

Bürker, Michael

Article

"Ist das Marketing am Ende?": Status quo und Perspektiven im Verhältnis von Marketing und Unternehmenskommunikation

PraxisWISSEN Marketing

Provided in Cooperation with:

AfM – Arbeitsgemeinschaft für Marketing

Suggested Citation: Bürker, Michael (2023) : "Ist das Marketing am Ende?": Status quo und Perspektiven im Verhältnis von Marketing und Unternehmenskommunikation, PraxisWISSEN Marketing, ISSN 2509-3029, Arbeitsgemeinschaft für Marketing (AfM), Berlin, Vol. 8, Iss. 01/2023, pp. 11-35,
<https://doi.org/10.15459/95451.58>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/289791>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

PraxisWisser

GERMAN JOURNAL OF MARKETING®

DIGITALE TRANSFORMATION • IMMERSION
EXPERIENCE • UX • MARKENIMAGEMESSUNG
METAVERSE • ADVERWORLDS • CORPORATE
VALUE • INFLUENCER MARKETING • MEMES
USER GENERATED CONTENT • INTERAKTION
VIRTUAL REALITY • ADVERGAMES • CONTENT
MARKETING • MARKTFORSCHUNG • SHARED
VALUE IMAGE • STAKEHOLDER VALUE • USER
ASSOZIATIVE MARKENNETZWERKE • HUMOR
SOCIAL MEDIA • MARKENWISSEN • MARKEN-
IMAGE • STORE BRAND IMAGE • TEXT-MINING
EINSTELLUNGEN • KUNDENZUFRIEDENHEIT
EINKAUFSSTÄTTENIMAGE • ADVERGAMES
UX • MARKENIMAGEMESSUNG • STAKEHOLDER
VALUE • MARKENIMAGE • VIRTUAL REALITY

Zukunft des Marketing

Heft 01/ 2023
ISSN 2509-3029

AfM
Arbeitsgemeinschaft
für Marketing

PraxisWisser

GERMAN JOURNAL OF MARKETING®

Future of Marketing

Impressum

PraxisWisser GERMAN JOURNAL OF MARKETING

Organ der Arbeitsgemeinschaft für Marketing (AfM)

<http://arbeitsgemeinschaft.marketing/praxiswissen-marketing>

ISSN 2509-3029 Heft 1/2023

Herausgeberinnen im Auftrag der AfM:

Prof. Dr. Andrea Bookhagen

Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (HTW)
Campus Wilhelminenhof
Wilhelminenhofstraße 75A
D-12459 Berlin
E-Mail: andrea.bookhagen@htw-berlin.de

Prof. Dr. Annett Wolf

Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (HTW)
Campus Treskowalle
Treskowallee 8
D-10318 Berlin
E-Mail: annett.wolf@htw-berlin.de

Beirat:

Prof. Dr. Mahmut Arica (FOM Hochschule für Oekonomie & Management, Münster) | **Prof. Dr. Matthias Johannes Bauer** (IST Düsseldorf) | **Prof. Dr. Monika Gerschau** (HS Weihenstephan-Triesdorf) | **Prof. Dr. Marion Halfmann** (HS Niederrhein) | **Prof. Dr. Annette Hoxtell** (HWTK Berlin) | **Prof. Dr. Karsten Kilian** (HS für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt) | **Prof. Dr. Ingo Kracht** (TH Ostwestfalen-Lippe) | **Prof. Dr. Alexander Magerhans** (Ernst-Abbe-Hochschule Jena) | **Prof. Dr. Annette Pattloch** (Berliner Hochschule für Technik) | **Prof. Dr. Jörn Redler** (HS Mainz)

Cover-Gestaltung: Vanessa van Anken | Web: www.vananken.design

Vorwort

Kaum eine andere Disziplin in der Betriebswirtschaft zeichnet sich aktuell durch einen so starken **Veränderungsprozess** aus wie das Marketing. Themen wie **KI und Digitalisierung** oder Nachhaltigkeit und Purpose führen nicht nur zu neuen Geschäftsmodellen, sondern verändern z. B. auch die Kommunikation zwischen Unternehmen und Kundinnen und Kunden. Immer vielfältigere Themen werden zum Gegenstand der **Diskussion in Wissenschaft und Praxis**.

So ist es auch nicht überraschend, dass sich zum Thema „**Future of Marketing**“ bei Google ungefähr 2,2 Milliarden Ergebnisse finden lassen (Stand 29.08.2023).

Dies greift auch die Ausgabe 1/2023 der **PraxisWISSEN Marketing** auf, in der die Marketingcommunity **Antworten auf die Frage nach der Zukunft des Marketing** gibt.

Die Frage nach der Zukunft der **Marketinglehre** war im Übrigen **vor 50 Jahren Ausgangspunkt** für die **Gründung der Arbeitsgemeinschaft für Marketing (AfM)**. Wir werfen daher auch einen Blick auf die Anfänge und die Zukunft der AfM.

Die heutigen Entwicklungen berücksichtigend kann man fragen, ob gar das **Marketing zu Ende** ist und sich zukünftig als **Teil der Unternehmenskommunikation** wieder findet. Unabhängig von dieser Einordnung sind nicht nur kontinuierlich neue Inhalte, sondern auch neue Formen der Gestaltung und Verbreitung in den sozialen Medien zu beobachten. Ein Beitrag diskutiert z.B. die Wirkung von **Memes in sozialen Medien**, also kreative Inhalte, die sich vorwiegend viral ausbreiten. Es wird gefragt, wie sich Memes auf die Einstellung der Verbraucherinnen und Verbraucher gegenüber Marken auswirken.

Andere Autorinnen und Autoren gehen einen Schritt weiter und erkunden **Marketingmöglichkeiten und potenzielle Fallstricke im Metaverse**. Sie zeigen das Potenzial des Metaverse für personalisierte und immersive Marketingstrategien auf. Die Entwicklung von Communities, sowie innovative Metaverse-Produkte, wie z.B. NFTs, werden als besonders vielversprechend angesehen. Ebenso wird die **Zukunft von Markenkommunikation und Werbung im Metaverse** diskutiert.

Auch die Marktforschungscommunity ist aufgerufen, die Zukunft der Informationsbeschaffung und -verarbeitung zu diskutieren. So stellt sich beispielsweise die Frage, wie **zukünftig Informationen gewonnen werden**, welche z.B. für die Konzeption von Marketingkampagnen genutzt werden. Geht es zukünftig um das „**Fragen oder Zuhören?**“. So werden in **Kundenbefragungen und User Generated Content** als Datenquellen zur Erfassung der Kundenzufriedenheit miteinander verglichen oder allgemein **klassische Marktforschungsansätze auf ihre Zukunftsfähigkeit** hinterfragt.

Die Herausgeberinnen bedanken sich bei den Autorinnen und Autoren dieser Ausgabe, den Mitgliedern des Beirats, die den Review der Beiträge verantworten und allen anderen Personen, die an der Entstehung dieser Zeitschrift beteiligt sind.

Berlin im September 2023

Andrea Bookhagen

Annett Wolf

Inhalt

- 7 50 Jahre Arbeitsgemeinschaft für Marketing (AfM) – von Rosenheim bis nach Mainz**
- Annett Wolf
Rötger Noetzel
Andrea Bookhagen
- 11 „Ist das Marketing am Ende?“
Status quo und Perspektiven im Verhältnis von Marketing und Unternehmenskommunikation**
- Michael Bürker
- 37 Memes everywhere – The effect of social media memes on consumers' attitude towards brands and their purchase intention**
- Burak Pilavcioglu, Alexander Hodeck,
Niels Nagel, Marcus Simon,
Timo Zimmermann, Klaus Mühlbäck
- 57 Marketing in the Metaverse: Exploring marketing opportunities and potential pitfalls**
- Stefanie Wannow
Chiara Beck
- 77 Markenkommunikation und Werbung im Metaverse. Immersion und Interaktion in Advergames und Adverworlds**
- Andreas Hesse
- 91 Fragen oder Zuhören? Ein Vergleich von Kundenbefragungen und User Generated Content**
- Sebastian Oetzel
Denise Graf
- 109 Die Messung des Images einer Store Brand des Lebensmittel Einzelhandels – Entwicklung und Anwendung einer Multi-Item-Skala**
- Wolfgang Geise
Fabian A. Geise
- 135 Call for Papers Künstliche Intelligenz (KI) im Marketing**

eingereicht am: 24.02.2023
überarbeitete Version: 12.06.2023
überarbeitete Version: 10.08.2023
überarbeitete Version: 08.09.2023

„Ist das Marketing am Ende?“

Status quo und Perspektiven im Verhältnis von Marketing und Unternehmenskommunikation

Michael Bürker

Neue Entwicklungen und gestiegene Anforderungen stellen das Marketing in Frage. Produktmanagement und Vertrieb agieren in eigenen Einheiten, das Marketing wird auf Marketingkommunikation reduziert. Zugleich beansprucht die Unternehmenskommunikation die Führerschaft über die gesamte Kommunikation. Auf der Basis von Berufsfeld-Befragungen aus den Jahren 2018 bis 2023 wird der Status quo beider Disziplinen einem systematischen Vergleich unterzogen. Mit Hilfe eines Integrationsmodell werden Schritte für eine Weiterentwicklung von Marketing und Unternehmenskommunikation hin zu einer gemeinsamen Organisationseinheit aufgezeigt.

New developments and increased demands are challenging marketing. Product management and sales are operating in own units, and marketing is being reduced to marketing communications. At the same time, corporate communications claims leadership over all communications. Based on professional field surveys from 2018 to 2023, the status quo of both disciplines is subjected to a systematic comparison. With the help of an integration model, steps are identified for the further development of marketing and corporate communications into a joint organizational unit.

Dr. Michael Bürker ist Professor für Marketing, Kommunikation und Marktforschung an der Hochschule Landshut und Senior Advisor der SCRIPT Consult, München. Er berät Unternehmen und Organisationen seit über 25 Jahren in allen Fragen der Kommunikation. Seine Schwerpunkte sind Strategieberatung, Markenpositionierung, Content-Strategie, Krisen- und Nachhaltigkeitskommunikation, Research und Evaluation. Er ist Landesvorsitzender der Deutschen Public-Relations-Gesellschaft (DPRG) in Bayern. michael.buerker@haw-landshut.de

1. Einführung

Wenn man die Bedeutung des Marketings daran bemisst, wie viele Buzzwords im Umlauf sind, muss man sich keine Sorgen um seine Zukunft machen: Buyer Personas, Content Marketing, Customer Experience, Influencer Marketing, Marketing Automation, Performance Marketing ...

Dennoch stellen diese Begriffe das Marketing in seiner klassischen Form mit den vier P's nach E. Jerome McCarthy in Frage. Ein Blick auf Instrumente, Kanäle und Metriken zeigt, dass es sich bei den genannten Buzzwords überwiegend um digitale Kommunikationsansätze oder -techniken handelt (exemplarisch für Influencer Marketing: BVDW, 2021, S. 7, 19; Content Marketing: Content Marketing Institute 2023, S. 14, 16 f., 20, 29; 2022, S. 13, 15 f.16, 19, 27).

