vertrauen und Verbundenheit zu einem Unternehmen zu ergänzen<sup>84</sup>. Und diese Ausrichtung an Kundenbedürfnissen muss in allen Bereichen der Unternehmenstätigkeit stattfinden. Das beginnt mit Herstellung und Vertrieb von Produkten, deren Eigenschaften und Nutzen sowie deren Preis-Leistungs-Verhältnis den Kundenvorstellungen entsprechen sollten. Sobald die Unternehmensleistungen die Erwartungen der Kunden erfüllen, gibt es weniger Enttäuschungen. Folglich steigt die Zufriedenheit der Kunden und ihre Loyalität wird gefestigt. Doch besondere Bedeutung kommt der Kommunikation zu. Denn „Relationships are impossible without communication.“<sup>85</sup> Erst die Kommunikation zwischen Unternehmen und Kunde ermöglicht den Aufbau und die Pflege von Kundenbeziehungen<sup>86</sup> und ist somit ein zentraler Bestandteil des Beziehungsmanagements. Durch Kommunikation können – unabhängig von Transaktionssituationen – vermehrt Berührungspunkte zwischen Kunden und Unternehmen bzw. seinen Marken geschaffen werden, um die damit verbundenen Emotionen und Werte zu vermitteln. Kommunikation stellt die kritische Dimension in der Beziehungspflege dar, weil Vertrauen und Verbundenheit, welche durch Beziehungsmanagement erreicht werden sollen, als Produkte der Kommunikation<sup>87</sup> gelten. Um ein Gefühl der Verbundenheit aufzubauen, ist eine Kommunikation notwendig, welche die bedürfnisorientierte, zielgenaue Information der Anspruchsgruppen eines Unternehmens beinhaltet.

<sup>81</sup> Haumer, Florian 2013, S. 30.

<sup>82</sup> Vgl. Mast, Claudia et al. 2005, S. 52.

<sup>83</sup> Homburg und Bruhn, zit. n. Haumer, Florian 2013, S. 30.

<sup>84</sup> Vgl. Mast, Claudia et al. 2005, S. 62.

<sup>85</sup> Duncan/Moriarty 1998, S. 3, zit. n. Bruhn, Wolfgang 2009, S. 488.

<sup>86</sup> Vgl. Lischka, Andreas 2000, S. 13 („der Aufbau und die Pflege von Kundenbeziehungen wird erst durch die Kommunikation zwischen Unternehmen und Kunde ermöglicht.“).

<sup>87</sup> Vgl. Bruhn, Manfred 2009, S. 487 nach Duncan/Moriarty 1998, S. 3.

Zwar kommt der zielgruppenspezifischen Kommunikation bereits seit den 1980er Jahren eine grundlegende Bedeutung in der Unternehmenskommunikation zu, doch Digitalisierung und die damit einhergehende Individualisierung der Kommunikationsansprüche verstärken den Bedarf an zielgruppengenauen Kommunikationsmaßnahmen, „die es dem Kunden erlauben [...] seine Wünsche [...] berücksichtigt zu sehen.“<sup>88</sup> Durch die Nutzung zahlreicher Informationskanäle sind Konsumenten heutzutage gut informiert und haben höhere Erwartungen an die Unternehmen.<sup>89</sup> Aufgrund der daraus resultierenden gestiegenen Informationsansprüche müssen Unternehmen ein „neues Verständnis für Kommunikation mit ihren Zielgruppen“<sup>90</sup> aufbauen. Absicht ist es, auf Erwartungen der Konsumenten als Gesprächspartner einzugehen, Kommunikationsprozesse zu initiieren und dadurch langfristige Kundenbeziehungen aufzubauen.

### **3.3.2. Dialogkommunikation**

Seit dem Wandel vom Produkt- zum Kommunikationswettbewerb findet Kommunikation nicht mehr nur zur Vertriebsunterstützung statt, sondern dient der Profilierung des Unternehmens an gesättigten Märkten. Der daraus entstandene Kommunikationswettbewerb verstärkt den Kampf um die Aufmerksamkeit auf den Märkten und in den Medien. Um die Aufmerksamkeit der Marktteilnehmer zu erlangen, ist das Eingehen auf ihre Kommunikationsbedürfnisse durch die Unternehmen erforderlich. Die bereits erwähnte Dialogfunktion der Unternehmenskommunikation, die dem Informationsaustausch mit seinen Anspruchsgruppen dient, gewinnt in diesem Zusammenhang an Bedeutung. Vor allem seit den 2000er Jahren<sup>91</sup> und dem Wandel der Mediennutzung müssen die Beziehungen zu Konsumenten und die „stärkere Beachtung der Kommunikationsbedürfnisse der Rezipienten“<sup>92</sup> im Fokus stehen. Durch veränderten Umgang mit Medien und verändertes Kommunikationsverhalten sind Kunden in den letzten Jahren „selbstbewusster geworden, fordern zunehmend eine aktive Rolle im Kommunikationsprozess ein und steuern die Kommunikation auch von ihrer Seite aus.“<sup>93</sup> Sie wollen als ebenbürtige Kommunikationspartner wahrgenommen werden, weshalb versucht werden muss, Rangunterschiede in der Kommunikation seitens des Unternehmens zu vermeiden.<sup>94</sup> Der Forderung der Rezipienten nach symmetrischer Kommunikation und einem Austausch auf Augenhöhe muss nachgegangen werden.

Es findet eine „Schwerpunktverlagerung von der klassischen Werbung zur direkten und dialogorientierten Kommunikation“<sup>95</sup> über möglichst persönliche und beziehungsorientierte

---

<sup>88</sup> Mast, Claudia et al. 2005, S. 51.

<sup>89</sup> Vgl. ebd. 2005, S. 3.

<sup>90</sup> Bruhn, Manfred 2014, S. 70.

<sup>91</sup> Vgl. Bruhn, Manfred et al. 2009 S. 5.

<sup>92</sup> Ebd. S. 6.

<sup>93</sup> Mast, Claudia et al. 2005, S. 17.

<sup>94</sup> Vgl. Kolo, Castalus 2012.

<sup>95</sup> Zerfaß, Ansgar et al. 2014, S. 5.

Kommunikationswege statt. Das heißt, der Austausch von Informationen zwischen Unternehmen und Stakeholdern steht im Mittelpunkt, denn die Aussendung von einseitigen Botschaften zur Beeinflussung von Kaufentscheidungen ist nicht mehr ausreichend, um potentielle Kunden zu erreichen und vor allem zu binden. „Kundenbindung beruht auf Vertrauen und der emotionalen, kontinuierlichen Einbindung der Kunden in ein Netz unterschiedlicher Medien.“<sup>96</sup> Dieser Einsatz von Medien im Sinne von Kommunikationsmaßnahmen eines Unternehmens ist „bedürfnis-, nutzen-, dialog- und langfristorientiert auszurichten.“<sup>97</sup> Unter Bedürfnisorientierung ist die aktive Gestaltung der Beziehung und Anpassung der Kommunikation an die Anforderungen des Austauschpartners zu verstehen. Die Kommunikationsbotschaften und -inhalte orientieren sich nicht mehr nur an den Produkt- und Leistungseigenschaften eines Unternehmens, sondern an den Informationsbedürfnissen des Kunden. Dabei kommt der Kommunikation eine Doppelrolle zu. Einerseits geht sie auf Bedürfnisse des Austauschpartners ein und andererseits ermöglicht sie überhaupt erst das Erkennen jener Bedürfnisse. Diese Interaktion spiegelt sich in der Dialogorientierung wider, die den Informationsaustausch zweier gleichgestellter Kommunikationspartner umfasst. Ein zweiseitiger Kommunikationsprozess muss angeregt werden, um langfristige Beziehungen aufzubauen. Dabei übernehmen Rezipient und Unternehmen abwechselnd die Funktionen Ansprache und Rezeption und können somit auf einander eingehen und herausfinden, welche Bedürfnisse befriedigt und welcher Nutzen generiert werden kann. Die Nutzenorientierung beschreibt die Schaffung von Mehrwerten für beide Kommunikationspartner. Für das Unternehmen ist der Aufbau einer langfristig profitablen Beziehung der Nutzen. Für den Kunden können das entweder materielle Vorteile wie Rabatte oder soziale Vorteile wie das Zugehörigkeitsgefühl in einer Gemeinschaft (z.B. Kundenclubs) sein. Der gegenseitige Nutzen ist die Voraussetzung, um die Beziehung über die einfache Transaktion hinaus zu erhalten. Ein stetiger Informationsaustausch ist unentbehrlich, „damit Beziehungen im Zeitablauf immer individueller, intensiver und intimer werden.“<sup>98</sup> Dabei ist Interaktion nicht auf einzelne Sequenzen bezogen, sondern auf die gesamte Beziehung. Die Langfristigkeit einer Kommunikationsbeziehung und Informationsaustausch sind Voraussetzung für Vertrauen und Verbundenheit.

Zusammengefasst beinhaltet der Dialog, der im Rahmen des Beziehungsmanagements erfolgt, alle „Maßnahmen, die einen dauerhaften, interaktiven Informationsaustausch zwischen dem Unternehmen und potentiellen sowie aktuellen Kunden ermöglichen mit dem Ziel, profitable Kundenbeziehungen auszubauen und zu pflegen.“<sup>99</sup> Unter dem Aspekt, dass es einerseits Kunden gibt, die einen Austausch mit dem Unternehmen beabsichtigen (aktive Dialogkunden) und andererseits Kunden, die „keine dauerhafte Einbettung in Interaktionsprozesse“<sup>100</sup> mit dem Unternehmen anstreben (reaktive

---

<sup>96</sup> Mast, Claudia et al. 2005, S. 52.

<sup>97</sup> Bruhn, Manfred 2009, S. 488.

<sup>98</sup> Ebd. S. 490.

<sup>99</sup> Lischka, Andreas 2000, S. 16.

<sup>100</sup> Bruhn, Manfred 2009, S. 502.

Dialogkunden), können laut Lischka proaktive und reaktive Kommunikationsinstrumente genutzt werden. Proaktive Instrumente ermöglichen hierbei die direkte Ansprache von interessierten Kunden und lädt sie ein, eine Interaktionsbeziehung zum Unternehmen einzugehen. So kann beziehungsorientierte Kommunikation mit Hilfe von Kundenclubs, Direct Mailings und Events initiiert werden. Reaktive Instrumente hingegen, beispielsweise Hotlines oder der persönliche Service, ermöglichen die Rezeption von Kundenwünschen. Sie bieten den reaktiven Kunden die Möglichkeit, „sich im Bedarfsfall an das Unternehmen zu wenden.“<sup>101</sup> Zu den reaktiven Instrumenten zählen alle klassischen Medien mit Rückkopplungsmöglichkeit (Coupons, aufgedruckte Telefonnummern etc.), aber vor allen durch technische Modernisierungsprozesse die elektronischen Medien wie E-Mail und Social Networks.