Doch das 1.482 Seiten starke Standardwerk „Marketingmanagement“ von Christian Homburg (2020) führt die meisten genannten Begriffe weder im Inhalts- noch im Stichwortverzeichnis auf. Und der Mannheimer Marketingprofessor hat immerhin regelmäßig Spitzenplatzierungen in den Professoren-Rankings der Amerikanischen Marketing Association (AMA) sowie im Handelsblatt und in der Wirtschaftswoche erzielt.

Zugleich setzen – unabhängig voneinander – sowohl das Marketing wie die Unternehmenskommunikation auf Stakeholder Journeys, Content-Strategien, Storytelling und Influencer Relations. Praktiker wie Wissenschaftler fragen sich:

- Wohin entwickelt sich das Verhältnis von Marketing und Unternehmenskommunikation?
- Werden beide Disziplinen zusammenwachsen oder weiter getrennt marschieren?
- Wo gibt es Gemeinsamkeiten, wo herrschen noch Unterschiede?
- Und wie können sie gegebenenfalls zusammenkommen?

Ausgangspunkt der Betrachtungen ist die These, dass sich praktisch alle genannten Marketingtrends auf drei wesentliche Entwicklungen zurückführen lassen:

- a) die Übersetzung von traditionellen Prinzipien des Marketings in die digitale Welt,
- b) die Reduktion des Marketings auf Kommunikation und
- c) die Entgrenzung bzw. Konvergenz aller Kommunikationsdisziplinen in Unternehmen.

Diese Entwicklungen werden im Folgenden nachgezeichnet. Bei der Verwendung der Begriffe Marketing und Unternehmenskommunikation folgt dieser Beitrag dem Verständnis von

- a) Marketing als Ausrichtung von Unternehmen, ihren Aktivitäten und Leistungen an den Bedürfnissen ihrer Märkte und Zielgruppen und
- b) Unternehmenskommunikation als Management der Kommunikationsbeziehungen zwischen Unternehmen und ihren Anspruchsgruppen (Stakeholdern).

2. Am Scheideweg: Zusammengehen oder getrennt marschieren?

2.1 Gestiegene Anforderungen an Marketing und Kommunikation

Ein wesentlicher Treiber für die Weiterentwicklung von Marketing und Unternehmenskommunikation ist die Digitalisierung. Davon ist das Marketing in seinem umfassenden Verständnis deutlich stärker geprägt als die Unternehmenskommunikation. Mobile Marketing, Micro-Targeting, E-Commerce und Suchmaschinen-Werbung (SEA) haben die Entwicklung zu datengetriebenem Performance-Marketing und Marketing-Automation vorangetrieben (vgl. den Sammelband von Stumpf 2020; Kreutzer 2018, S. 6-22). Entsprechend sehen mehr als drei Viertel der Marketingmanager (78%) in der Digitalisierung den entscheidenden Erfolgsfaktor in den nächsten drei Jahren (BVIK 2023, S. 19 f.).

Dennoch sind die Grenzen zwischen Marketing und Unternehmenskommunikation durchlässiger geworden. Beide Disziplinen haben ihr Zielgruppen-Spektrum ausgedehnt. Sie nutzen vielfach dieselben Instrumente. Mischformen aus Marketing, PR und Journalismus wie Content Marketing, Influencer Marketing oder Native Advertising machen die Runde (vgl. den Sammelband von Stumpf 2020; Kreutzer 2018, S. 2-6). Neue Tätigkeitsfelder und Berufsbilder wie SEO-Manager, Digital Strategist, Corporate Influencer, Content Creator und Big Data Analyst sind hinzugekommen.

Seit Jahren hallt der Schlachtruf „Nieder mit den Silos“ durch Flure und Abteilungen von Marketing und Unternehmenskommunikation (Faecks 2015). Die Integrierte Kommunikation wird seit über 25 Jahren als Vision verkündet (Bruhn; Martin; Schnebelen 2014, S. 1 f.). Knapp die Hälfte der Kommunikationsmanager ist überzeugt, dass alle kommunikations- und marketingbezogenen Rollen zu einer Funktion verschmelzen werden (MyNewsDesk, 2022, S. 6). Die „Konvergenz ist Realität“ – fast jeder zweite Mitarbeiter in der Unternehmenskommunikation arbeitet bereits intensiv mit Vertrieb, Produktentwicklung, Marketing und Key-Account-Management zusammen (S. 10). Knapp zwei Drittel der Kommunikationsmanager (63%) halten eine engere Zusammenarbeit für wichtig. Dennoch glauben über 40 Prozent, „dass ihre Abteilung als eigenständige Funktion am besten arbeitet“ (S. 11). Beide Abteilungen stehen im internen Wettbewerb um die Aufmerksamkeit des Top-Managements und um Ressourcen. Vielfach wird in Unternehmen um Stellen, Budgets und strategische Relevanz gerungen.

Vor dem Hintergrund zunehmender Entgrenzung (Kindermann; Seidenglanz; Lopper 2018, S. 20) und Integration (Bruhn; Martin; Schnebelen 2014, S. 1 f., 116 f.) beanspruchen beide Lager die Führerschaft in Marketing und Kommunikation für sich (Seidenglanz, Kindermann 2018, S. 43/44). Beide Seiten argumentieren dabei mit der Ausdehnung ihres Stakeholder-Spektrums sowie ihren gesellschaftlichen Bezügen (S. 44 f.). Das Marketing sieht die Unternehmenskommunikation weitgehend als unterstützende Funktion und reduziert sie meist auf Pressearbeit (S. 45). Aus dem Blick

geraten damit Stakeholdergruppen, die sich jenseits der Marktlogik bewegen, wie etwa politische Entscheider oder interessierte Bürger (S. 45).

Zugleich rüttelt kaum eine Kontroverse mehr an den Grundfesten des Marketings wie die Auseinandersetzung über die Hoheit im Content-Marketing. Marketers beanspruchen die Führerschaft aufgrund ihrer ganzheitlichen Sichtweise auf den gesamten Marketingprozess (Faecks 2015). Kommunikationsmanager werfen dagegen ihre Kompetenz für Themen und Inhalte in die Waagschale (Kohrs 2015).

Zugleich haben die großen Megatrends und Transformationen in Wirtschaft, Medien und Gesellschaft die Anforderungen an Marketing und Unternehmenskommunikation deutlich erhöht. Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität in der VUCA-Welt zeigen sich in vielfältiger Weise (vgl. Abb. 1).

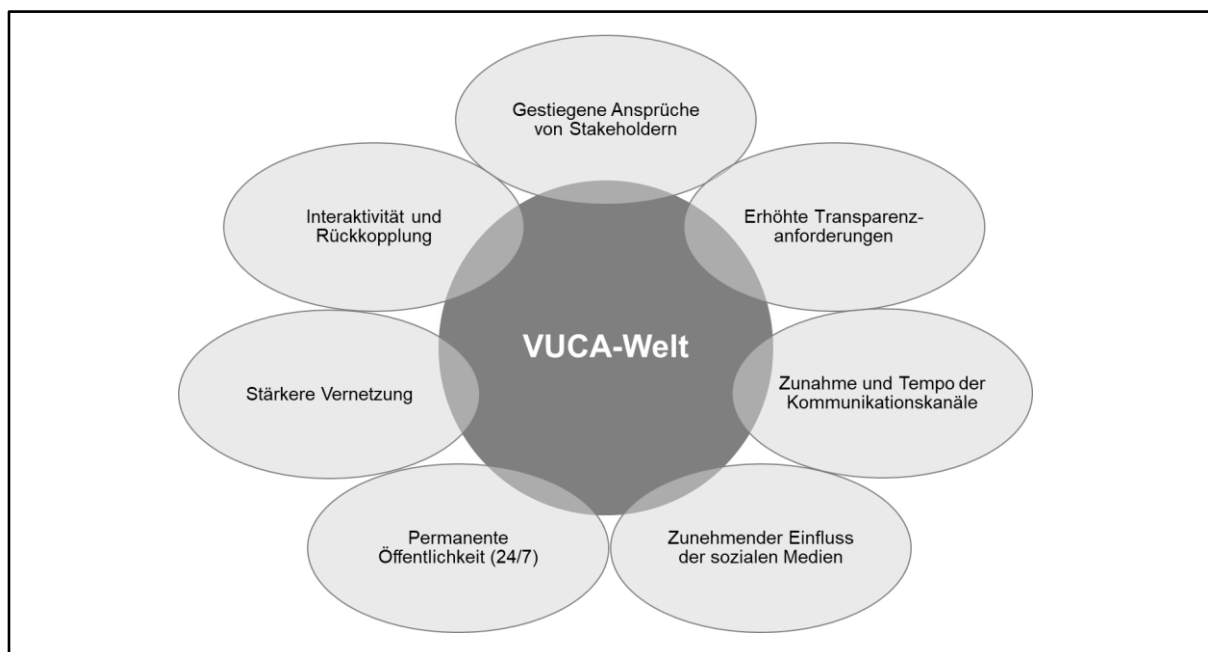


Abb. 1: Gestiegene Anforderungen an Marketing und Unternehmenskommunikation in der VUCA-Welt

Mediennutzer sind 24/7 online, bewerten und teilen Medieninhalte und tauschen sich kontinuierlich darüber aus. Transaktionen finden zunehmend im Internet statt, Kaufentscheidungen werden stärker durch Bewertungen und Empfehlungen von persönlichem Umfeld, anderen Verbrauchern und Influencern beeinflusst. Kotler, Kartajaya und Setiawan sehen darin eine Machtverschiebung hin zu vernetzten Kunden bzw. Stakeholdern, insbesondere wenn sie sich zu Gruppen formieren (2017, S. 17-30). Aufgrund der zunehmenden Vernetzung ist es schwieriger geworden, Kommunikationsaufgaben und -prozesse zu orchestrieren. Bisherige Organisationsformen in Marketing und Unternehmenskommunikation sind immer weniger geeignet, der komplexen, hybriden, holistischen Kommunikationswirklichkeit gerecht zu werden. Im Zuge der Entgrenzung und Konvergenz beider Disziplinen wird die Kommunikation zunehmend nach Stakeholdern/Zielgruppen, Themen/Situationen und Medien/Kanälen differenziert (Zerfaß; Dührig 2020, S. 9). Entsprechend naheliegend ist die

Forderung, die organisatorischen Grenzen zwischen den Abteilungen aufzuheben und alle Kommunikationsdisziplinen zusammenzulegen.

2.2 Streit um Begriffe und wechselseitiges Verständnis

Mit dem Siegeszug von Content und Influencer Marketing haben sich die Revierkämpfe zwischen Marketing und Unternehmenskommunikation verschärft. Schnell reklamierten Marketing-Profis beide Ansätze für sich. Die PR- und Kommunikationsmanager führten dagegen ins Feld, dass sie beides immer schon betrieben haben. Eine Ursache für den Streit liegt in einem Bedeutungswandel der Begriffe (Dühring 2017, S. 63-67). Beide Disziplinen haben sich weiterentwickelt und sind unterm Strich viel breiter und differenzierter, als sie von der jeweils anderen Seite wahrgenommen werden (S. 292). PR bzw. Unternehmenskommunikation (beide Begriffe werden hier synonym verwendet) haben sich auf Kommunikationsfelder wie Mitarbeiter-, Finanz- und Politikkommunikation ausgedehnt und Anschluss an Wertschöpfung und Controlling gesucht (Zerfaß 2021, S. 9-12, 23-38).

Auch der Marketingbegriff hat sich deutlich gewandelt: Beziehungsmanagement und marktorientierte Unternehmensführung sind selbstverständliche Merkmale des heutigen Marketingverständnisses. Das Marketingdenken hat in Bildung, Politik und Gesellschaft Einzug gehalten (Ferrell et al. 2010, S. 94 f.; Hillebrand; Driessen; Koll 2015, S. 413-415; Kotler; Keller; Opresnik 2017, S. 24 f., 841-843; Seidenglanz, Kindermann 2018, S. 40). Dennoch pflegen Marketing wie Unternehmenskommunikation häufig verkürzte Verständnisweisen der jeweils anderen Seite: Während Marketingmanager PR häufig auf Pressearbeit beschränken, reduzieren viele PR-Kommunikatoren Marketing auf Marketingkommunikation (vgl. Abb. 2).

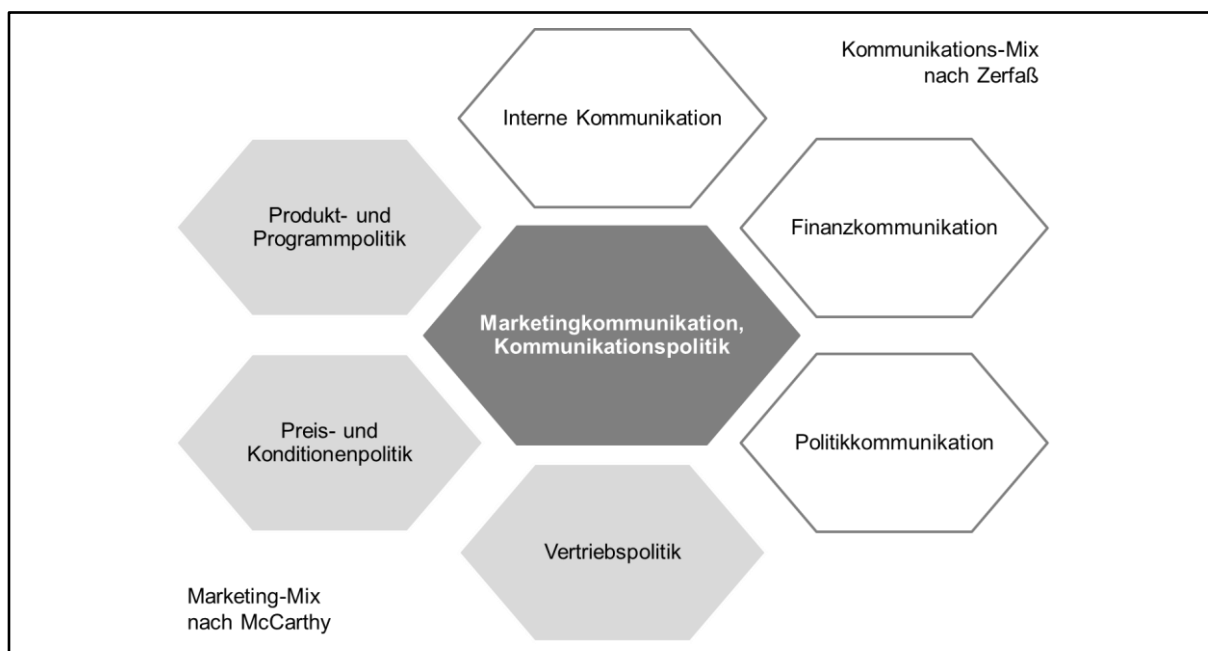


Abb. 2: Handlungsfelder von Marketing und Unternehmenskommunikation/PR

Ein Grund dafür ist, dass Unternehmenskommunikation und Marketing in der Ausbildung der jeweils anderen Disziplin bislang keine nennenswerte Rolle einnehmen (Dühring 2017, S. 64). Klassische betriebswirtschaftliche Curricula etwa berücksichtigen die PR-Perspektive so gut wie nicht, sie fokussieren weiter auf den klassischen Marketing-Ansatz (Spiller; Weinacht; Köhler 2016, S. 89, 94). Kommunikation wird dort – von wenigen Ausnahmen abgesehen – nach wie vor auf Marketing- oder Markenkommunikation reduziert. Ansätze der Individual-, Gruppen- und Organisationskommunikation sowie die Präsenz in der Öffentlichkeit werden so gut wie nicht reflektiert. Lediglich kommunikative Skills oder interkulturelle Kommunikation werden am Rande thematisiert.

Umgekehrt werden in Studiengängen und Lehrbüchern für Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement nur selten betriebswirtschaftliche Grundlagen, Geschäftsmodellentwicklung sowie vertieftes Marketingwissen vermittelt. So haben lediglich 14 Prozent der Kommunikationsmanager ein wirtschaftswissenschaftliches Studium absolviert, 31 Prozent ein kommunikationswissenschaftliches, 43 Prozent ein anderes sozial- oder geisteswissenschaftliches (Seidenglanz; Fechner 2021, S. 45). Nur 13 Prozent der Befragten in Unternehmen sind Quereinsteiger aus Marketing, Vertrieb oder Werbung (S. 52).

Das Festhalten an alten Begriffen zeigt sich auch bei der Kommunikation mit Influencern: Während das Influencer Marketing vor allem in der Produktkommunikation eingesetzt wird und den Absatz steigern soll, dienen Influencer Relations der generellen Meinungsbildung zu unterschiedlichen Themen bzw. bei allen Stakeholdern (Lommatzsch 2018, S. 24 f.; Pleil; Gruppe; Helferich 2018, S. 72; Schach 2018, S. 82-84, 88). Studien zeigen, dass es dem Influencer Marketing gelingt, über Kommunikation hinaus auch Umsätze zu erzielen (Splendid Research 2019, S. 6). Corporate Influencer werden dagegen stärker der Kommunikationsfunktion zugeordnet (BVIK 2022, S. 31/32). Nach einer ersten Hype-Phase und der schnell eingetretenen Ernüchterung befindet sich das Influencer Marketing mittlerweile in der Phase der Konsolidierung (Jahnke 2021, S. 14-18). Die Qualität nimmt zu, die Budgets steigen (BVDW 2021, S. 5-7, 10).

3. Forschungsfragen, Methodik und Vorgehensweise

Ist jetzt also die Stunde gekommen für eine integrierte Zusammenarbeit zwischen Marketing und Unternehmenskommunikation? Dafür sollen die folgenden Forschungsfragen beantwortet werden:

- Wie stark sind ihre Gemeinsamkeiten in der Praxis, wo liegen (noch) Unterschiede?
- Wie weit sind beide Disziplinen bereits zusammengewachsen?
- Wie sind die Konzepte für eine Integration einzuschätzen?
- Welche Perspektiven und Schritte für eine integrierte Marketing- und Kommunikationseinheit eröffnen sich?

Im Rahmen einer Meta-Analyse wurden Befragungen in den Berufsfeldern Marketing und Unternehmenskommunikation/PR aus den Jahren 2018 bis 2023 ausgewertet. Die Datenbasis für eine solche Betrachtung ist dünn. Es gibt nicht viele streng wissenschaftliche Studien. Die Mehrzahl wurde von privatwirtschaftlichen Organisationen, häufig Dienstleistungsunternehmen für Marketing und Unternehmenskommunikation, durchgeführt. Der Stichprobenumfang ist meist gering und nicht repräsentativ. Teilweise fehlen Angaben zur Methodik. Die Ergebnisse sind selten vergleichbar.

Eine Ausnahme bilden die beiden Reihen-Untersuchungen der Quadriga Hochschule zu den Berufsfeldern Marketing und Unternehmenskommunikation/PR. Die in Aufbau und Inhalt weitgehend ähnlichen Fragebögen ermöglichen einen systematischen Vergleich.

Beide Studienreihen beanspruchen wegen der Sampling-Methoden sowie der fehlenden Strukturdaten zu den Grundgesamtheiten in Marketing und Unternehmenskommunikation/PR keine Repräsentativität. Aufgrund der vergleichsweise hohen Stichprobenumfänge liefern sie allerdings Ergebnisse mit explorativem Charakter. In Einzelfällen werden weitere Studien mit vergleichbaren Fragen herangezogen. Eine Übersicht der ausgewerteten Befragungen liefern die folgenden Tab. 1-3:

Titel der Studie	Autoren/Herausgeber	Jahr	Stichprobenumfang
Beziehungsfeld PR und Marketing in Organisationen	Seidenglanz, R.; Kindermann, A. (Quadriga)	2018	PR = 1.054; Marketing = 509; nicht repräsentativ

Tab. 1: Ausgewertete Befragungen in beiden Berufsfeldern

Titel der Studie	Autoren/Herausgeber	Jahr	Stichprobenumfang
Marketing als Berufsfeld	Kindermann, A.; Fechner, R. (Quadriga)	2022	329; nicht repräsentativ
B2B Marketing Trends 2023	BVIK (Bundesverband Industriekommunikation)	2022	239; nicht repräsentativ
Stand von Marketing Automation 2022	Huttelmaier, H.; Hesselbach, N.; Heigl, J.	2022	173; n nicht repräsentativ
Marketing 2020	Kindermann, A.; Seidenglanz, R.; Fechner, R. (Quadriga)	2020	1.249; nicht repräsentativ
Die Content Marketing Trendstudie 2022	Statista	2022	460; repräsentativ
Influencer: Einfluss auf die Kaufwahrscheinlichkeit	Splendid Research	2019	1.221; repräsentativ
Was erfolgreiche Marketing-Teams auszeichnet	Kindermann, A.; Seidenglanz, R.; Lopper, E. (Quadriga)	2018	1.102; nicht repräsentativ

Tab. 2: Ausgewertete Befragungen im Berufsfeld Marketing

Titel der Studie	Autoren/Herausgeber	Jahr	Stichprobenumfang
Next Communication	Deutsche Telekom	2022	205; nicht repräsentativ
European Communication Monitor 2022	Zerfaß, A.; Moreno, A.; Tench, R.; Verčič, D.; Buhmann, A.	2022	1.672; nicht repräsentativ
Profession Kommunikatorin / Kommunikator	Seidenglanz, R.; Fechner, R. (Quadriga)	2021	1.6524; nicht repräsentativ
Trendreport 2021	News Aktuell	2021	539; n nicht repräsentativ
Trendreport 2020	News Aktuell	2020	541; nicht repräsentativ
Exzellenz in der Unternehmenskommunikation	Rolke, L.; Forthmann, J.	2019	220; nicht repräsentativ
Kommunikationsmanagement 2018	Bentele, G.; Seidenglanz, R.; Fechner (Quadriga)	2018	1.553; nicht repräsentativ

Tab. 3: Ausgewertete Befragungen im Berufsfeld Unternehmenskommunikation/PR

Im ersten Schritt der Meta-Analyse wurden die Studien auf vergleichbare Untersuchungsgrößen in Marketing und Unternehmenskommunikation/PR gesichtet. Im nächsten Schritt wurden zentrale Entwicklungen, Gemeinsamkeiten und Unterschiede bestimmt. Schließlich wurden bestehende Konzepte für eine Integration beider Disziplinen auf ihre Tragfähigkeit untersucht. Dafür wurden das Content Marketing, die Integrierte Kommunikation und das Newsroom-Konzept herangezogen. Auf dieser Basis werden abschließend mögliche Schritte zu einer Integration der Marketing- und Kommunikationsorganisation entwickelt.