Der Leitgedanke des Beziehungsmanagements lautet also One-to-one statt One-to-Many: Direkte Kommunikation und persönliches Interesse, um Kundenbindung und -loyalität zu erreichen. Ausgangspunkte sind die Beziehungen des Unternehmens zu seinen Anspruchsgruppen. Je nach Art der Beziehung und Grad der Verbundenheit können kommunikationspolitische Instrumente spezifiziert werden. Zum einen besteht die Möglichkeit der Kommunikation mit jedem einzelnen Kunden. Zum anderen ist es häufig aber auch sinnvoll, gesamte Kundensegmente zu betrachten und anzusprechen. Hierbei werden „Kunden, die entlang eines bestimmten Kriteriums die größtmögliche Ähnlichkeit aufweisen, zu einer Kundengruppe“<sup>102</sup> zusammengefasst, typologisiert und gemeinsam adressiert. So kann in Abhängigkeit von Beziehungsdauer, -intensität und -profitabilität, der Individualisierungsgrad der Kommunikationsinstrumente angepasst werden:<sup>103</sup>

- Standardisierte Dialogkommunikation (geringe Informationsspezifität gefordert)
- Kundentypbezogene Dialogkommunikation (inhaltliche Gestaltung variiert und passt sich dem Kundensegment an)
- Kundenindividuelle Dialogkommunikation (Kommunikation mit einzelnen Kunden; komplexer, aber bindungsorientierter)

Während bei kurzfristigeren Kundenbeziehungen eher auf Standardkommunikation gesetzt wird, findet bei Beziehungen, die bereits länger dauern oder intensiver sind, wahrscheinlich eher eine kundenindividuelle Kommunikation statt, weil sie langfristigen Profit in Aussicht stellen. Denn je individueller und persönlicher die Ansprache ist, desto eher kann ein Dialog mit den Rezipienten initiiert werden. Daraus kann dann eine starke Beziehung zur Marke resultieren (Abb. 6). Damit Dialog- und Beziehungskommunikation erfolgreich funktionieren kann, muss die Vernetzung und Integration persönlicher, schriftlicher und elektronischer Medien erfolgen und individuelle und interaktive Kommunikationsinstrumente eingesetzt werden.

---

<sup>101</sup> Bruhn, Manfred 2009, S. 502.

<sup>102</sup> Mast, Claudia et al. 2005, S. 12.

<sup>103</sup> Vgl. Lischka, Andreas 2000.

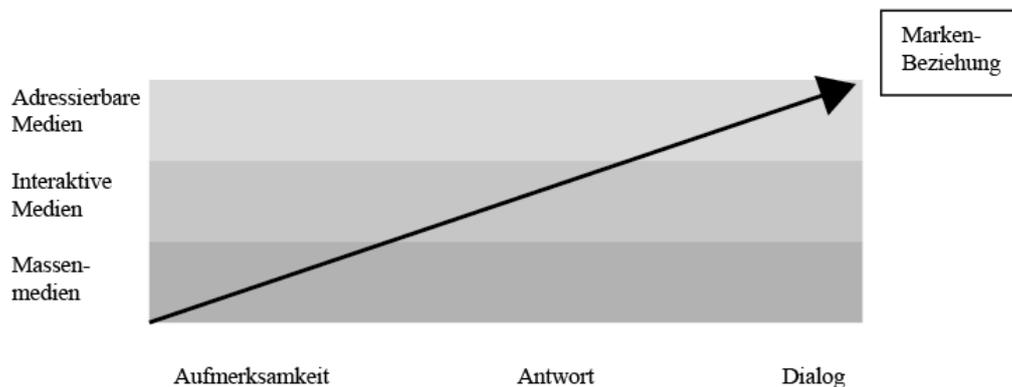


Abbildung 6: Medien und Markenbeziehung

Quelle: Siegert, Gabriele 1999, S. 52, nach Duncan/Moriarty 1997, S. 103

Insgesamt steht die Verbesserung der Kundenansprache im Zeichen von Zielgruppen- und Stakeholderorientierung. Um dies zu ermöglichen, ist eine kontrollierte Ansprache der jeweiligen Stakeholder notwendig. Die Vielzahl von Zugriffs- und Partizipationsmöglichkeiten durch moderne Medien- und Kommunikationsangebote stellen dabei nicht nur Herausforderungen, sondern auch Chancen dar, Rezipienten bzw. Konsumenten zu erreichen. Durch nahtloses Verwischen bzw. die Mischung von Massenkommunikation, zielgruppenspezifischer Kommunikation und Individualkommunikation können immer genau die Bedürfnisse der Kunden(-gruppen) berücksichtigt werden, die angesprochen werden sollen.

Die zielgenaue Ansprache der Anspruchsgruppen steht im Zentrum des Interesses. Allerdings wird diese zielgerichtete Aussendung von Unternehmensbotschaften durch die in dieser Arbeit beschriebenen Veränderungen auf dem Kommunikations- und Medienmarkt erschwert. Medienkonvergenz, die damit zusammenhängende Ausdifferenzierung der Medien, Aufmerksamkeit als knappe Ressource und Reaktanzverhalten gegenüber werblicher Ansprache führen dazu, dass Ziel- und Anspruchsgruppen über Massenmedien kaum noch zu erreichen sind. Das heißt, zunehmend „macht es Sinn, eigene Kommunikationsplattformen [...] zu schaffen und wichtige Zielgruppen direkt anzusprechen.“<sup>104</sup> Dies verhindert nicht nur Streuverluste, sondern legt außerdem den Grundstein für einen möglichen Dialog mit den Stakeholdern des Unternehmens.

<sup>104</sup> Zerfaß, Ansgar 2014, S. 51.

## 4. Corporate Publishing

### 4.1. Entstehung und Bedeutung

Im Zuge der Veränderungen in Medienangebot und -nutzung werden unpersönliche, indirekte Massenmedien zunehmend von Zielgruppenmedien ersetzt. Produktion und Nutzung von zielgruppenausgerichteten Medien wie Fachzeitschriften oder Special-Interest-Medien gewinnen an Zuspruch.<sup>105</sup> Man hat bemerkt, dass massenmediale Inhalte leicht substituierbar sind und Massenwerbung häufig an Wirkung verloren hat.<sup>106</sup> Werbebotschaften haben nicht mehr die Wirkung, die sie einmal hatten und traditionelle Medien werden in einer anderen Art und Weise genutzt als noch vor einigen Jahren. Aus diesen Gründen suchen Unternehmen vermehrt den direkten, zielgruppengenauen und auch persönlichen Kontakt zu ihren Anspruchsgruppen. In Zeiten der gestiegenen Informationsansprüche ihrer Stakeholder dürfen Unternehmen nicht mehr nur Produktlieferanten sein, sondern müssen im Rahmen des Kommunikationswettbewerbs auch ein einzigartiges, differenziertes Kommunikationsverhalten erkennen lassen. Unternehmen werden zunehmend zu Informationsanbietern bzw. Medienschaffenden, um ihre Stakeholder und potenziellen Kunden mit ihren Botschaften zu erreichen – unabhängig von traditionellen, von Veränderungen beeinflussten Massenmedien. Es finden Bemühung statt, neue Formen der kommunikativen Ansprache zu finden und neue Kommunikationsinstrumente zu schaffen. Diese innovativen Kommunikationsinstrumente realisieren sich beispielsweise in der Nutzung unternehmenseigener Medien, den sogenannten *owned media*. Unternehmen nutzen traditionelle Medien wie Kundenzeitschriften, aber auch verstärkt die sich aus der Digitalisierung ergebenden Möglichkeiten der neuen Medien wie Weblogs und soziale Netzwerke, um „ganz gezielt Kunden ansprechen und ihren Wünschen nachkommen“<sup>107</sup> zu können. Marketingwissenschaftler Tropp bezeichnet diese *owned media* als *Markenmedien* und definiert sie als „die von einer Marke [...] initiierte Produktion und der anschließende Betrieb einer gebrandeten Kommunikationsplattform.“<sup>108</sup> Diese markengeprägten Veröffentlichungen dienen laut Tropp dem Zweck, zentrale Funktionen von Medien wie Information und Unterhaltung zum unternehmerischen und wirtschaftlichen Erfolg zu nutzen.

Aus den beschriebenen Veränderungen lässt sich erkennen, dass die klassischen Funktionen der Unternehmenskommunikation Darstellung, Marketing und Dialog sukzessive um eine Medienfunktion ergänzt werden. Diese Funktion untergräbt das Ordnungsschema der Markenkommunikation als massenmediale und beeinflussende Form der Kommunikation mit den Marktteilnehmern.<sup>109</sup> Die Medienfunktion lässt sich erfüllen, indem eine unternehmenseigene Kommunikationsplattform erstellt

---

<sup>105</sup> Vgl. Das, Dalia 2012, S. 22.

<sup>106</sup> Vgl. Kotler, Philip 2002, S. 178.

<sup>107</sup> Mast, Claudia et al. 2005, S. 147.

<sup>108</sup> Tropp, Jörg 2014b, S. 484.

<sup>109</sup> Vgl. Tropp, Jörg 2014, S. 1106ff.

wird, die ein- oder zweiseitige Kommunikationsprozesse mit den Stakeholdern des Unternehmens<sup>110</sup> sowie deren Intensivierung ermöglicht.

Corporate Publishing kann genau diese Medienfunktion erfüllen und dient als Methode, um Markenmedien bzw. Corporate Media zu schaffen. Es stellt sich als „ein Instrument der Unternehmenskommunikation [dar], das sich der Mittel des Journalismus bedient, um die Aufmerksamkeit von Zielgruppen zu erreichen, die für das Unternehmen relevant sind.“<sup>111</sup> Laut Branchenverband Corporate Publishing wird Corporate Publishing definiert als

*„die einheitliche interne und externe, journalistisch aufbereitete Informationsübermittlung eines Unternehmens über alle erdenklichen Kommunikationskanäle (offline, online, mobile), durch welche ein Unternehmen mit seinen verschiedenen Zielgruppen permanent/periodisch kommuniziert.“<sup>112</sup>*

Die Idee der unternehmenseigenen Publikationen ist nicht neu und fand in Deutschland bereits vereinzelt in den 1960er Jahren Anklang – durch den amerikanischen Einfluss auf die deutsche Marktwirtschaft<sup>113</sup>. Doch seit damals wurden die Formen dieser kommunikativen Ansprache entsprechend weiterentwickelt und professionalisiert. Heutzutage betreiben 89 Prozent der Unternehmen im deutschsprachigen Raum Corporate Publishing<sup>114</sup>. Bei Betrachtung des Kundenmagazins als Corporate Publishing-Instrument ist festzustellen, dass sich die Zahl der IVW<sup>115</sup>-geprüften Titel in Deutschland von 1994 bis 2014 beinahe verdoppelt hat.<sup>116</sup> Während die Werbeeinnahmen auf dem Print-Kaufmarkt sinken, steigen Investitionen in unternehmenseigene Publikationen.<sup>117</sup> Die Investitionen für owned media in Unternehmen übersteigen inzwischen die Ausgaben für klassische Werbemedien. „Marketers are buying less and less media. They are becoming media.“<sup>118</sup> Das bedeutet, statt paid media zu nutzen und „Reichweiten zu kaufen, wird versucht, interessante und authentische Inhalte zu erstellen“<sup>119</sup>, um Aufmerksamkeit zu erzeugen und Reaktanz zu vermeiden. Tropp bezeichnet diese Entwicklung als die kommunikative Evolution der Marke und hält fest, dass owned media die aktive Zuwendung des Rezipienten zum Kommunikationsangebot und der Marke an sich ermöglicht (Abb.7).