4. Status quo im Verhältnis von Marketing und Unternehmenskommunikation

Um den Status quo von Marketing und Unternehmenskommunikation in der Praxis vergleichen und Gemeinsamkeiten sowie Unterschiede bestimmen zu können, wurden folgende Untersuchungsgrößen aus den Berufsfeld-Studien herangezogen:

- Aufgabengebiete und Tätigkeitsfelder
- Akzeptanz und Einfluss auf strategische Entscheidungen
- Organisatorische Eingliederung und Verantwortungsbereiche
- Nutzung digitaler Technologien und Tools

4.1 Aufgabengebiete und Tätigkeitsfelder

Die meisten Marketing-Manager (42%) arbeiten in der Marketingkommunikation (Kindermann, Seidenglanz, Fechner 2020, S. 20). Auffällig ist, dass einige auch in Kommunikationsfeldern wie Presse-/Medienarbeit (21%) oder Interne Kommunikation (5%) tätig sind. Nur ein kleiner Anteil ist in Produktmanagement (5%), Vertrieb ohne Kommunikationsfunktion (2%), Produktentwicklung (1%) oder Pricing (1%) tätig (ebd.). Bei acht Prozent der Befragten sind Aufgaben im gesamten Marketingmix zusammengefasst (Kindermann; Seidenglanz; Lopper 2018, S. 25).

Demnach ist das Marketing in der Unternehmenspraxis oft gleichbedeutend mit Marketingkommunikation (Kindermann, Fechner 2022, S. 2, 4, 7/8; Kindermann, Seidenglanz, Fechner 2020, S. 8, 20, 26). Die anderen Marketing-Funktionen werden von Produktmanagement und Vertrieb übernommen werden (Kindermann; Fechner 2022, S. 4, 7-9; Kindermann; Seidenglanz; Fechner 2020, S. 8, 20, 26). Entsprechend hohe Bedeutung messen Marketingmanager dem Content-Marketing (89%), der Customer Journey und dem Customer Experience Management (80%) und der daten-gesteuerten Marketingkommunikation (79%) zu (Kindermann; Fechner 2022, S. 24).

Anders in der Unternehmenskommunikation: Dort ist die Pressearbeit nach wie vor Kernkompetenz der Kommunikationsmanager. 80 Prozent arbeiten in diesem Aufgabenfeld, nur knapp ein Drittel (31%) übernehmen Marketingaufgaben (Seidenglanz; Fechner 2021, S. 39). Fähigkeiten in Marketing und Business Development sind nicht einmal für jeden fünften befragten PR-Professional „sehr wichtig“ (News Aktuell 2020, S. 31), und nur jeder Zehnte glaubt, dass sie „viel wichtiger“ werden (S. 33).

Doch es gibt auch Studien, die zu anderen Ergebnissen kommen. Danach nimmt die Kommunikation im Absatzmarkt bei Mitarbeitenden in der Unternehmenskommunikation den größten Raum ein. Für rund ein Drittel der Kommunikationsmanager (36%) stehen die Kunden im Mittelpunkt und sie denken „konsequent vom Markt her“ (Rolke; Forthmann 2019, S. 36). Entsprechend stehen aktuelle und potenzielle Kunden ganz oben auf der Liste der relevanten Stakeholder (S. 37). Für sie erhalten Kommunikationsabteilungen auch den größten Anteil (38%) am Kommunikationsbudget (S. 39). Produktimage, langfristige Gewinnerzielung, Umsatz, Marktanteil sowie Erschließung neuer Märkte zählen zu den Top-10-Zielen von Kommunikationsmanagern (S. 24 f.). Im externen Themenmanagement belegen Marketingthemen wie Produktqualität, Kundenorientierung und Innovationskraft die Ränge 1-3 (S. 26 f.). Die Zusammenarbeit mit Marketing bzw. Werbung bewerten Kommunikationsmanager insgesamt als gut (S. 31). Allerdings zeichnet sich ab, dass andere Stakeholdergruppen an Bedeutung gewinnen. So verfolgen 42 Prozent ein 360-Grad-Kommunikationsverständnis und kümmern sich um alle Stakeholdergruppen (ebd.).

Hier deutet sich eine Integration der Disziplinen unter dem Aspekt der Kommunikation an. So werden vor allem in der internen Kommunikation (95%) und der Nachhaltigkeitskommunikation (80%) wesentliche Differenzierungsfaktoren und entscheidende Wettbewerbsvorteile gesehen (BVIK 2022, S. 5 f., 15 f.). Damit verbunden ist jedoch häufig eine Abkoppelung von den anderen Bereichen im Marketingmix, insbesondere dem wertschöpfungsrelevanten Produktmanagement und Vertrieb.

4.2 Akzeptanz und Einfluss auf strategische Entscheidungen

Rund zwei Drittel der Marketingmanager (66%) schätzen die Akzeptanz ihrer Einheit in der Organisation als hoch oder sehr hoch ein (Kindermann; Fechner 2022, S. 13). Das bedeutet einen Rückgang um 7%-Punkte gegenüber 2020 (S. 11). Weniger als die Hälfte (43%) stuft ihren Einfluss auf strategische Entscheidungen in der Organisation als hoch oder sehr hoch ein (S. 13). Ein wesentlicher Grund wird darin gesehen, dass „das Marketing-Team in der Praxis meist ein Marketing-Kommunikationsteam ist“ (S. 4). 2020 lag die Akzeptanz in der Organisation bei 68 Prozent (-2%-Punkte), der Einfluss auf die Gesamtorganisation bei 50 Prozent (-7%-Punkte) (Kindermann, Fechner 2020, S. 8, 41).

Die Bedeutung der Unternehmenskommunikation hat dagegen für rund zwei Drittel der Kommunikationsmanager (67%) zugenommen (Seidenglanz; Fechner 2021, S. 14, 87). Profitiert haben alle Stakeholder-Bereiche: Vor allem die Mitarbeiterkommunikation hat an Zustimmung gewonnen (83%), während die Marketing- und Kundenkommunikation nur für etwas mehr als die Hälfte der Kommunikationsmanager (55%) zulegen konnte (S. 88). Ein wesentlicher Grund wird in der Akzeptanz gesehen. So beraten mehr als die Hälfte der Kommunikationsmanager (55%) die Organisationsleitung bzw. den CEO in kommunikativen Fragen und ihre Ratschläge werden berücksichtigt (S. 120, 124). Im Mehrjahresvergleich hat die Zustimmung bei ausgewählten Führungs- und Akzeptanzparametern erstmals seit 2007 spürbar zugelegt, am deutlichsten beim Einfluss (+13%-Punkte gegenüber 2018) (S. 125).

Dennoch klaffen Anspruch und Realität weiterhin auseinander (Seidenglanz; Fechner 2021, S. 124). In der Vorgängerstudie (Bentele; Seidenglanz; Fechner 2018) stimmten mehr als neun von zehn Kommunikationsmanagern (93%) einem dezidierten Führungsanspruch zu, über ein Drittel (34%) sogar in hervorgehobener Position (S. 31). Doch lediglich in fünf Prozent der Unternehmen ist die Unternehmenskommunikation auch tatsächlich gegenüber anderen Kernbereichen hervorgehoben. In rund einem Drittel der Unternehmen (36%) ist sie Führungsfunktion und agiert auf Augenhöhe mit anderen Kernbereichen (Seidenglanz; Fechner 2021, S. 31).

4.3 Organisatorische Eingliederung und Verantwortung

Marketingeinheiten agieren heute in fast jedem fünften Unternehmen (19%) auf Vorstandsebene, zu zwei Dritteln (65%) direkt unterhalb der Unternehmensleitung und zu knapp einem Fünftel (17%) als nachgelagerte, dezentrale Einheit (Kindermann; Fechner 2022, S. 12). Die Kommunikationseinheit ist dagegen bei 80 Prozent der Befragten direkt unterhalb der Organisationsleitung angesiedelt, nur zu zehn Prozent auf Vorstandsebene und zu elf Prozent als nachgelagerte, dezentrale Einheit (Seidenglanz; Fechner 2021, S. 118).

Fast die Hälfte der Marketingmanager (49%) arbeitet mit dem Kommunikationsmanagement in einer Einheit zusammen (Kindermann; Fechner 2022, S. 9). In mehr als der Hälfte der Fälle (58%) ist die Marketingeinheit dem Vertrieb organisatorisch gleichgestellt, in einem Drittel (33%) dem Produktmanagement (ebd.). In fast drei Viertel der Unternehmen (71%) verantwortet sie die Marketing-

kommunikation (S. 8). Bei den befragten Kommunikationsmanagern sieht dagegen mehr als jeder Zweite (57%) die Kommunikationseinheit auch in der Verantwortung für die Marketing- bzw. Kundenkommunikation (Seidenglanz; Fechner 2021, S. 134). Noch mehr Befragte in der Unternehmenskommunikation sehen ihre Einheit in der Verantwortung für die Presse- und Medienarbeit (98%) und Interne Kommunikation (79%) (ebd.).

Uneinheitlich ist das Bild zur Zusammenarbeit der Unternehmenskommunikation mit dem Marketing in den aktuellen Trendstudien von News Aktuell (2021, S. 13) und Deutscher Telekom (2022, S. 28 f.): Danach arbeitet die Mehrheit der Kommunikationsmanager gemeinsam in einer Abteilung (NA: 55% vs. DT: 30%), knapp ein Drittel in zwei Abteilungen, die eng zusammenarbeiten (28% vs. 30%) und eine Minderheit in zwei getrennten, unabhängig voneinander agierenden Abteilungen (13% vs. 27%).

4.4 Digitale Technologien und Tools

Marketingmanager nutzen digitale Technologien und Tools vor allem für Web-Analytics (83%), Kollaboration (61%), Content Management (44%), Prozessautomatisierung (35%) und Big Data (26%) (S. 19-21). Dennoch messen die meisten Befragten dem Technologie-Know-how unterm Strich „keine hohe Bedeutung“ zu (S. 24): So verfügen nur rund ein Drittel der Marketingeinheiten über Fähigkeiten und Kompetenzen in den Bereichen Customer-Journey- bzw. Customer-Experience-Management (36%) und datengesteuerte Marketingkommunikation (38%) (S. 25). Bei Marketing-Prozessautomatisierung (23%), Augmented- und Virtual-Reality (18%) bzw. KI (7%) liegen die Werte noch niedriger (S. 26 f.).