<sup>110</sup> Vgl. Tropp, Jörg 2014, S. 1106.

<sup>111</sup> Weichler, Kurt 2014, S. 770.

<sup>112</sup> Dieckmann, Lena et al., S. 7, laut Branchenverband Forum Corporate Publishing (FCP) / Content-Marketing Forum.

<sup>113</sup> Vgl. Müller, Christian 2009, S. 6.

<sup>114</sup> Vgl. Corporate Publishing Basisstudie 2014.

<sup>115</sup> Informationsgesellschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern e.V.

<sup>116</sup> <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/234073/umfrage/anzahl-der-kundenzeitschriften-in-deutschland/> (30.11.2015; 10:58 Uhr).

<sup>117</sup> Vgl. Tropp, Jörg; Batzgen, Andreas 2013, S. 4.

<sup>118</sup> Lieb, Rebecca 2011, zit. n. Tropp, Jörg; Baetzgen, Andreas 2013, S. 3.

<sup>119</sup> Zerfuß, Ansgar et al. 2014, S. 5.

	Marke als selbstbezügliche Kommunikation	Marke in redaktionellen Kontext integriert	Marke als Medium für Kommunikation
Erscheinungsform	Trennung von werblicher und redaktioneller Kommunikation	Werbung als integraler Bestandteil des redaktionellen Kontext	Brand Content: redaktionell aufbereitetes Fernseh-/Online-/Print-Angebot
Beispielhafte Instrumente	Klassische Werbung (u. a. TV-Spot, Plakat, Banner)	Placement, Sponsoring, Produkt-PR, Campaigning	Corporate Publishing, Content Marketing
Verhältnis Marke – Medien	Paid Media	Paid Media, Earned Media	Owned Media
Ziele	Aufmerksamkeit, Werbeerinnerung, Imageaufbau	Imagetransfer, Involvement, Reaktanzvermeidung	Interaktion, Nutzwert der Kommunikations- und Medienangebote
Wahrnehmung	passives Reiz-Reaktionsmuster	aktive Zuwendung zum redaktionellen Kontext	aktive Zuwendung zum Kommunikations- und Medienangebot der Marke

Abbildung 7: Kommunikative Evolutionsstufen der Marke  
Quelle: Tropp, Jörg 2014, S. 486 (nach Tropp/Baetzgen 2013: 4)

## 4.2. Instrumente des Corporate Publishing

Zu den Instrumenten des Corporate Publishing zählen alle Medienprodukte, die im Unternehmensauftrag journalistisch aufbereitet und herausgegeben werden. „Neben Geschäftsberichten [...], die im Rahmen der gesetzlichen Publizitätspflicht von Unternehmen erstellt werden müssen, zählen auch freiwillige Publikationen“<sup>120</sup> wie Zeitschriften, Bücher, Videos und Weblogs zum Corporate Publishing-Instrumentarium. Auch die Produktion von Business-TV, Social Media-Content sowie im weiteren Sinne auch Corporate Websites und mobile Anwendungen gelten als Corporate Media. Hierbei lässt sich wie bei der Unternehmenskommunikation im Allgemeinen der Informationsaustausch mit internen und externen Stakeholdern unterscheiden. (vgl. Abb. 8). Da bereits in der gesamten Arbeit die externe Unternehmenskommunikation vordergründig betrachtet wird, sollen auch im Folgenden einige Corporate Publishing Instrumente für externe Stakeholder, insbesondere diejenige zu bestehenden und potentiellen Kunden, näher beschrieben werden.

<sup>120</sup> Haumer, Florian 2013, S. 81

Kunden und potenzielle Kunden	Mitarbeiter und Führungskräfte	Investoren, Presse, Händler etc.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenmagazine</li> <li>• Content-Apps</li> <li>• Service-Apps</li> <li>• Newsletter</li> <li>• Corporate Websites</li> <li>• Corporate Blogs</li> <li>• Corporate Books</li> <li>• Corporate TV</li> <li>• Corporate Social-Media-Aktivitäten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeitermagazine</li> <li>• Service-Apps</li> <li>• Newsletter</li> <li>• Intranet</li> <li>• Corporate Books</li> <li>• Corporate TV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jahres- und Geschäftsberichte</li> <li>• Investorenmagazine</li> <li>• Händlerzeitschriften</li> <li>• Service-Apps</li> <li>• Newsletter</li> <li>• Corporate Books</li> <li>• Corporate TV</li> </ul>

**Abbildung 8: ausgewählte Instrumente des Corporate Publishing**  
 Quelle: eigene Abbildung nach Olavarria, Marco 2012, S. 19

## Kundenmagazin

Das Kundenmagazin ist ein regelmäßig erscheinendes Medium, das sich hauptsächlich an Bestandskunden richtet und auf die Kundenbindung abzielt. Primär sind Kundenmagazine als Print-Publikationen konzipiert, werden im Zuge der Medienkonvergenz aber auch beispielsweise als E-Magazine online oder auf mobilen Endgeräten veröffentlicht. Vorteil der elektronischen Verbreitung des Kundenmagazins ist neben der Orientierung an neuen Mediennutzungsbedürfnissen auch die Kostenersparnis durch Wegfall der Druckkosten. Der Print-Ausgabe des Magazins wird allerdings weiterhin ein hoher Wert zugesprochen, da sie Publikumszeitschriften ähnlich ist und somit an Lesegewohnheiten der Rezipienten anknüpft.<sup>121</sup> „Stil und Aufmachung werden dabei immer professioneller“<sup>122</sup>, dem der Kauf-Magazine immer ähnlicher und präsentieren damit die Wertigkeit des Unternehmens. Kundenmagazine können entweder am Point-of-Sale bzw. in den Geschäftsräumlichkeiten ausgelegt oder direkt per Post zu Bestandskunden versandt werden. „Kundenzeitschriften werden der Zielgruppe also buchstäblich ‚in die Hand gelegt‘; sie müssen sie nicht zuerst abrufen oder anfordern.“<sup>123</sup> Das Kundenmagazin bietet außerdem die Möglichkeit, besonders weitreichende, über Produktinformationen hinausgehende Hintergrundinformationen zu veröffentlichen. 63 Prozent der Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz setzen Kundenmagazine in der Unternehmenskommunikation ein.<sup>124</sup> Es können mehrere Kundenmagazine von einem Unternehmen ausgehen, die sich an verschiedene Stakeholder richten.

<sup>121</sup> Müller, Christian 2009, S. 11.

<sup>122</sup> Ebd. S. 5.

<sup>123</sup> Mast, Claudia et al. 2005, S.193.

<sup>124</sup> <http://www.forum-corporate-publishing.com/index.php/de/cp-markt/studien/item/901-basisstudie-2014-des-fcp-investitionen-in-d-a-ch-steigen-um-23-prozent-auf-58-milliarden-euro> (14.12.15; 12:06 Uhr).

## **Apps**

Bei der Aufbereitung mobiler Anwendungen für Smartphones und Tablet-PCs im Sinne von Corporate Publishing werden meist Themen der Kundenmagazine wiederverwertet sowie inhaltlich und technisch an das Ausgabegerät angepasst. Interaktive und „multimediale Funktionen wie Bildergalerien, Animationen, Hyperlinks und eine intuitive Navigation“<sup>125</sup> ergänzen die Inhalte aus der Mehrfachverwertung. Corporate Apps können neben Content aber auch Servicefunktionen anbieten und eine Verbindung zur Kundenberatung darstellen. Sie können ferner auch weniger inhaltsorientiert Unterhaltungswerte bieten, beispielsweise im Spiele-Bereich als Quiz-Apps.

## **Newsletter**

Newsletter sind regelmäßig erscheinende Rundschreiben, die per E-Mail an Kunden bzw. registrierte Nutzer einer Plattform verschickt werden. Sie erscheinen meist häufiger als Kundenmagazine, bieten allerdings auch nur einen Bruchteil der Inhalte. Sie bieten einen Überblick über neue Informationen und sollen durch Verlinkungen zur weiterführenden Auseinandersetzung mit dem Unternehmen anregen. In Newslettern steht neben der redaktionellen Information häufig auch die werbliche Information über zeitlich begrenzte Preisaktionen im Vordergrund.

## **Corporate Websites**

Die Online-Präsenz eines Unternehmens und seiner Marken ist in Zeiten der Digitalisierung unverzichtbar, um wahrgenommen und wiedergefunden zu werden. Corporate Websites sind Homepages, die von Unternehmen mit Inhalten gefüllt werden. Diese Inhalte reichen von Produkt- und Unternehmensinformationen bis hin zu journalistisch aufbereiteten Inhalten im Sinne von Corporate Media. Die Website bietet die Vorteile, dass ebenso wie bei Apps interaktive Elemente Verwendung finden können wie auch dass Informationen sehr schnell verändert und veröffentlicht werden können.

## **Corporate Weblogs**

Der unternehmenseigene Blog bildet meist den redaktionell betriebenen Teil einer Corporate Website. Zum größten Teil findet hier eine Aufbereitung von Inhalten statt, die ebenfalls in anderen Unternehmensmedien erscheinen. Im Blog, der ähnlich wie ein Journal funktioniert, können tagesaktuell unternehmensbezogene und/oder unterhaltsame Berichte veröffentlicht werden. Und das

---

<sup>125</sup> Weichler, Kurt 2014, S. 778.

in einem Umfang, der dem des Magazins sehr nahe kommt bzw. durch Verlinkungen und interaktive Elemente häufig sogar darüber hinausgeht. Ein Blog bietet für Rezipienten durch Kommentarfunktionen die Möglichkeit zur Interaktion mit dem Unternehmen. Das wiederum steigert die Glaubwürdigkeit der Berichterstattung der Inhalte dadurch, dass öffentliche Diskussionen entstehen können.

### **Corporate Social Media-Aktivitäten**

Die Interaktion und öffentliche Diskussion spielt auch bei Social-Media-Aktivitäten eine herausragende Rolle. Durch Corporate Social-Media-Profile können Unternehmen sogar mehrmals täglich Informationen in Form von Text, Bild oder Video publizieren. Dies geschieht in einem wesentlich weniger hintergründigen Umfang als in Blogs oder Kundenmagazinen und dient eher der Verlinkung auf weiterführende Berichterstattung beispielsweise auf der Corporate Website. Jedoch entstehen durch die Verbreitung von Informationen auf Social-Media-Plattformen wie Facebook und Twitter öffentliche Diskussionen zwischen Unternehmen und seinen Stakeholdern sowie unter den Nutzern selbst. Im Fokus der Social-Media-Aktivitäten steht für Unternehmen die Dialogfunktion, die einen Austausch mit den Rezipienten, Kunden und anderen Stakeholdern ermöglicht. Das Ziel ist es hierbei, öffentliche Diskussionen über die eigene Marke zu führen, aber auch zu kontrollieren und darauf reagieren zu können.

### **4.3. Aufgaben von Corporate Media**

Corporate Publishing schafft Medien, die ihre originären Ursprünge nicht im Medienmarkt, sondern in den Kommunikationsabteilungen von Markenherstellern haben. Somit sind Corporate Media, als vom Unternehmen produzierte Medien, Teil der Unternehmenskommunikation und zielen generell darauf ab, die Außenwirkung des Unternehmens zu verbessern. Dabei soll Corporate Publishing „von der Kundenbindung über die Imagebildung bis zur Verkaufsunterstützung [...] so ziemlich alles leisten, was Kommunikation leisten kann.“<sup>126</sup> Konkret sind Imageaufbau und Beziehungsmanagement vordergründige Ziele der unternehmenseigenen Medienproduktion. Durch die Formung eines wohlwollenden Erscheinungsbilds wird die positive Beeinflussung sowohl der Einstellung als auch des Verhaltens der Marktteilnehmer gegenüber der Marke angestrebt. Die „Vermittlung nutzwertiger Informationen in einer nicht werblichen Ansprache der Zielgruppe“<sup>127</sup> steht hierbei im Fokus. In Bezug auf das Beziehungsmanagement zielen die journalistisch aufbereiteten Kommunikationsmaßnahmen auf den Aufbau von Loyalität, die Identifikation mit der Marke und

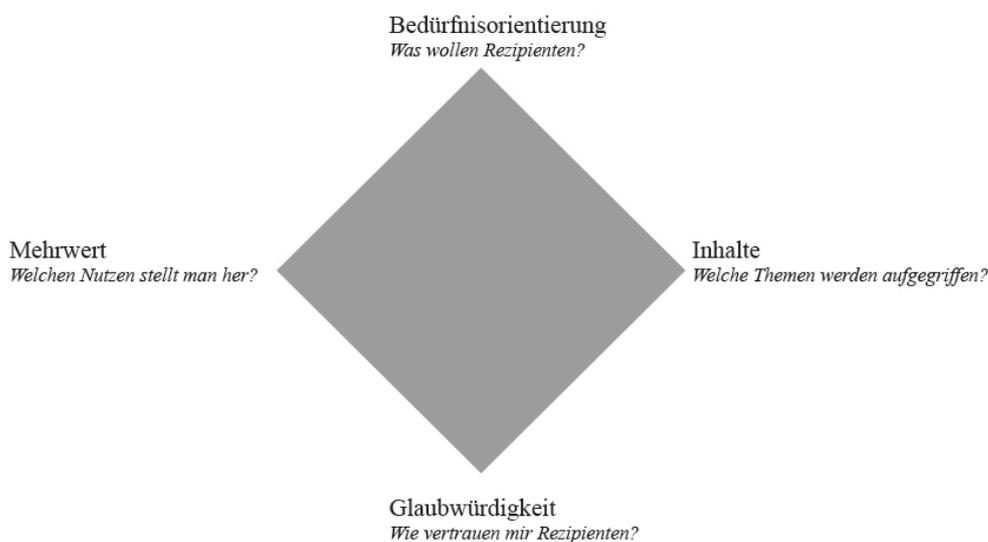
---

<sup>126</sup> Olavarria, Marco 2012, S. 16.

<sup>127</sup> Ebd. S. 21.

langfristiges Vertrauen zum Unternehmen<sup>128</sup> ab. Durch die Imagestärkung und erfolgreiches Beziehungsmanagement kann dann auch ferner die Absatzförderung erreicht werden. Denn zustimmende Haltung und ein Verbundenheitsgefühl der Stakeholder mit dem Unternehmen verbessern dessen Chancen auf dem Markt wahrgenommen zu werden und Kaufanreize auszulösen.

Um den genannten Zielen nachkommen zu können, nutzt man mit Corporate Publishing-Maßnahmen Medieneigenschaften wie Glaubwürdigkeit, Information sowie Unterhaltung und schafft zusätzlich Mehrwerte für den Rezipienten (Abb. 9). Dabei ist bei der redaktionellen Aufbereitung von Unternehmenspublikationen zu beachten, das Medium für Rezipienten sowie relevante Stakeholder bedeutsam und interessant zu gestalten.



**Abbildung 9: Aufgaben der redaktionellen Aufbereitung von Corporate Media**  
Quelle: eigene Abbildung

### (1) Bedürfnisorientierung herstellen

Unternehmen werden durch Corporate Publishing zum Manager ihrer eigenen Medien und „die Konzeption, Umsetzung und Produktion entsteht in unternehmenseigener Verantwortung.“<sup>129</sup> Kommunikationsmittler wie Journalisten und andere Gatekeeper sind somit vom Kommunikationsprozess ausgeschlossen und können nicht eingreifen. Die Unternehmen können die Inhalte der Corporate Media dadurch inhaltlich und gestalterisch kontrollieren sowie frei und zielorientiert zusammenstellen. Daraus ergibt sich die Möglichkeit, einen direkten und bedürfnisorientierten Kontakt mit den Stakeholdern aufzunehmen. Auch bei der Produktion von Corporate Media ist Stakeholderorientierung gefordert, denn um Verbundenheit und Loyalität herzustellen, ist eine Kommunikation mit den Stakeholdern erforderlich, die an deren Informations-

<sup>128</sup> vgl. Müller, Christian 2009, S. 7.

<sup>129</sup> Ebd. S. 5.

und Kommunikationsbedürfnissen ausgerichtet ist.<sup>130</sup> Direkte Kommunikation und persönliches Interesse an Anspruchsgruppen sind wichtig, um den Aufbau und die Pflege von Beziehungen zu ihnen sicherzustellen. Corporate Publishing bietet die Möglichkeit Stakeholderorientierung präzise umzusetzen. Für jede Anspruchsgruppe kann durch Corporate Publishing eine Kommunikationsplattform erstellt werden, welche auf individuelle und anspruchsspezifische Bedürfnisse eingehen kann. Sowohl die Art des Mediums als auch die bedürfnisspezifischen Inhalte müssen zielgerichtet angepasst werden, „denn nur wer sich angesprochen fühlt, setzt sich auch mit der Botschaft auseinander.“<sup>131</sup> Als Beispiel kann „vigo“, das Kundenmagazin der AOK Rheinland/Hamburg angeführt werden. Zum einen existieren von jenem Magazin sieben monothematische, interessenorientierte Print-Ausgaben und zum anderen hat sich vigo als Markenmedium etabliert, unter dessen Name auch DVDs vertrieben, eine Online- und eine Videoplattform als auch ein mobiler Service und ein TV-Format veröffentlicht werden (Abb. 10).



**Abbildung 10: Corporate Publishing Spektrum der AOK Rheinland/Hamburg**  
Quelle: Kaschel, Michael et al. 2012, S. 101

Diese Orchestrierung der Corporate Publishing-Instrumente ermöglicht das zielgruppenbedürfnisorientierte Darbieten von Inhalten und das damit einhergehende Erreichen verschiedener Stakeholder. Das heißt, genau wie alle anderen Maßnahmen der Unternehmenskommunikation ist die crossmediale Vernetzung auch beim Corporate Publishing unverzichtbar. Durch die „koordinierte und zielgruppengerechte Verteilung von Inhalten der journalistischen Unternehmenskommunikation über verschiedene Kanäle“<sup>132</sup> wird eine Kommunikation ermöglicht, die im Zuge der veränderten Mediennutzung den Bedürfnissen der

<sup>130</sup> Vgl. Kapitel 3.3. Kommunikation im Beziehungsmanagement.

<sup>131</sup> Müller, Christian 2009, S. 8.

<sup>132</sup> Weichler, Kurt 2014, S. 777.

Rezipienten nachkommt. Dabei stützen sich die verschiedenen Unternehmensmedien gegenseitig, indem Inhalte verlinkt werden. So „entsteht ein Netzwerk, das [sic] sich selbst mehr und mehr Relevanz schafft.“<sup>133</sup>

## (2) Glaubwürdigkeit vermitteln

Charakteristisch für die Erscheinungsformen des Corporate Publishings ist die journalistische Aufbereitung von Inhalten. Es wird „nicht versucht, werbliche Botschaften [...] in ein redaktionelles Umfeld zu integrieren [...], sondern das Unternehmen selbst ist Initiator der Produktion und des Betriebs der Kommunikationsplattform.“<sup>134</sup> Das bedeutet, eine direkte werbliche Ansprache findet durch Corporate Publishing nicht statt. Obwohl die Absicht von Corporate Media „letztlich werblich ist, dominiert ihr redaktioneller Charakter“<sup>135</sup> und die Inhalte werden nicht als Werbung wahrgenommen. Dadurch ergibt sich, dass unternehmenseigene Medien „Inhalte durch ihren journalistischen Stil glaubwürdiger [transportieren können] als kein anderes Medium“<sup>136</sup> der Unternehmenskommunikation. Außerdem tragen hochwertige journalistische Inhalte zu einer längeren Mediennutzung bei.<sup>137</sup> Mit dem Magazincharakter von Kundenpublikationen beispielsweise, der durch hochwertige redaktionelle und optische Gestaltung hergestellt wird, soll in den Hintergrund rücken, dass das Unternehmen Initiator des Medienangebots ist. Gleiches gilt auch für den Mediennamen. Häufig sind Markenmedien eigenständig gebranded, das heißt, sie haben einen eigenen Namen, der zum großen Teil unabhängig vom Herausgeber ist (beispielsweise *Laviva* als Kundenzeitschrift von *REWE*).