Um die Maßnahmen und Kampagnen stärker personalisieren und messen zu können und die Customer Experience zu verbessern, nutzt knapp die Hälfte (45%) der Marketingabteilungen Marketing-Automation-Systeme (Huttelmaier; Hesselbach; Heigl 2022, S. 11). Über drei Viertel der Marketingmanager (79%) sind mit dem Nutzen dieser Systeme zufrieden (S. 24). KI wird im Marketing von mehr als jedem zweiten Unternehmen genutzt – vor allem für die Analyse von Kundendaten und -interaktionen (Consumer Insights) und die Umsetzung von Werbung und Vertrieb (Execution) (Bunte 2021, S. 6). Fast alle Befragten (95%) gehen davon aus, dass KI für Marketingaufgaben in wenigen Jahren wichtig sein wird (S. 17). Die Skepsis hat sich dagegen deutlich verringert (S. 20). Im Gegensatz zum Marketing wird die Digitalisierung von den Kommunikationsmanagern nur teilweise als Herausforderung betrachtet (Bentele; Seidenglanz; Fechner 2018, S. 104): Während 41 Prozent der befragten Kommunikationsmanager angeben, digitale Analysetools zu nutzen, spielen Big Data (8%), Social Bots (3%) und KI (2%) kaum eine Rolle (S. 106).

Zu deutlich positiveren Ergebnissen kommt eine Studie aus dem Jahr 2020. Danach nutzen mehr als die Hälfte der befragten PR- und Kommunikationsmanager digitale Kollaborations-, Mess- und Analyse-Tools, Messenger-Dienste und SEO-Tools (News Aktuell 2020, S. 7 f.). Das spiegelt sich auch in den Aussagen von Kommunikationsmanagern zur weiteren Entwicklung der Digitalisierung: Fast drei Viertel der Kommunikationsmanager (74%) erwarten eine häufigere Nutzung digitaler Kollaborationstools (Seidenglanz; Fechner 2021, S. 108). Noch mehr Befragte (77%) gehen davon aus,

dass digitale Kontakte mit externen Stakeholdern einen Teil der physischen Kontakte ersetzen werden (ebd.).

4.5 Zwischenfazit: Entwicklungen, Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Unterm Strich ist das aktuelle Verhältnis zwischen Marketing und Unternehmenskommunikation und die Diskussion um die Auflösung der Grenzen zwischen beiden Bereichen durch zwei zentrale Entwicklungen geprägt:

- 1) In vielen Unternehmen wurden Kommunikationsdisziplinen aus ihren ursprünglichen Geschäftsbereichen herausgelöst und ihre Aufgaben in einer Organisationseinheit zusammengefasst. So sind die Mitarbeiter- bzw. Finanzkommunikation häufig nicht mehr im Personal- bzw. Finanzbereich angesiedelt, sondern in der Unternehmenskommunikation.
- 2) Im Marketing wurden die unmittelbar an der Wertschöpfung beteiligten Bereiche wie Forschung und Entwicklung, Produktmanagement und Vertrieb in eigene Einheiten ausgegliedert und das Marketing auf die Aufgaben der Marketingkommunikation beschränkt.

Daraus resultieren Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Marketing und Unternehmenskommunikation (vgl. Abb. 3).



Abb. 3: Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Entwicklung von Marketing und Unternehmenskommunikation

Durch die entstandenen Überschneidungen zwischen Marketing und Unternehmenskommunikation verschärfen sich die Konfliktpotenziale hinsichtlich der Rollen und Aufgaben in der Organisation. Dies gilt insbesondere beim Einfluss auf die

Unternehmensstrategie, bei gesellschaftlicher Verantwortung, Kerninstrumentarium und neuen Kommunikationsmöglichkeiten sowie der sozialen Interaktion und Integration (Seidenglanz; Kindermann 2018, S. 47 f.). In dieser Situation bietet die Unternehmenskommunikation das umfangreichere Repertoire an Integrationspotenzialen an (Seidenglanz; Kindermann 2018, S. 46). Das gilt insbesondere für Stakeholder, die als Kunden, Nachbarn, Mitarbeiter, Investoren und/oder Politiker in unterschiedlichen Rollen agieren und die Erfolgspotenziale von Unternehmen beeinflussen.

Durch das Zusammengehen von Marketing (= Marketingkommunikation) und Unternehmenskommunikation verliert das Marketing seine Anbindung an die Transaktionsbereiche Produktentwicklung/-management, Preis-/Konditionenpolitik und Vertrieb. Damit wird die organisatorische Abkoppelung der Kommunikationsfunktion von der Wertschöpfung weitergetrieben. Eine Integration des gesamten Marketingmix sowie weiterer Transaktionsbereiche wie Personal und Finanzen bleibt ausgeschlossen.

Die Folge ist ein Bedeutungsverlust beider Disziplinen im Unternehmen. Dies zeigt sich deutlich am eingeschränkten Einfluss auf strategische Entscheidungen sowie am gering ausgeprägten Fokus auf übergeordnete Unternehmens- und Wertschöpfungsziele. Die meisten Veränderungen vollziehen sich auf der operativen Ebene der Kommunikationsinstrumente und -prozesse. Auf der strategischen Ebene der Wertschöpfung und des Controllings steht die Integration für viele Unternehmen erst noch bevor.

Von einer flächendeckenden Integration von Marketing und Unternehmenskommunikation kann also noch nicht gesprochen werden. Das Ende des Silodenkens ist in vielen Unternehmen auf die Kommunikation beschränkt.

5. Konzepte für eine Integration von Marketing und Unternehmenskommunikation

Sind Content-Marketing, Integrierte Kommunikation und das Newsroom-Modell angesichts der beschriebenen Lage geeignet, um die Kooperation und Integration von Marketing und Unternehmenskommunikation voranzutreiben?

5.1 Brennglas Content Marketing

Am deutlichsten wird das Potenzial für eine Integration von Marketing und Unternehmenskommunikation bei der Kontroverse um das Content Marketing. Von seinen Pionieren wird es eindeutig als Kommunikationsdisziplin verstanden (Eck; Eichmeier 2014, S. 39; Content Marketing Institute o. J.). Dafür spricht auch die starke Verbreitung von kommunikationsorientierten Zielen wie Information, Bekanntheit und Glaubwürdigkeit (Statista 2022, S. 7) sowie die Nutzung von Kommunikationsformaten und -kanälen (Content Marketing Institute 2023, S. 13-19; 2022, S. 14-20).

Für eine Konvergenz beider Disziplinen im Content Marketing spricht die starke Verbindung von Zielen und Metriken mit Wertschöpfungs- wie Kommunikationscharakter bei der Performance-Messung (Content Marketing Institute 2023, S. 27 f., 30; 2022, S. 29 f., 32). Zudem ermöglicht der Ansatz eine Zusammenarbeit mit weiteren Unternehmensbereichen wie Geschäftsführung, Vertrieb, Customer Service, IT, Personal und Recht (Bürker 2020, S. 158 f.; Grunert 2019, S. 21-27). Die stärkere Wertschöpfungsorientierung im Content Marketing zeigt sich auch in der Messung von Ergebnissen. Über 80 Prozent der Unternehmen in der weltweiten Studie des Content Marketing Institute geben an, die Performance ihres Content Marketing zu messen (2023, S. 27; 2022, S. 29). Im deutschsprachigen Raum sind es lediglich 30 Prozent der Unternehmen (Statista 2022, S. 18). Mit der Bestimmung des ROI tun sie sich immer noch schwer. Weniger als 30 Prozent der Unternehmen verknüpfen Commerce-Conversions mit Content-Marketing-Aktivitäten (S. 21 f.). Trotz der starken Verbreitung und Nutzung der Prinzipien des Content Marketing in Marketing und Unternehmenskommunikation bleibt festzuhalten, dass das Konzept noch weit davon entfernt ist, eine Perspektive für die Integration beider Disziplinen zu bieten.

5.2 Vorbild Integrierte Kommunikation

Am weitesten entwickelt für ein Zusammengehen von Marketing und Unternehmenskommunikation ist das Konzept der Integrierten Kommunikation. Prägend ist die Definition von Bruhn, die auf ein für die Zielgruppen konsistentes Erscheinungsbild über das Unternehmen nach innen und außen abzielt (2014, S. 10; vgl. Abb. 4).

Integrationsformen		Gegenstand	Ziele	Hilfsmittel	Zeithorizont
Inhaltliche Integration	Richtungen der Integration Ebenen der Integration	Thematische Abstimmung durch Verbindungslinien	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konsistenz ▪ Eigenständigkeit ▪ Kongruenz 	Einheitliche <ul style="list-style-type: none"> ▪ Botschaften ▪ Argumente ▪ Aussagen 	Langfristig
Formale Integration		Einhaltung formaler Gestaltungsprinzipien	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Präsenz ▪ Prägnanz ▪ Klarheit 	Einheitlichkeit: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Markennamen ▪ Schrifttyp ▪ Größe ▪ Farben ▪ Schlüsselbilder 	Mittel- bis langfristig
Zeitliche Integration		Abstimmung innerhalb und zwischen Planungsperioden	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konsistenz ▪ Kontinuität 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einsatzplanung (Timing) 	Kurz- bis mittelfristig

Abb. 4: Formen der Integrierten Kommunikation nach Bruhn (2014).

Kritisiert wurden an diesem Ansatz die Instrumentalisierung im Rahmen des Marketings und ein asymmetrisches Kommunikationsverständnis (Kirchner 2001, S. 130 f.). Außerdem werde die Grenzgänger-Rolle bzw. Feedbackfunktion von Kommunikation außer Acht gelassen (ebd.). So stellt die Integrierte Kommunikation keinen Bezug zur Wertschöpfung im Unternehmen her und bleibt damit kommunikationsimmanent. Dieses Verständnis überwiegt bis heute (Zerfaß; Borchers 2017, S. 15).

Stattdessen wurde immer wieder ein management- und dialogorientierter Ansatz mit Bezug zur Wertschöpfung gefordert, der Integrierte Kommunikation als Führungsaufgabe und nicht als Aktionsfeld der Absatzpolitik begreift (Kirchner 2001, S. 36). Doch die Barrieren zwischen Marketing und Unternehmenskommunikation erweisen sich als besonders hartnäckig: Dazu zählen das Bereichs- bzw. Abteilungsdenken der Mitarbeiter, ein lückenhaftes Verständnis der Integrierten Kommunikation im mittleren Management sowie eine unzureichende Erfolgskontrolle (Bruhn; Martin; Schnebelen 2014, S. 78-81).

Auch heute noch weichen der Anspruch der Integrierten Kommunikation und deren Umsetzung in der Praxis deutlich voneinander ab (Zerfaß; Borchers 2017, S. 17 f.). Vielfach sind die notwendigen Voraussetzungen nicht gegeben (S. 19-22). So halten es 94 Prozent der befragten Marketing- und Kommunikationsmanager für wichtig, dass sich alle Unternehmenskommunikatoren regelmäßig abstimmen, aber lediglich 49 Prozent praktizieren dies auch (S. 17). Erhebliche Differenzen gibt es in den Vorstellungen zu Zielen, Kommunikationsinstrumenten und Budgets (S. 21). In mehr als jedem zweiten Unternehmen gibt es verdeckte Auseinandersetzungen um Zuständigkeiten (ebd.). Weniger als 30 Prozent der Unternehmen verwenden einheitliche Kennzahlen, Methoden und Tools für die Evaluation der Kommunikation in allen Bereichen (ebd.). Hindernisse bestehen vor allem in der erforderlichen Unternehmenskultur: So besteht ein lückenhaftes Verständnis von Zielen und Maßnahmen der Integrierten Kommunikation bei Unternehmensleitungen (25%) und anderen Funktionen (31%) (S. 23).