Gestalterische und redaktionelle Qualität spielen eine große Rolle, um nicht den Eindruck eines Werbeblattes zu erwecken<sup>138</sup>. Zwar sind Unternehmensmedien „entweder neutral verfasst oder [gar] positiv gewertet“<sup>139</sup> und somit subjektiv, jedoch erhebt Corporate Publishing im Gegensatz zu Anzeigen, Direkt-Mailings etc. keinen werblichen Anspruch, sondern dient der Informationsvermittlung und der langfristigen Markenbildung. „Unternehmen müssen die richtige Balance zwischen anspruchsvollem Journalismus und intelligentem Imagetransfer finden“<sup>140</sup>, um die Glaubwürdigkeit zu gewährleisten, die durch die redaktionelle Aufbereitung erreicht werden soll. Denn Glaubwürdigkeit schafft Vertrauen beim Rezipienten, welches wiederum dafür sorgt, dass er sich aus der Vielzahl von Kommunikationsangeboten für das Unternehmensmedium entscheidet.

---

<sup>133</sup> Wolff, Olaf 2012, S. 60.

<sup>134</sup> Tropp, Jörg 2014, S. 1106.

<sup>135</sup> Tropp, Jörg 2014b, S. 485.

<sup>136</sup> Müller, Christian 2009, S. 3.

<sup>137</sup> Vgl. Lanzroth, Ralf 2012, S. 17.

<sup>138</sup> Vgl. Elsen, Markus 2012, S. 66.

<sup>139</sup> Eicher, Michaela 2003, S. 110, zit. n. Weichler, Kurt 2014, S. 769f.

<sup>140</sup> Braun, Carolyn 2005, S. 13 zit. n. Müller, Christian 2009, S. 5.

### (3) Inhalte anbieten

Die Berichterstattung über das Unternehmen, seine Akteure, Handlungen und Kompetenzen ist Hauptbestandteil des Corporate Publishing, denn „je besser sich der Kunde über das Unternehmen informiert fühlt, desto positiver ist auch seine Einstellung gegenüber dem Unternehmen.“<sup>141</sup> Fundierte, interessante, wahrheitsgemäße und auch selbstkritische Informationen mit Bezügen zum Unternehmen zeugen von Ehrlichkeit, schaffen Transparenz, Verständnis und letztlich Vertrauen zwischen beiden Kommunikationspartnern. Zum anderen sind allerdings nicht zwingend Marken oder Produkte zentrales Thema in Corporate Media, „sondern es geht um ein daraus abgeleitetes Spektrum aufmerksamkeitsstarker Themen.“<sup>142</sup> So können Inhalte veröffentlicht werden, die zwar nicht direkt Produkte thematisieren, aber einen Bezug zum Unternehmen, der Marke und den damit verbundenen Emotionen aufbaut. So widmet sich beispielsweise der österreichische Getränkehersteller Red Bull mit seinen zahlreichen Special-Interest-Publikationen, seinem TV-Format *Servus TV* sowie einer Reihe weiterer Corporate Medien nicht in erster Linie der Inszenierung seiner Produkte, sondern dem Aufbau einer emotionalen Markenwelt „voller Kreativität und Abenteuer, Mut und Lebenslust.“<sup>143</sup> Corporate Medien schaffen somit ein Umfeld, um die Marke zu inszenieren.<sup>144</sup> Hinzu kommt, dass dies in einer Exklusivität geschieht, die in Massenmedien nicht möglich ist. Denn es werden Medien erstellt, die lediglich eine Marke und darauf abgestimmte Inhalte präsentieren. Das Ziel ist es, eine emotionale Markenwelt aufzubauen, welche die Stakeholder in ihren gewohnten oder gewünschten Lebenswelten abholt. Diese Inhalte, die situationsabhängig unterschiedlich starken Bezug zur Marke haben, sollen sowohl einen informativen als auch unterhaltsamen Nutzen für die Rezipienten bereithalten.

Corporate Publishing ist also nicht nur von der journalistischen Darstellung unternehmensbezogener Informationen gekennzeichnet, sondern erweitert diese durch unabhängige, kreative und interessante Inhalte, um dem grundlegenden Bedürfnis der Unterhaltung von Medienkonsumenten nachzukommen. Das heißt, „Die Themen in der Berichterstattung [...] sind vielfältig und reichen von unternehmens- und produktbezogenen Informationen bis zu unabhängigen Inhalten mit Unterhaltungswert.“<sup>145</sup> Zu Letzterem gehören neben Einbindung von Witzen, Rätseln oder Comics auch ein verständlich, anregender Sprachstil und eine optisch ansprechende Aufmachung mit Überschriften, Fotografien und Illustrationen.<sup>146</sup> Visuelle Elemente verbessern die Verständlichkeit redaktioneller Texte und optisch aufwendig gestaltete Medienprodukte werden generell besser beurteilt als textbasierte Publikationen.<sup>147</sup>

---

<sup>141</sup> Weichler, Kurt 2014, S. 771.

<sup>142</sup> Tropp, Jörg 2014b, S. 485.

<sup>143</sup> Weichler, Kurt 2014, S. 781.

<sup>144</sup> Tropp, Jörg 2014, S. 1107.

<sup>145</sup> Mast, Claudia et al. 2005, S. 155.

<sup>146</sup> Vgl. Weichler, Kurt 2014, S. 771.

<sup>147</sup> Vgl. Haumer, Florian 2013, S. 171.

Insbesondere nimmt die Bedeutung von journalistischen Darstellungsformen zu, „die das Menschliche in den Vordergrund stellen.“<sup>148</sup> So können beispielsweise durch Portraits, Interviews und Reportagen komplexe Sachverhalte vereinfacht werden, wodurch die Wissensvermittlung leichter fällt. Durch das sogenannte *Storytelling*, „das Erzählen hintergründiger, spannender, emotionaler Geschichten“<sup>149</sup>, können gleichzeitig Informationen übermittelt als auch Unterhaltungswerte erzeugt werden. Die Imagebildung als Ziel von Corporate Media erfolgt also durch Aufbereitung von Themen und Inhalten, die auf der kognitiven Ebene sowohl Wissen als auch auf affektiver Ebene Emotionen, Werte und Stimmungen vermitteln.<sup>150</sup> Es gehen Themen hervor, die zwar einen Bezug zum Unternehmen haben, aber vor allem für die jeweiligen Zielgruppen einen Mehrwert bieten. Im Gesamten entsteht dann ein Bild des Unternehmens, welches der Rezipient als positiv bewertet oder sich sogar mit ihm identifizieren kann.

Zusätzlich hinterlassen besonders langfristig vermittelte Botschaften gefestigte Einstellungen. Corporate Publishing-Maßnahmen sollten also langfristig ausgerichtet sein, was sich durch „institutionalisierte und regelmäßige Produktion und Verbreitung von Inhalten“ realisieren lässt.

#### **(4) Mehrwert schaffen**

Corporate Publishing hat zur Aufgabe die unternehmenseigenen Publikationen für Medienkonsumenten relevant zu gestalten. Relevanz erst ermöglicht es, die Aufmerksamkeit des Rezipienten zu erlangen. Und für den Rezipienten ist ein Medium relevant, wenn es ihm einen Mehrwert bzw. einen konkreten Nutzen bietet. Unternehmensmedien stehen im enormen Wettbewerb mit einer Vielzahl von Kommunikationsangeboten. Aufgrund dieser Tatsache wird sich der Rezipient bzw. Stakeholder für jenes Medium entscheiden, welches für ihn von Bedeutung ist und dem er vertraut. Das heißt, der Nutzen eines Medienangebots entscheidet über dessen Wahrnehmung und Erfolg. Zum einen dient das Erzeugen von informativem und unterhaltsamem Content der Nutzengenerierung. Eine ausgewogene Themenauswahl, die Informationen als auch Unterhaltung bietet, schafft Relevanz für den Medienkonsumenten. Vor allem die Vermittlung von Informationen und Emotionen durch mediale Inhalte verbunden mit Beratungs- und Servicefeatures<sup>151</sup> erzeugt einen Mehrwert. Es sind handlungsorientierte Inhalte, Ratschläge, Tipps und Hinweise, die einen konkreten Nutzen für Rezipienten bieten. So werden die informativen Inhalte in Corporate Media – abgeleitet aus unternehmensbezogenen Themen – häufig erweitert um beispielsweise Bücher- oder Reisetipps, Rezeptvorschläge und Hinweise für Gesundheit und Schönheit. Absicht von Corporate Publishing ist es schließlich, ein nicht-werbliches, sondern unterhaltsames Medium zu veröffentlichen. Es soll nicht

---

<sup>148</sup> Weichler, Kurt, 2014, S. 771.

<sup>149</sup> Olavarria, Marco 2012, S. 21.

<sup>150</sup> Vgl. Mast, Claudia et al. 2005, S. 189.

<sup>151</sup> Vgl. Müller, Christian 2009, S. 16.

der Eindruck entstehen, man habe es mit verkaufsfördernder Werbung zu tun, sondern Rezipienten sollen sich aus Interesse mit dem Medium auseinandersetzen. Wenn dies geschieht, werden die produzierten Inhalte gern und freiwillig konsumiert. Denn der Content, der durch Corporate Publishing erzeugt wird, hat im Gegensatz zur zu Reaktanz führenden werblichen Ansprache einen Eigenwert. Der Leser investiert Zeit und Aufwand, um sich mit den Inhalten zu beschäftigen. Dadurch steigt die Intensität der kognitiven und emotionalen Auseinandersetzung mit dem Unternehmen. Die Bereitschaft, sich bei künftigen Kontakten mit der Marke auseinanderzusetzen wächst dadurch.

Im Rahmen der angestrebten Kundenbindung durch Corporate Publishing ist zu beachten, dass Stakeholder durch Kommunikationsmaßnahmen „über die Angebote des Unternehmens und deren Nutzen informiert werden, einen Zusatznutzen [...] erhalten und eine persönliche Wertschätzung erfahren sollten.“<sup>152</sup> Das heißt, die Würdigung des Rezipienten hat eine hohe Bedeutung, um einen Mehrwert zu schaffen. Wertschätzung gegenüber Mediennutzern bzw. Stakeholdern kann zum Beispiel durch das Anbieten exklusiver Informationen und Vorteile ausgesprochen werden. Dazu zählen beispielsweise Gewinnspiele oder geldwerte Vorteile wie Rabattcoupons, die in der Kundenzeitschrift abgedruckt oder in der App abgerufen werden können. Auch das Gefühl von Zugehörigkeit und Betreuung mithilfe von Eventeinladungen und eine Kontinuität in der Erscheinungsweise der Medien „signalisiert eine besondere Wertschätzung seitens des Unternehmens.“<sup>153</sup> In diesem Zusammenhang ist auch das Einbinden des Mediennutzers in die Content-Erstellung zu nennen, die den Respekt vor dessen Meinungsäußerung aufzeigt. Hierzu dienen beispielsweise Umfragen oder Responsemöglichkeiten wie Hotlines oder Kommentarfunktionen.