5.3 Zukunftsperspektive Newsroom

Das jüngste Modell für die Organisation einer gemeinsamen, integrierten Marketing- und Kommunikationseinheit bietet das Newsroom-Konzept. Es bringt die Themen- und Kanalexperthen für unterschiedliche Stakeholdergruppen organisatorisch und technologiegestützt an einen Tisch. Es verbindet Themen und Kanäle organisationsübergreifend in einer Matrix-Organisation mit digitaler Unterstützung (Moss 2016b, S. 41; vgl. Abb. 5).

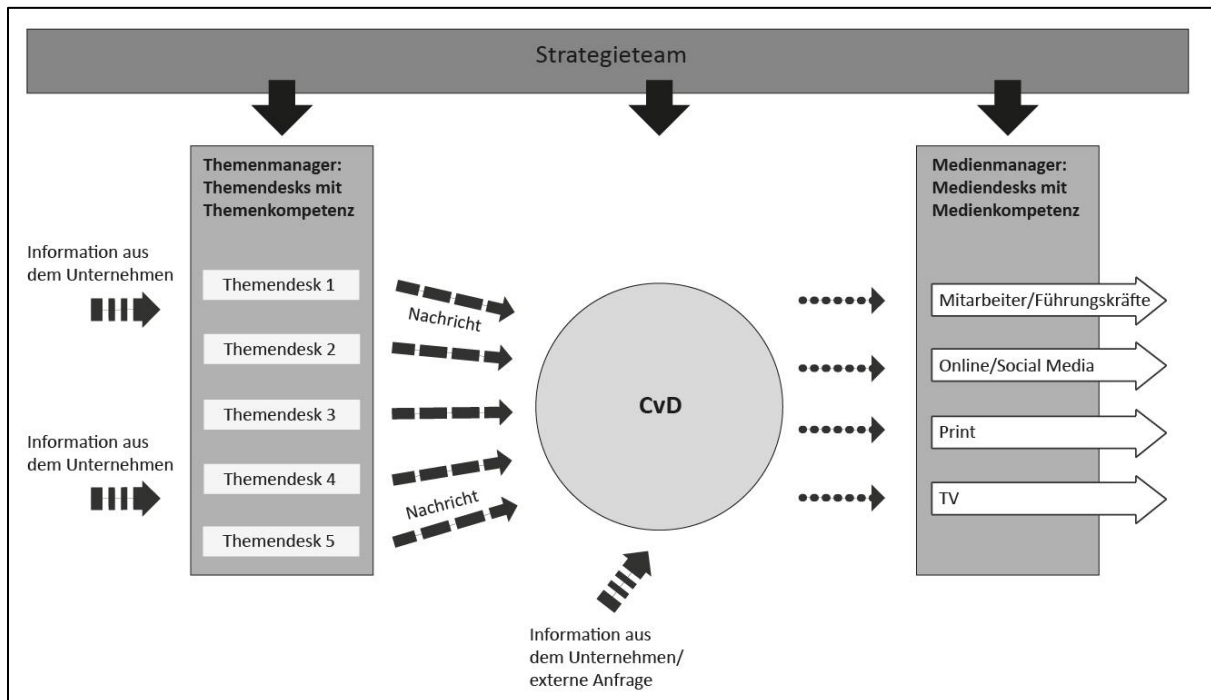


Abb. 5: Newsroom-Modell nach Moss (2016b, S. 41).

12 Prozent der Kommunikationsabteilungen organisieren sich nach diesem Konzept (Seidenglanz; Fechner 2021, S. 140). Knapp die Hälfte der Kommunikationsmanager tragen dabei Themenverantwortung (47%), mehr als ein Drittel Kanalverantwortung (31%) (ebd.). Über eine integrierte Koordination und Steuerung von Themen und Kanälen mit Strategieteam und Chef vom Dienst (CvD) verfügen allerdings nur vier Prozent der Newsrooms (Bentele; Seidenglanz; Fechner 2018, S. 113).

Die Bilanz ist insgesamt eher ernüchternd: „Moderne Newsroom-Konzeptionen können helfen, die Barrieren einzureißen zwischen Kommunikation und Marketing, zwischen internen und externen Zielgruppen oder zwischen Produkt-PR und Media Relations. Tatsächlich gelingt es bis heute nur den wenigsten Unternehmen, Kommunikation und Themen wirklich zu steuern.“ (Moss 2016a, S. 7) So haben sich auf dem Weg zum Corporate Newsroom mit einer orchestrierten, themenzentrierten Kommunikation „Newsrooms light“ etabliert, die das Beste aus beiden Welten auf Basis bestehender Strukturen vereinen (Ninova-Solovykh et. al. 2019, S. 15 f.).

5.4 Zwischenfazit zu bestehenden Integrationskonzepten

Die beschriebenen, in der Praxis vorherrschenden Konzepte sind nur bedingt geeignet für eine Integration von Marketing und Unternehmenskommunikation. Dem Content Marketing und der Integrierten Kommunikation (nach Bruhn) fehlen bislang die konzeptionelle Erweiterung auf alle Stakeholder von Unternehmen. Dem Newsroom-Modell fehlt die Anbindung an die wertschöpfenden Geschäftseinheiten. Ein möglicher Ansatz zu einer integrierten Marketing- und Kommunikationsorganisation wird im Folgenden entwickelt.

6. Schritte zu einer integrierten Marketing- und Kommunikationsorganisation

6.1 Vom integrierten zum Stakeholder-Management

Eine Blaupause für die weitere Integration von Marketing und Unternehmenskommunikation bietet das Stufen-Modell von Kirchner (2001, S. 176-182). Es lässt sich zugleich zu einem Reifegradmodell für die Integration weiterentwickeln. Die fünf Stufen des Modells entsprechen einer schrittweise zunehmenden Integration von einem einheitlichen Kommunikationsauftritt bis zu einem wertschöpfungsorientierten Beziehungscontrolling (vgl. Abb. 6).

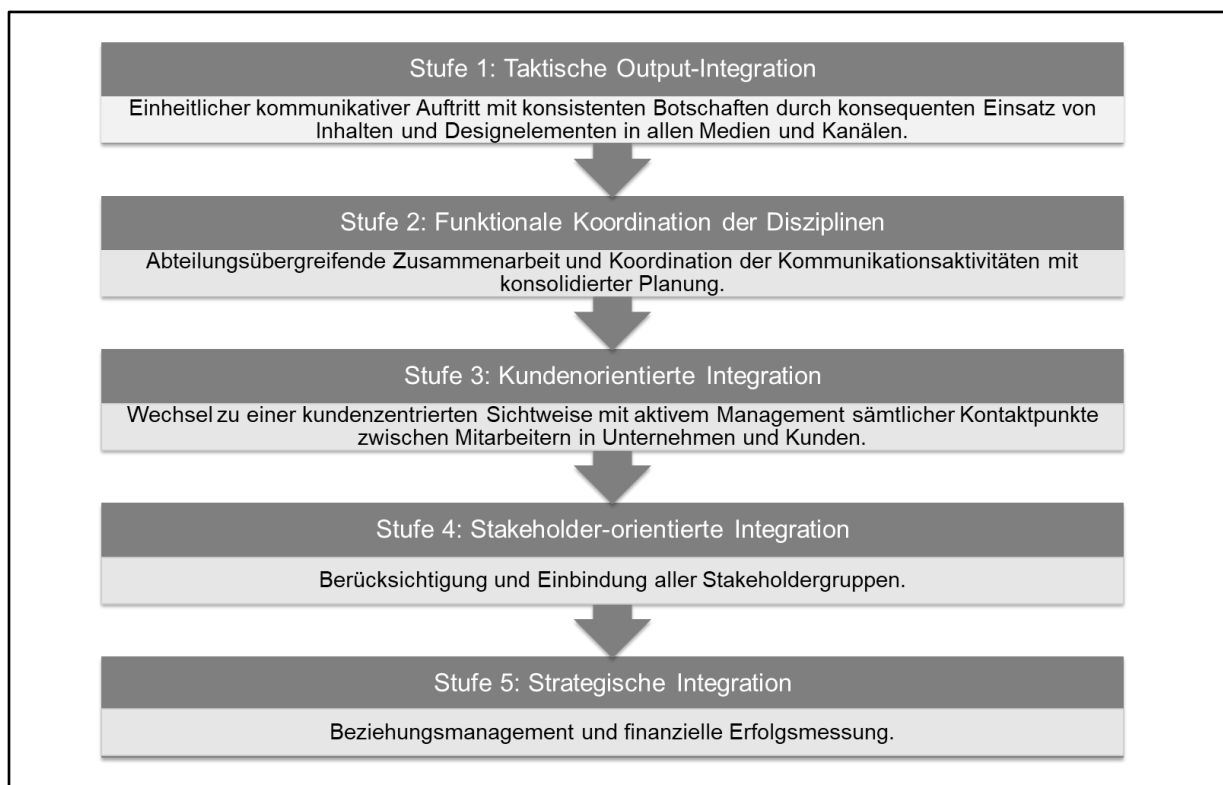


Abb. 6: Stufen-Modell der Integration der Unternehmenskommunikation nach Kirchner

Diese Schritte erfordern eine Öffnung der bisherigen Praxis an zwei zentralen Stellen: bei der Anbindung der Kommunikationsfunktionen an die jeweiligen Geschäftsbereiche und Wertschöpfungsprozesse im Unternehmen und im Beziehungsmanagement in der Kommunikation mit den Stakeholdern.

Das Marketing muss in doppelter Weise zu seinen Wurzeln zurückkehren:

- a) als integriertes Management von der Markt- und Kundenanalyse über Produktentwicklung und Konditionengestaltung bis hin zur Vertriebs- und Kommunikationspolitik sowie deren Controlling
- b) und gleichzeitig Customer und Corporate Value schaffen.

In einem weiteren Schritt muss es im Sinne der marktorientierten Unternehmensführung auf alle relevanten Märkte und Stakeholder ausgerichtet werden (Ferrell et al. 2010, S. 94 f.; Hillebrand; Driessen; Koll 2015, S. 413-415). Dies bedeutet eine Ausdehnung auf das Personal-, Beschaffungs- und Finanzmarketing. So sehen über drei Viertel der Befragten (82%) des „bvik Trendbarometer Industriekommunikation“ in einer abteilungsübergreifenden Verknüpfung und Zusammenarbeit von Marketing und Personalabteilung unter dem Label „Employer Branding“ einen neuen Standard (BVIK 2022, S. 8 f.).

6.2 Vom Corporate zum Shared Value

Eine weitere zentrale Veränderung betrifft das Verhältnis zu den Stakeholdern des Unternehmens und erfordert einen Wechsel von einseitiger zu wechselseitiger Wertschöpfung. Das bedeutet, der Nutzenstiftung für die Anspruchsgruppen denselben Rang einzuräumen wie der unternehmerischen Wertschöpfung. Erst wenn Unternehmen auch zur Schaffung von Werten bei ihren Stakeholdern beitragen, können sie damit rechnen, selbst Wertschöpfung zu erzielen. Dauerhaft werden Unternehmen nur Gewinne erzielen, wenn es ihnen gelingt, ihre Kunden, Mitarbeiter und Anteilseigner im selben Maße und Umfang zufriedenzustellen. Unternehmen, die nicht erklären können, welchen Wertbeitrag sie für ihre Stakeholder und die Gesellschaft (Purpose) erbringen, laufen Gefahr, ihre Existenzberechtigung (Licence to operate) zu verlieren.

Am weitesten entwickelt ist der Shared-Value-Ansatz dort, wo er über Kommunikation hinausgeht, und durch Stakeholder-Integration und -Partizipation abgelöst wird (Lintemeier; Rademacher 2016, S. 50-52): Kundinnen und Kunden werden zu Ko-Produzenten (Prosumern), Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Mit-Unternehmern, Anspruchsgruppen zu Mit-Entscheidern. So haben Commerzbank, Ergo, Postbank, REWE, Sky sowie eine Reihe von Stadtwerken Kundenbeiräte eingerichtet. Ausgewählte Kunden haben die Möglichkeit, Vorständen bzw. Geschäftsleitungen Fragen zu stellen, Feedback zu geben und sie zu beraten. Siemens hat einen digitalen Beirat eingesetzt, um von Startups zu lernen und technologische Trends frühzeitig zu erkennen. Ikea (Soft Toys for Education) und SAP (Co-Innovation Plattform) haben Kunden darüber hinaus zu Ideengebern für die Produktentwicklung gemacht.

6.3 Von der Stakeholder-Beeinflussung zur Organisationsveränderung

Um eine Balance zwischen Corporate und Stakeholder Value zu erreichen, müssen sich Marketing und Kommunikation von der einseitigen Beeinflussung der Stakeholder lösen. Das Übernehmen der Zuhörer-Funktion in der Kommunikation sowie die Bereitschaft zur Selbstveränderung sind wichtige Voraussetzungen für eine Stärkung des Stakeholder Value. Aufgrund ihres grundlegenden Beziehungscharakters bieten Marketing und Kommunikation beste Möglichkeiten, Veränderungen und Weiterentwicklungen in Unternehmen voranzutreiben.

Die zweiseitige Kommunikation in Beziehungen ermöglicht, Bedürfnisse, Ansprüche, Erwartungen und Erfahrungen auszutauschen und für Optimierungen zu nutzen. Doch der Wechsel zur Beziehungsorientierung ist nicht zu verwechseln mit einer dialogischen Kommunikation. Sie kann – allein schon aus Ressourcen- und Effizienzgründen – auch durch einseitig gerichtete Push-Kommunikation unterstützt werden. Die Digitalisierung bietet dafür hinreichend Ansatzpunkte: zielgenaue und personalisierte Kommunikation durch Targeting, automatisierte Kommunikation mithilfe von Social Bots, Social Listening in Echtzeit und Zielgruppen-Analyse durch Big Data.

Social Media eröffnet zusätzlich die Möglichkeit, die eigene Unternehmenspraxis infrage zu stellen und weiterzuentwickeln. Fragen, Feedbacks und Reklamationen der eigenen Ziel- und Anspruchsgruppen werden zur Chance, die eigenen Produkte und Dienstleistungen weiterzuentwickeln. Dafür muss das Kommunikationsmanagement seine Vorbehalte gegen Evaluation und Controlling überwinden. Mit dem Brand- bzw.-Marketing-Funnel (Grunert 2019, S. 190-195) und dem Framework für das Kommunikationscontrolling (Huhn; Sass 2011, S. 12-14) liegen erprobte und bewährte Logiken vor, die Kommunikation und Wertschöpfung systematisch und messbar verknüpfen.

6.4 Anbindung der Kommunikation an Wertschöpfungsketten

Um die Wertschöpfung für Unternehmen wie Stakeholder zu unterstützen, muss die Kommunikation systematisch an die entsprechenden Unternehmensstrukturen und Geschäftsprozesse angeschlossen und gezielt auf die Wertschöpfung ausgerichtet werden. Das erfordert das Zusammenführen sämtlicher Kommunikationsfunktionen unter gemeinsamer Steuerung mit institutionalisierten Verbindungen zu sämtlichen relevanten Wertschöpfungsbereichen im Unternehmen.

Das Marketing wird getrennt, in einen Kommunikationsteil (Marketingkommunikation), der in die Unternehmenskommunikation eingegliedert ist, und in einen Transaktionsteil, der den jeweiligen Geschäftsbereichen zugeordnet wird (Produktentwicklung/-management, Vertrieb).

Die Geschäftsbereiche müssen die Kommunikation frühzeitig einbinden (top-down) und die jeweiligen Kommunikationseinheiten ihren Input einspeisen (bottom-up). So kann verhindert werden, dass Kommunikatoren erst gerufen werden, wenn bereits

kommunikationsrelevante Entscheidungen gefallen sind und nur noch schwer revidiert werden können.

Die Koordination und das Schnittstellen-Management kann über das Modell der Spiegelreferenten organisiert werden. Dabei werden in der Kommunikationsabteilung sowie in den verbundenen Geschäftsbereichen und Abteilungen Koordinatoren für die jeweils andere Seite eingerichtet. Sie steuern den wechselseitigen Informationsfluss aus Input und Output – ein Prinzip, das in der Politik bekannt und bewährt ist.

7. Fazit und Ausblick

Ausgangspunkt der Diskussion über das Verhältnis von Marketing und Unternehmenskommunikation waren die Fragen: Wo stehen beide heute? Wie ist ihr Verhältnis? Wo gibt es Gemeinsamkeiten, wo Unterschiede? Und wie fortgeschritten ist die vielfach propagierte Integration?

Gründe für ein stärkeres Zusammenwachsen der beiden Disziplinen sind der Effektivitäts- und Effizienzdruck in der VUCA-Welt. Dabei führen veränderte Verständnisweisen und Begrifflichkeiten oftmals zu Irritationen: Marketing und Marketingkommunikation werden häufig gleichgesetzt. Nicht anders ergeht es PR und Unternehmenskommunikation.

Um den Status quo und Entwicklungslinien zu erkennen, wurden im Rahmen einer Meta-Analyse Befragungen der Jahre 2018 bis 2023 in beiden Berufsfeldern ausgewertet. Dabei zeigt sich, dass das Marketing häufig auf Marketingkommunikation reduziert wird. Zugleich wird es von den Wertschöpfungsbereichen Produktmanagement und Vertrieb abgekoppelt. Die Unternehmenskommunikation konzentriert sich dagegen immer noch stark auf die Medienarbeit, praktiziert dies aber vor allem in der Kommunikation über Produkte, mit Kunden und zur Absatzförderung.

Bei der Akzeptanz und dem Einfluss auf strategische Entscheidungen in der Organisation zeigen sich deutliche Lücken zwischen Anspruch bzw. Eigenwahrnehmung und Realität. So schätzt das Marketing seine Bedeutung selbst sehr hoch ein bei gleichzeitig geringem Einfluss. Die Unternehmenskommunikation hat dagegen an Bedeutung gewonnen. Dennoch ist das Marketing in den meisten Unternehmen organisatorisch höher eingestuft. Bei der Zusammenarbeit werden viele Modelle praktiziert. Die Organisation in einer Einheit ist die am häufigsten anzutreffende Form. Der Preis ist die Abkoppelung von den Wertschöpfungsbereichen in der Organisation.

Unterm Strich teilen Marketing und Unternehmenskommunikation viele Gemeinsamkeiten, vor allem eine starke Orientierung auf Markt und Kunden, ein erweitertes Stakeholder-Spektrum sowie zunehmend gesellschaftliche Aspekte. Unterschiede gibt es weiterhin bei Aufgabengebieten, Wertschöpfungszielen, Einfluss bei Entscheidungen und digitalen Technologien, vor allem datengetriebenen Prozessen.

Aufs Ganze gesehen überschneiden sich Zielgruppen, Aufgabengebiete und Tätigkeitsfelder von Marketing und Unternehmenskommunikation. Dennoch wachsen beide Disziplinen nur teilweise zusammen. Eine flächendeckende Integration ist noch

nicht in Sicht. Daraus resultiert ein hohes Konfliktpotenzial beim Kampf um Zuständigkeiten, Verantwortung, Stellen und Budgets. Mit Blick auf eine stärkere Integration scheint das größere Potenzial bei der Unternehmenskommunikation zu liegen. Allerdings wird ein Zusammengehen unter dem Aspekt der Kommunikation zu einem Bedeutungsverlust beider Disziplinen führen.

Bei der Suche nach Wegen für ein stärkeres Zusammengehen bieten alle drei diskutierten Integrationsmodelle Ansatzpunkte, können aber nicht durchgehend überzeugen. Dem Content-Marketing fehlt oft die konsequente Messung und Steuerung über Wertschöpfungsbeiträge. Die integrierte Kommunikation scheitert vielfach an ihrer hohen Komplexität, organisatorischen Barrieren sowie unzureichendem Controlling. Das Newsroom-Konzept hat sich nur bedingt durchgesetzt. Das Potenzial wird nur halbherzig verfolgt. Außerdem ist es eher für das operative Kommunikationsmanagement geeignet. Damit fehlt allen drei Ansätzen eine Anbindung an Wertschöpfungsbereiche sowie eine dafür unerlässliche Steuerung auf der Basis von Daten.

Ein Modell mit Potenzial für einen schrittweisen Wechsel zu einer integrierten Einheit mit einheitlicher Verantwortung ist das Stufen-Modell der Integration der Unternehmenskommunikation nach Kirchner. Hier werden Themen und Inhalte, Medien und Kanäle, Stakeholder und Beziehungsmanagement sowie das Controlling schrittweise zusammengeführt und aufeinander abgestimmt.

Das bedeutet einen Wechsel vom integrierten Kommunikations- zum integrierten Stakeholder-Management. Dabei werden Stakeholder nicht nur informiert, sondern zunehmend an Prozessen beteiligt. Das erfordert einen Wechsel vom Ansatz des Corporate Value zu einem ausbalancierten Verhältnis von Unternehmens- und Stakeholder-Perspektiven im Konzept des Shared Value. Dafür müssen Marketing- und Unternehmenskommunikation (wieder) an die Wertschöpfungsketten in der Organisation angeschlossen werden. Dies führt schließlich zu der Erkenntnis, dass reine Inside-out-Strategien (Top-down bzw. Push) durch Outside-in-Strategien (Bottom-up bzw. Pull) abgelöst werden müssen. Das einzige System, das Marketing und Unternehmenskommunikation effektiv ändern können, ist die eigene Organisation. In den Beziehungen zu ihren Stakeholdern gilt dies immer nur für das jeweils eigene Angebot. Ob die Beziehungen weiter existieren, ist von beiden Akteuren abhängig. Das war schon immer so, sollte künftig aber umso mehr ernst genommen werden.

6. Literatur

Bentele, G.; Seidenglanz, R.; Fechner, R. (2018): Kommunikationsmanagement 2018 – Vermessung eines Berufsstandes, in: Bundesverband deutscher Pressesprecher e.V. Berlin, Hrsg.): Quadriga Media GmbH, https://bdkom.de/sites/default/files/bdp-studie_kommunikationsmanagement_2018.pdf, Zugriff: 04.01.2021.