#### **4.4. Dialog und Community**

Bedürfnisorientierung und Integration steigern das Selbstwertgefühl der Rezipienten. Ist Corporate Media „kundenorientiert gestaltet, erfüllt sie Wünsche und Bedürfnisse ihrer Leser, bringt sie Nutzwerte [...], so sind die Voraussetzungen für eine Stammleserschaft und damit auch deren Bindung an das Unternehmen gegeben.“<sup>154</sup> Bietet die Unternehmenspublikation zusätzlich Interaktionsmöglichkeiten, „fühlt sich der Leser besonders ernst genommen und dankt es mit einer stärkeren Verbundenheit“<sup>155</sup> sowohl mit dem Markenmedium als auch mit der Marke selbst. Integration und Interaktionsmöglichkeiten fördern also die gegenseitige Wertschätzung als auch die Intensivierung der Kommunikationsbeziehung.

Mit dem Ziel der Kundenbindung und -loyalität knüpft der Interaktionsgedanke an die Leitidee des Dialogmarketing an. Ziel ist die Initiierung eines zweiseitigen Kommunikationsprozesses. Im

---

<sup>152</sup> Mast, Claudia et al. 2005, S. 15.

<sup>153</sup> Weichler, Kurt 2014, S. 771.

<sup>154</sup> Mast, Claudia et al. 2005, S. 193.

<sup>155</sup> Weichler, Kurt 2014, S. 772.

Unterschied zum Direktmarketing stehen aber wie bereits erläutert „nicht werbliche Faktoren im Vordergrund [...], sondern Vertrauensbildende, Nutzen- und Wertsteigernde sowie Orientierungsschaffende.“<sup>156</sup> Um die Beziehung zwischen Unternehmen und Stakeholdern auf- und auszubauen, bedarf es der Befriedigung der Informations- und Kommunikationsbedürfnisse von Zielgruppen und Stakeholdern „durch interessante, spannende, ehrliche Dialoge auf Augenhöhe.“<sup>157</sup> Dabei kann Corporate Media „als direkter Kommunikationsweg zum Kunden [...] das i-Tüpfelchen eines Vertrauens- und Imagemanagements sein.“<sup>158</sup>

Bruhn stellt diesen Zusammenhang in einem Kommunikationsmodell dar, in dem sich Anbieter und Nachfrager als gleichberechtigte Kommunikationspartner aus einem Pool von Informations- und Interaktionsmöglichkeiten bedienen (Abb. 11).

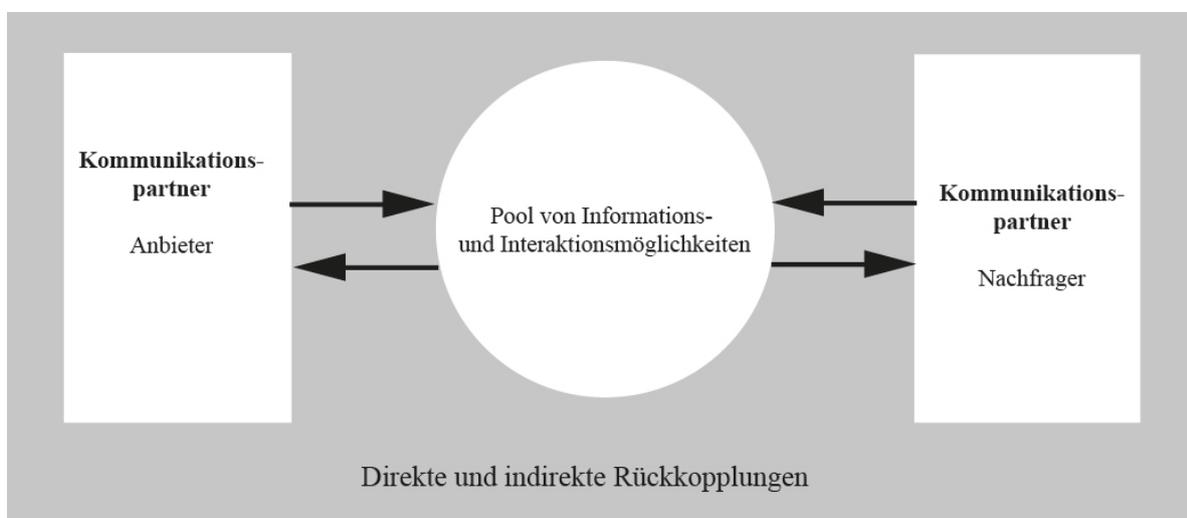


Abbildung 11: Kommunikation als Angebot und Nachfrage von Information und Interaktion nach Bruhn

Quelle: Bruhn, Manfred 2009, S. 490

Jener Informations- und Interaktionspool kann durch Corporate Publishing-Maßnahmen gefüllt werden. Corporate Media bieten und vereinfachen Stakeholdern den Zugang zu Unternehmensinformationen. Zeitgleich ergibt sich die Möglichkeit, dass Medienproduzent und Mediennutzer interagieren können. Wenn es Unternehmensmedien schaffen, sich und ihre Inhalte für die Stakeholder relevant zu gestalten – durch Glaubwürdigkeit, Aufmachung und Mehrwert – kann Corporate Publishing die Schwelle zur Auseinandersetzung mit marken- und unternehmensbezogenen Inhalten senken und ermöglicht einen direkten Zugang zu den Anspruchsgruppen. Und auch andersherum können Rezipienten in direkten Kontakt mit der Marke treten. Corporate Publishing schafft durch die Bereitstellung von Informationen und die Möglichkeit zur Rückkopplung also eine Basis für den Dialog zwischen Unternehmen und seinen Stakeholdern. Die Möglichkeit, sich direkt mit dem Medienanbieter bzw. dem Unternehmen in Verbindung setzen zu können, signalisiert zum

<sup>156</sup> Müller, Christian 2009, S. 19.

<sup>157</sup> Tropp, Jörg 2012, S. 169.

<sup>158</sup> Mast, Claudia et al 2005, S. 191.

einen die Wertschätzung gegenüber den Stakeholdern und zum anderen das Interesse am Meinungsaustausch mit ihnen.

Der direkte Weg einen Dialog zu initiieren ist die Schaffung von Interaktionsmöglichkeiten für den Medienkonsumenten. Bei klassischen Medien – vor allem im Printbereich – sind Response-Elemente wie Coupons, Gewinnspiele oder Bestellkarten der üblichste Weg eines Kommunikationsprozess zu initiieren. Während Gewinnspiele auf eine intensive Auseinandersetzung mit der Marke abzielen, sollen Umfragen und Leserbriefe Bedürfnisorientierung und Wertschätzung zum Ausdruck bringen. Aber erst durch die Angabe von Telefonnummern, E-Mail- und Web-Adressen hat der Zuschauer, Zuhörer oder Leser eine Chance, auf Medieninhalte zu reagieren.<sup>159</sup> Durch die Möglichkeit der Meinungsäußerung kann ein Dialog gleichberechtigter Kommunikationspartner entstehen. Denn „ein erfolgreicher Kundendialog misst sich nicht an der Anzahl der Response-Elemente, sondern an der Bereitschaft des Unternehmens, sich mit seinen Adressaten auf Augenhöhe auszutauschen.“<sup>160</sup> Dies spielt eine wichtige Rolle, wenn Corporate Publishing nicht nur reaktive, „harmlose“ Dialoginstrumente wie Preisausschreiben oder Servicenummern und Kontaktformulare<sup>161</sup> nutzt, sondern eine engagierte und partizipative Marken-Community aufbauen soll. Eine Community führt dazu, dass sich Stakeholder und Kunden eher mit der Marke auseinandersetzen. Sie erleichtert den Dialog, führt zu gegenseitiger Wertschätzung und zielt durch Transparenz auf das Vertrauen zur Marke ab. Hierfür reichen wenig dialogorientierte Response-Elemente nicht aus. Es müssen Instrumente geschaffen werden, die eine proaktive Auseinandersetzung mit dem Unternehmen fördern und Rezipienten einladen, eine Interaktionsbeziehung einzugehen.

Eine Community entsteht, wenn Impulse zur Mitwirkung geschaffen werden. So kann beispielsweise die gedruckte Kundenzeitschrift auf weiterführende Informationen auf der Website hinweisen, ein Aufruf zur Beteiligung an der Themenauswahl per Mail starten oder zu virtuellen Diskussionsrunden in sozialen Netzwerken einladen<sup>162</sup>, um Rezipienten zur Partizipation anzuregen. Wichtig ist hierbei, dass Partizipation nur erfolgt, wenn der Dialog spontan erfolgen kann. Das heißt, je weniger Zeit und Aufwand der Rezipient investieren muss, um mit dem Medienanbieter bzw. Unternehmen in Kontakt zu treten, desto wahrscheinlicher lässt sich ein Dialog initiieren. „Da [...] alle seriösen Leserbefragungen im Corporate Publishing belegen, dass viele Leser ein Kundenmagazin [...] während ‚unproduktiver Zeiten‘ – etwa in Bus, Bahn oder Zug – oder am Wochenende im Liegestuhl oder auf dem Sofa lesen“<sup>163</sup>, muss die Interaktionsmöglichkeit unmittelbar erfolgen können. Mobiles Internet, QR-Codes und Service-Chats begünstigen die Initiierung spontaner Dialoge. Auch die Reaktion des Kommunikationspartner auf Corporate Media-Seite muss in Echtzeit erfolgen. Damit

---

<sup>159</sup> Vgl. Mast, Claudia et al. 2005, S. 192.

<sup>160</sup> Elsen, Markus 2012, S. 72.

<sup>161</sup> Ebd.

<sup>162</sup> Vgl. Ebd. S. 73.

<sup>163</sup> Elsen, Markus 2012, S. 74.

sich der Rezipient ernst genommen fühlt, ist die zeitnahe und professionelle Beantwortung von Anfragen unerlässlich.

Durch Integration und Interaktion, entsteht die Möglichkeit, einen Dialog und eine Beziehung zu verschiedenen Anspruchsgruppen aufzubauen. Das dadurch entstehende Gefühl von Vertrauen und Wertschätzung ist Ausgangspunkt für den Aufbau einer Marken-Community. Ziel einer partizipativen Community ist es, Stakeholder durch Kommunikation zu engagierten und loyalen Kommunikationspartnern zu machen. Loyale Stakeholder sind eher bereit, Fehler zu verzeihen, einem Informationsaustausch zuzustimmen und auch eher bereit, selbst eine positive Aussage über die Marke zu äußern. Dies ist insofern bedeutsam, als dass Rezipienten in der Community mitunter zu Proumenten<sup>164</sup> werden, die „in die Interpretation der Marke und in die Realisation des kommunikationspolitischen Outputs integriert werden“<sup>165</sup> – die also auch öffentlich als Kommunikator über Unternehmen und Marke berichten können.

Als Voraussetzung für den Aufbau von Vertrauen und Beziehungen zu Anspruchsgruppen, muss der Austausch von Interessen und Informationen beabsichtigt und gefördert werden. Durch Corporate Publishing und Markenmedien kann diese Voraussetzung erfüllt werden. Informationen und Interessen können ausgetauscht werden und ein Dialog auf Augenhöhe kann entstehen. Eine zeitgemäße, dialogische und crossmediale Kommunikation mit den Anspruchsgruppen wird ermöglicht.

---

<sup>164</sup> Vgl. Kapitel 2.2 Aufmerksamkeit und Angebotsdifferenzierung.

<sup>165</sup> Tropp, Jörg 2014b, S. 452.

## 5. Zusammenfassung

Digitalisierung und technische Innovationen führen zu Veränderungen in der Medienlandschaft. Das Angebot an und die Nachfrage nach Informationen stehen in einem Wandlungsprozess, der seit den späten 1990er Jahren rasant verläuft. Aufgrund der wachsenden Möglichkeiten an Verbreitungswegen und Ausgabegeräten sowie des leichten Zugangs zu Informationen durch die Medienkonsumenten findet ein Zusammenwachsen der Medienbereiche und -gattungen statt. In dieser Konvergenz der Medien werden Inhalte produziert, die unabhängig vom traditionellen Verbreitungsweg des Medienbetriebs eingesetzt werden können. So finden sich zum Beispiel TV-Inhalte im Internet auch in schriftlicher Form wieder oder Zeitungsberichte werden durch audiovisuelle Elemente ergänzt. Diese Mehrfachverwertungen und Neuaufbereitungen von Informationen führen zeitgleich zu einer Ausdifferenzierung des Informationsangebots. Eine Vielzahl von Informationskanälen wird von einer Vielzahl von Informationsanbietern bespielt. Es entsteht eine Menge an Informationen, die der Rezipient aufgrund seiner begrenzten Aufmerksamkeitsspanne nicht aufnehmen kann. Er nutzt die Möglichkeit, aus der Menge zu selektieren, um der Informationsflut zu entkommen. Die Mediennutzung entwickelt sich zunehmend von der Push- zu einer Pull-Kommunikation, bei Rezipienten nicht mehr einfach die Inhalte aufnehmen, die sie angeboten bekommen, sondern sich den für sie interessanten Content auswählen. Ziel ist es also den Rezipienten und potentiellen Kunden zu erreichen. Es entsteht ein Kampf um die Aufmerksamkeit des Menschen. Nicht nur durch Medienbetriebe, sondern auch jede andere Organisation – beispielsweise erwerbswirtschaftliche Unternehmen, die auf die Aufmerksamkeit der Kunden angewiesen sind. Medienkonvergenz macht Rezipienten also zum Entscheider über wahrgenommene Informationen und erfolgreiche Marken.

Aus diesem Grund hat sich auch die Unternehmenskommunikation in den vergangenen Jahrzehnten verändert. Durch gesättigte Märkte und Substituierbarkeit von Produkten sind Produktcharakteristika nicht mehr ausreichend, um Marken zu profilieren. Das Herstellen eines einzigartigen Images durch Kommunikation gewinnt in diesem Zusammenhang an Bedeutung. Der Paradigmenwechsel vom Produkt- zum Kommunikationswettbewerb macht sich darin bemerkbar, dass Unternehmenskommunikation nicht mehr nur wie lange Zeit als Mittel zur Vertriebsunterstützung dient, sondern als Instrument der Unternehmensführung, welches Unternehmen und Marken differenzierbar und erfolgreich macht. Denn Informationsbereitstellung am Markt trägt zur Beeinflussung von Handlungen und Interessen bei. Allerdings ist eine einseitige Kommunikation, um Marktteilnehmer zu beeinflussen, im Zuge der Mediennutzungsveränderungen heutzutage nicht mehr ausreichend. Die persuasive Kommunikation über Massenmedien hat zunehmend an Wirkung verloren. Massenwerbung führt häufig zu Reaktanz, weil sich Informations- und Kommunikationsbedürfnisse von Rezipienten und Konsumenten gewandelt haben. Zwar werden Massenmedien weiterhin zur Bekanntheitssteigerung von Unternehmen und Marken beitragen, aber

die Unternehmenskommunikation wird durch die crossmediale Verbreitung von Unternehmensbotschaften auf zielgruppengerechten Kanäle geprägt. Unternehmen stehen deshalb vor der Herausforderung, eine Kommunikation zu schaffen, die auf Bedürfnisse einzelner Zielgruppen eingeht. Der Forderung der Stakeholder nach einer aktiven Rolle in der Kommunikation muss nachgegangen werden. Es sind intelligente und effiziente Strategien erforderlich, um eine Alternative zu massenmedialer Werbung mit hohen Streuverlusten zu finden. Ein Informations- und Interessenaustausch wird notwendig. Zielgruppenorientierung und One-to-one Kommunikation stellen den Grundbaustein für die erforderliche dialogische Kommunikation zwischen Unternehmen und seinen Stakeholdern dar. Ziel ist es, ein Gefühl von Verbundenheit und Loyalität herzustellen, um das Markenimage zu verbessern und Kosten bei der Neukundenakquise zu sparen. Das heißt, die Voraussetzungen für eine moderne Unternehmenskommunikation sind zum einen die Orientierung an verschiedenen Anspruchsgruppen, als auch zum anderen die Initiierung eines Dialogs mit ihnen.

Corporate Publishing ist eine Möglichkeit, diesen Voraussetzungen gerecht zu werden. Die Produktion von unternehmenseigenen Medien, dessen Inhalte journalistisch aufbereitet werden, ermöglicht zum einen eine präzise Ansprache verschiedener Stakeholdergruppen in einem exklusiven und glaubwürdigen Umfeld sowie eine Unabhängigkeit von traditionellen Medien. Zum anderen kann durch das Aufgreifen interessanter Themen und das Herstellen eines konkreten Mehrwerts für den Rezipienten Aufmerksamkeit erzeugt werden. Denn Aufmerksamkeit ist ein willentlich beeinflussbarer Aspekt, der davon abhängig ist, ob die Informationen für den Rezipient relevant oder nützlich sind. Das heißt, Markenmedien schaffen aufgrund ihrer journalistischen Aufbereitung eine glaubwürdige Kommunikationsplattform, auf der nützliche, bedürfnisorientierte und imagebildende Informationen dargeboten werden. Somit können sie Wertschätzung am Konsumenten und langfristiges Vertrauen zum Unternehmen fördern.

Corporate Publishing ist als Schnittstelle zwischen Public Relations, Marktkommunikation und Journalismus zu verstehen. Ihr großes Integrationspotenzial innerhalb der Unternehmenskommunikation lässt einen Mehrfachnutzen im Kommunikationsmix zu. Die Informationsvermittlung durch eigene Publikationen ergänzt die PR in ihren Aufgaben, die punktgenaue Zielgruppenansprache sorgt für eine Ergänzung der Marktkommunikation und ihre Kundenbindungseigenschaften helfen dabei die Dialogfunktion auszubauen. „Nur wenn Marketing, Vertrieb, PR und Corporate Publishing eine gemeinsame, verbindliche Planungsbasis haben, kann jeder Kanal stets zum optimalen Zeitpunkt seine Stärke im Kommunikationsmix ausspielen“<sup>166</sup>. Corporate Media schaffen einen Nährboden für die Initiierung von Dialogen mit den Stakeholdern. Die Darbietung relevanter Inhalte einerseits erhöht die Bereitschaft, sich mit Medium und Marke auseinanderzusetzen. Die Interaktionsmöglichkeiten andererseits ermöglichen den direkten Kontakt mit Stakeholdern und verbessern die Pflege der Beziehungen zu ihnen.

---

<sup>166</sup> Elsner, Markus 2012, S. 64.

## Literaturverzeichnis

### Fachliteratur

- Beck, Klaus: Aufmerksamkeitsökonomie im Medienensemble, in: Theunert, Helga; Wagner, Ulrike (Hrsg.): Medienkonvergenz: Angebot und Nutzung. Eine Fachdiskussion veranstaltet von BLM und ZDF. München: Reinhard Fischer, 2002, S. 137-150.
- Bruhn, Manfred: Lexikon der Kommunikationspolitik. München: Franz Vahlen Verlag, 2008.
- Bruhn, Manfred; Esch, Franz-Rudolf; Langner, Tobias (Hrsg.): Handbuch Kommunikation. Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen. Wiesbaden: Gabler | GWV Fachverlage GmbH, 2009.
- Bruhn, Manfred; Esch, Franz-Rudolf; Langner, Tobias: Herausforderungen und Ansätze eines systematischen Kommunikationsmanagements, in: Bruhn, Manfred; Esch, Franz-Rudolf; Langner, Tobias (Hrsg.): Handbuch Kommunikation. Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen. Wiesbaden: Gabler | GWV Fachverlage GmbH, 2009, S. 3-19.
- Bruhn, Manfred: Das kommunikationspolitische Instrumentarium, in: Bruhn, Manfred; Esch, Franz Rudolf; Langner, Tobias (Hrsg.): Handbuch Kommunikation. Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen. Wiesbaden: Gabler | GWV Fachverlage GmbH, 2009, S. 23-43.
- Bruhn, Manfred: Kommunikationspolitik im Relationship Marketing, in: Bruhn, Manfred; Esch, Franz Rudolf; Langner, Tobias (Hrsg.): Handbuch Kommunikation. Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen. Wiesbaden: Gabler | GWV Fachverlage GmbH, 2009, S. 485-510.
- Bruhn, Manfred: Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement. vollst. überarb. 3. Auflage. München: Verlag Franz Vahlen, 2014.
- Bonfadelli, Heinz: Moderne Medienwirkungsforschung, in: Gröppel-Klein, Andrea; Germelmann, Claas C. (Hrsg.): Medien im Marketing: Optionen der Unternehmenskommunikation. Wiesbaden, Gabler | GWV Fachverlage GmbH, 2009, S. 5-40.
- Castulus, Kolo: Corporate Publishing im Zeichen der Medienkonvergenz. Stakeholderkommunikation und Medienkonvergenz, in: Freese, Walter; Höflich, Michael; Scholz, Ralph (Hrsg.): Praxishandbuch Corporate Magazines. Print, Online, Mobile. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2012, S. 40-49.
- Das, Dalia: Mediennutzung im Wandel – Analyse und Aussichten, in: Picot, Arnold; Freyberg, Axel (Hrsg.): Media Reloaded. Mediennutzung im digitalen Zeitalter. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag, 2010, S. 18-32
- Diekmann, Lena; Mitronatsiou, Anastasia: Was ist Corporate Publishing?, in: Rudolf-Augstein Stiftungsforschung für Praxis des Qualitätsjournalismus an der Universität (Hrsg.): Corporate Publishing. PR als Journalismus. Eine Studie des Masterstudiengangs Journalistik und

- Kommunikationswissenschaft an der Universität Hamburg. Hamburg: 2011, S.7-12.  
[https://www.wiso.uni-hamburg.de/fileadmin/sowi/journalistik/PDFs/Studie\\_Corporate\\_Publishing\\_online.pdf](https://www.wiso.uni-hamburg.de/fileadmin/sowi/journalistik/PDFs/Studie_Corporate_Publishing_online.pdf) (29.11.15; 12:14 Uhr)
- Dreier, Hardy: Wenn Konvergenz die Krankheit ist – ist Crossmedia die Medizin?, in: Theunert, Helga; Wagner, Ulrike (Hrsg.): Medienkonvergenz: Angebot und Nutzung. Eine Fachdiskussion veranstaltet von BLM und ZDF. München: Reinhard Fischer, 2002, S. 113-122.
- Elsen, Markus: Der Leser bestimmt die Regeln. Über die Kunst, Kunden zu begeistern, in: Praxishandbuch Corporate Magazines. Print, Online, Mobile. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2012, S. 62-75.
- Esch, Franz-Rudolf; Krieger, Kai H.; Strödter, Kristina: Marken in Medien und Medien als Marken, in Gröppel-Klein, Andrea; Germelmann, Claas C. (Hrsg.): Medien im Marketing: Optionen der Unternehmenskommunikation. Wiesbaden, Gabler | GWV Fachverlage GmbH, 2009, S. 41-67.
- European Communication Council Report: Die Internetökonomie. Strategien für die digitale Wirtschaft. 3. erw. u. überarb. Auflage. ORT: Springer, 2001.
- Freese, Walter; Höflich, Michael; Scholz, Ralph (Hrsg.): Praxishandbuch Corporate Magazines. Print, Online, Mobile. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2012.
- Gröppel-Klein, Andrea; Germelmann, Claas C. (Hrsg.): Medien im Marketing: Optionen der Unternehmenskommunikation. Wiesbaden, Gabler | GWV Fachverlage GmbH, 2009.
- Haumer, Florian: Der Wertschöpfungsbeitrag von Corporate Publishing. Effekte formaler und inhaltlicher Gestaltungsmerkmale von Kundenmagazinen. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2013.
- Kaschel, Michael; Ceynowa, Torsten: Verknüpft, vernetzt, verlinkt. Oder wie man Kunden begeistert, in: Freese, Walter; Höflich, Michael; Scholz, Ralph (Hrsg.): Praxishandbuch Corporate Magazines. Print, Online, Mobile. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2012, S. 94-101.
- Kirchgeorg, Manfred; Springer, Christine: Zielgruppenorientierte Steuerung der Unternehmenskommunikation, in: Gröppel-Klein, Andrea; Germelmann, Claas C. (Hrsg.): Medien im Marketing: Optionen der Unternehmenskommunikation. Wiesbaden, Gabler | GWV Fachverlage GmbH, 2009, S. 205-225.
- Kotler, Philip; Jain, Dipak C.; Maesincee, Suvit: Marketing der Zukunft. Mit Sense and Response zu mehr Wachstum und Gewinn. Frankfurt, New York: Campus Verlag, 2002.
- Lanzroth, Ralph: Mehr Wert schaffen. Corporate Publishing im Marketingmix, in: Freese, Walter; Höflich, Michael; Scholz, Ralph (Hrsg.): Praxishandbuch Corporate Magazines. Print, Online, Mobile. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2012, S. 30-39.
- Lischka, Andreas: Dialogkommunikation im Relationship Marketing. Kosten-Nutzen-Analyse zur Steuerung von Interaktionsbeziehungen. Wiesbaden: Betriebswissenschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, 2000.
- Mast, Claudia; Huck, Simone; Güller, Karoline: Kundenkommunikation. Ein Leitfaden. Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH, 2005.

- Meckel, Miriam; Schmidt, Beat F. (Hrsg.): Kommunikationsmanagement im Wandel. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, 2008.
- Müller, Christian: Corporate Publishing – Eigenschaften, Formen, Bedeutung. München: GRIN Verlag, 2009.
- Noack, Catharina: Crossmedia Marketing – Suchmaschinen als Brücke zwischen Offline- und Online-Kommunikation, [https://opus.uni-hohenheim.de/volltexte/2010/478/pdf/Dissertation\\_Noack.pdf](https://opus.uni-hohenheim.de/volltexte/2010/478/pdf/Dissertation_Noack.pdf) Stuttgart-Hohenheim: 2010.
- Olavarria, Marco: Viel mehr als ein Kundenbindungsinstrument. Strategische Zielsetzungen von Corporate Publishing, in: Freese, Walter; Höflich, Michael; Scholz, Ralph (Hrsg.): Praxishandbuch Corporate Magazines. Print, Online, Mobile. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2012, S. 14-29.
- Picot, Arnold; Freyberg, Axel (Hrsg.): Media Reloaded. Mediennutzung im digitalen Zeitalter. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag, 2010.
- Rudolf-Augstein Stiftungsprofessur für Praxis des Qualitätsjournalismus an der Universität (Hrsg.): Corporate Publishing. PR als Journalismus. Eine Studie des Masterstudiengangs Journalistik und Kommunikationswissenschaft an der Universität Hamburg. Hamburg: 2011, S.7-12. [https://www.wiso.uni-hamburg.de/fileadmin/sowi/journalistik/PDFs/Studie\\_Corporate\\_Publishing\\_online.pdf](https://www.wiso.uni-hamburg.de/fileadmin/sowi/journalistik/PDFs/Studie_Corporate_Publishing_online.pdf) (29.11.15; 12:14 Uhr)
- Schweiger, Wolfgang: Cross-Media zwischen Fernsehen und Web. Versuch einer theoretischen Fundierung des Crossmedia-Konzepts, in: Theunert, Helga; Wagner, Ulrike (Hrsg.): Medienkonvergenz: Angebot und Nutzung. Eine Fachdiskussion veranstaltet von BLM und ZDF. München: Reinhard Fischer, 2002, S. 123-136.
- Siegert, Gabriele: Bit-ness as usual?, in: Siegert, Gabriele; Knoche, Manfred (Hrsg.): Strukturwandel der Medienwirtschaft im Zeitalter digitaler Kommunikation, Reinhard Fischer, 1999, S. 47-67.
- Siegert, Gabriele; Brecheis, Dieter: Werbung in der Medien- und Informationsgesellschaft. Eine kommunikationswissenschaftliche Einführung. 2. überarb. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien, 2010.
- Sjurts, Insa: Strategien in der Medienbranche. Grundlagen und Fallbeispiele. 3. überarb. u. erw. Auflage. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, 2005.
- Spiegelberg, Domenik : Enterprise Marketing Management. Informationslogistik für das Marketing von morgen. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2013.
- Theunert, Helga; Wagner, Ulrike (Hrsg.): Medienkonvergenz: Angebot und Nutzung. Eine Fachdiskussion veranstaltet von BLM und ZDF. München: Reinhard Fischer, 2002.
- Tropp, Jörg: Markenbildung und Beziehungsmanagement im Web, in: Handbuch Online-PR. Strategische Kommunikation in Internet und Social Web. Konstanz: UKV Verlagsgesellschaft mbH: 2012, S. 161-171.
- Tropp, Jörg; Baetzgen, Andreas: Die Marke als Medium. Eine Einführung in das Brand Management. <https://www.weltbild.at/media/txt/pdf/9783799267502-095658830-brand-content.pdf>, Schäffer Poeschel Verlag, 2013.

- Tropp, Jörg: Moderne Marketing-Kommunikation. System – Prozess – Management. 2. überarb. und erw. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2014b.
- Tropp, Jörg: Marketingkommunikation als Teil der Unternehmenskommunikation, in: Zerfaß, Ansgar; Piwinger, Manfred (Hrsg.): Handbuch der Unternehmenskommunikation. Strategie, Management, Wertschöpfung. 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2014, S. 1099-1120.
- Weichler, Kurt: Corporate Publishing. Publikationen für Kunden und Multiplikatoren, in: Zerfaß, Ansgar; Piwinger, Manfred (Hrsg.): Handbuch der Unternehmenskommunikation. Strategie, Management, Wertschöpfung. 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2014, S. 767-785.
- Will, Markus; Geissler, Ulrike: Verändert das Internet die Unternehmenskommunikation?, in: Meckel, Miriam; Schmidt, Beat F. (Hrsg.): Kommunikationsmanagement im Wandel. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, 2008, S. 219-229.
- Wolff, Olaf: Das Corporate im Corporate Publishing. Ziele, Zielgruppen und Instrumente, in: Freese, Walter; Höflich, Michael; Scholz, Ralph (Hrsg.): Praxishandbuch Corporate Magazines. Print, Online, Mobile. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2012, S. 52-61.
- Zerfaß, Ansgar; Piwinger, Manfred (Hrsg.): Handbuch der Unternehmenskommunikation. Strategie, Management, Wertschöpfung. 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2014.
- Zerfaß, Ansgar; Piwinger, Manfred: Unternehmenskommunikation als Werttreiber und Erfolgsfaktor, in: Zerfaß, Ansgar; Piwinger, Manfred (Hrsg.): Handbuch der Unternehmenskommunikation. Strategie, Management, Wertschöpfung. 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2014, S. 1-18.
- Zerfaß, Ansgar: Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Strategie, Management und Controlling, in: Zerfaß, Ansgar; Piwinger, Manfred (Hrsg.): Handbuch der Unternehmenskommunikation. Strategie, Management, Wertschöpfung. 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2014, S. 21-80.
- Zerfaß, Ansgar; Dühring, Lisa: Kommunikationsmanagement als Profession: Strukturen, Handlungsfelder, empirische Befunde, in: Zerfaß, Ansgar; Piwinger, Manfred (Hrsg.): Handbuch der Unternehmenskommunikation. Strategie, Management, Wertschöpfung. 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2014, S. 163-189.

## Quellen

- Branchenverband Corporate Publishing: <http://www.forum-corporate-publishing.com/index.php/de/news/item/903-fcp-basisstudie-2014-corporate-publishing-auf-dem-vormarsch> (28.11.15; 16:57 Uhr)
- Corporate Publishing Basisstudie 2014: <http://www.forum-corporate-publishing.com/index.php/de/cp-markt/studien/item/901-basisstudie-2014-des-fcp-investitionen-in-d-a-ch-steigen-um-23-prozent-auf-58-milliarden-euro> (28.11.15; 16:57 Uhr)
- Studie Medien der Zukunft: [http://www.zehnvier.ch/data/1410774911\\_medien\\_der\\_zukunft\\_2020\\_d.pdf](http://www.zehnvier.ch/data/1410774911_medien_der_zukunft_2020_d.pdf) , (16.10.15; 17:03 Uhr)
- <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/234073/umfrage/anzahl-der-kundenzeitschriften-in-deutschland/> (30.11.2015; 10:58 Uhr)

## Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Stellen sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

---

Unterschrift

---

Ort, Datum