Bruhn, M.; Martin, S.; Schnebelen, S. (2014): Integrierte Kommunikation in der Praxis. Entwicklungsstand in deutschsprachigen Unternehmen, Wiesbaden, Springer Gabler 2014.

Bünthe, C. (2021): Studie: Künstliche Intelligenz – die Zukunft des Marketings. Studienwelle 3, in: SRH University of Applied Sciences Berlin (Hrsg.): Künstliche

Intelligenz im Marketing, https://www.srh-berlin.de/fileadmin/Hochschule_Berlin/B.A._IBWL_Marketing/Studie_KI_-_die_Zukunft_des_Marketings_2021_2-2.pdf, Zugriff: 30.12.2021.

Bürker, M. (2020): Content Marketing – mit Themen gewinnen, in: Stumpf, M. (Hrsg.): Die 10 wichtigsten Zukunftsthemen im Marketing, 2. Aufl. Freiburg/Br.; Haufe. S. 131-161.

BVDW (2021): Umfrage Influencer Marketing in Unternehmen, in: Bundesverband Digitale Wirtschaft e.V. (Hrsg.), https://www.bvdw.org/fileadmin/user_upload/BVDW_Umfrage_Influencer_Marketing_2021.pdf, Zugriff: 01.05.2021.

BVIK (2022): B2B Marketing Trends 2023. Ergebnis-Report der Online-Befragung „vik Trendbarometer Industriekommunikation“, in: Bundesverband Industrie Kommunikation e.V. (Hrsg.), <https://bvik.org/bvik-trendbarometer-industriekommunikation-ergebnisse-2023/>, Zugriff: 13.12.2022.

Content Marketing Institute (2023): B2C Content Marketing: Benchmarks, Budgets, and Trends- Insights for 2023, https://contentmarketinginstitute.com/wp-content/uploads/2023/01/B2C_2023_Research_Final.pdf, Zugriff: 13.02.2023.

Content Marketing Institute (2022): B2B Content Marketing: Benchmarks, Budgets, and Trends. Insights for 2023, <https://contentmarketinginstitute.com/wp-content/uploads/2022/10/b2b-2023-research-final.pdf>, Zugriff: 13.02.2023.

Content Marketing Institute (o. J.): What Is Content Marketing?, <https://contentmarketinginstitute.com/what-is-content-marketing/>, Zugriff: 07.01.2020.

Deutsche Telekom (2022): Next Communication. Eine Studie zur Zukunft der Kommunikation, <https://www.telekom.com/de/medien/medieninformationen/detail/studie-next-communication-zukunft-der-kommunikation-1022566>, Zugriff: 14.12.2022.

Dühring, L. (2017): Reassessing the Relationship between Marketing and Public Relations. New Perspectives from the Philosophy of Science and History of Thought, Wiesbaden, Gabler.

Eck, K.; Eichmeier, D. (2014): Die Content-Revolution im Unternehmen: Neue Perspektiven durch Content-Marketing und-Strategie, Freiburg/Br.: Haufe.

Faecks, W. (2015): Agenturdebatte: Nieder mit den Silos!, erschienen am 18.03.2015, <https://www.horizont.net/agenturen/kommentare/Agenturdebatte-Nieder-mit-den-Silos-133409>, Zugriff: 14.12.2022

Ferrell, O. C.; Gonzalez-Padron, T. L.; Hult, G. T.; Maignan, I. (2010): From Market Orientation to Stakeholder Orientation, in: Journal of Public Policy & Marketing, 29 (1), S. 93–96.

Grunert, G. (2019): Methodisches Content Marketing. Erfolgreich durch systematisches Vorgehen, integriertes Arbeiten und klare ROI-Orientierung, Wiesbaden, Springer Gabler.

Hillebrand, B.; Driessen, P. H.; Koll, O. (2015): Stakeholder marketing: theoretical foundations and required capabilities, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 43, S. 411-428.

Homburg, C. (2020): Marketingmanagement. Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, 7. überarb. u. erw. Auflage, Wiesbaden, Springer Gaber.

Huhn, J.; Sass, J. (2011): Positionspapier Kommunikations-Controlling, in: Deutsche Public Relations Gesellschaft e.V. (DPRG); v. Storck, C.; Internationaler Controller Verein e.V. (ICV) (Hrsg): DPRG Wissen, Bonn, Gauting, http://www.communicationcontrolling.de/fileadmin/communicationcontrolling/sonst_files/Positionspapier_DPRG_ICV.pdf, Zugriff: 30.09.2011.

Huttelmaier, H.; Hesselbach, N.; Heigl, J. (2022): Stand von Marketing Automation 2022: Einsatz und Nutzung in deutschen Unternehmen, Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt (Hrsg.), <https://doi.org/10.57714/h41w-2h59>, Zugriff: 18.04.2022.

Jahnke, M. (2021): Influencer Marketing – eine Bestandsaufnahme, in: Jahnke, M. (Hrsg.): Influencer Marketing, Wiesbaden, Springer Fachmedien, S.1-21.

Kindermann, A.; Fechner, R. (2022): Marketing als Berufsfeld. Berlin: Quadriga Hochschule, <https://www.quadriga-hochschule.com/forschung/berufsfeld-marketing/>, Zugriff: 03.02.2023.

Kindermann, A.; Seidenglanz, R.; Fechner, R. (2020): Marketing 2020: Innovationstreiber oder Follower? Quadriga Hochschule, Berlin, https://www.quadriga-hochschule.com/app/uploads/2021/03/QHS_Marketing-Studie-2020_Kindermann.pdf Zugriff: 13.02.2023.

Kindermann, A.; Seidenglanz, R.; Lopper, E. (2018): Was erfolgreiche Marketing-Teams auszeichnet. Organisation, Führung, Digitalisierung, Quadriga Hochschule, Berlin, <https://www.quadriga-hochschule.com/news/marketing-berufsfeldstudie-2018-veroeffentlicht/>, Zugriff: 16.01.2021.

Kirchner, K. (2001): Integrierte Unternehmenskommunikation. Eine theoretische und empirische Bestandsaufnahme und eine Analyse amerikanischer Großunternehmen, Wiesbaden, Westdeutscher Verlag.

Kohrs, U. (2015): "Die Titanic geht unter", erschienen 12.03.2015, <https://www.horizont.net/agenturen/nachrichten/GPRA-Chef-Uwe-Kohrs-Die-Titanic-geht-unter-133311>, Zugriff: 16.01.2021.

Kotler, P.; Kartajaya, H.; Setiawan, I. (2017): Marketing 4.0: der Leitfaden für das Marketing der Zukunft, Frankfurt / M., Campus Verlag.

Kotler, P.; Keller, K. L.; Opresnik, M. O. (2017): Marketing-Management. Konzepte – Instrumente – Unternehmensfallstudien, 15. akt. Aufl., Hallbergmoos, Pearson.

Kreutzer, R. T. (2018): Praxisorientiertes Online-Marketing. Konzepte – Instrumente – Checklisten, 3. vollst. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden, Springer Gabler.

Lintemeier, K.; Rademacher, L. (2016): Stakeholder Relations. Nachhaltigkeit und Dialog als strategische Erfolgsfaktoren, in: v. Altenburger, R.; Mesicek, R.H. (Hrsg.): CSR und Stakeholdermanagement. Strategische Herausforderungen und Chancen der Stakeholdereinbindung, Berlin, Heidelberg, Springer Gabler, S. 29-58.

Lommatzsch, T. (2018): Begriffsklärung: Influencer Marketing vs. Influencer Relations, in: Schach, A.; Lommatzsch, T. (Hrsg.): Influencer Relations. Springer Gabler, Wiesbaden. S. 23-26.

Moss, C.; Stog, N. (2016a): Integrierte Kommunikation im Newsroom als Beitrag zum Unternehmenswert, in: Moss, C. (Hrsg): Der Newsroom in der Unternehmens-

kommunikation. Wie sich Themen effizient steuern lassen, Wiesbaden, Springer VS, S. 7-17.

Moss, C. (2016b): Der Newsroom in der Unternehmenskommunikation. Wie sich Themen effizient steuern lassen, in: Moss, C. (Hrsg): Der Newsroom in der Unternehmenskommunikation. Wie sich Themen effizient steuern lassen, Wiesbaden, Springer VS, S. 35-57.

Mynewsdesk (2022): PR & Kommunikation in Deutschland 2022. Trends, Herausforderungen, Chancen, <https://www.mynewsdesk.com/de-de/blog/pr-report-2022/>, Zugriff: 28.01.2022.

News Aktuell (2020): Trendreport 2020, Hamburg, <https://www.newsaktuell.de/blog/trendreport-2020/>, Zugriff: 12.02.2023.

News Aktuell (2021): Trendreport 2021, Hamburg, <https://www.newsaktuell.de/blog/trendreport-2021/>, Zugriff: 26.06.2021.

Ninova-Solovykh, N.; Seiffert-Brockmann, J.; Einwiller, S.; Wolfgruber, D.; Berger, K. (2019): It's all about Content. Strategic Topic Management in agile Organizations, in: Communication Insights, 6, Academic Society for Management & Communication, <https://www.akademische-gesellschaft.com/wp-content/uploads/2022/12/communication-insights-issue-6.pdf>, Zugriff: 12.02.2023.

Pleil, T.; Gruppe, M.; Helferich, P. S. (2018): Andere Welt. Langfristige Zusammenarbeit statt schneller Produktplatzierung: Influencer-Kommunikation in B2B, in: PR Magazin, 49 (5), S. 71-80.

Rolke, L.; Forthmann, J. (2019): Exzellenz in der Unternehmenskommunikation. Von den Besten lernen, Hamburg, IMWF-Verlag.

Schach, A. (2018): Influencer Relations. Zwölf Thesen zu einem neuen Arbeitsbereich der Public Relations, in: PR-Magazin 49 (9), S. 82-89.

Seidenglanz, R.; Fechner, R. (2021): Profession Kommunikatorin / Kommunikator. Die Berufsfeldstudie 2021, Bundesverband der Kommunikatoren e.V. (Hrsg.), https://www.bdkom.de/app/uploads/2023/07/Berufsfeldstudie_Profession-KommunikatorIn_2021.pdf, Zugriff: 12.02.2023.

Seidenglanz, R.; Kindermann, A. (2018): „Beziehungsfeld PR und Marketing in Organisationen: Theoretische Grundlegungen und vergleichende Ergebnisse aktueller Befragungen von deutschen, österreichischen und schweizerischen PR- und Marketing-Führungskräften zu Strukturen, Hierarchien und Strategien“. Medien Journal 42 (2), S. 39-60.

Spiller, R.; Weinacht, S.; Köhler, A. (2016): Communication Courses in MBA Programmes: An Analysis of Curricula of Business Schools in the United States and Europe, in: The Management Game of Communication. Emerald Group Publishing Limited. S. 85-96.

Splendid Research (2019): Influencer: Einfluss auf die Kaufwahrscheinlichkeit. Eine repräsentative Umfrage unter 1.221 Deutschen zu Influencern, Hamburg, <https://www.splendid-research.com/de/studie-influencer>, Zugriff: 13.07.2019.

Statista (Hrsg., 2022): Die Content Marketing Trendstudie 2022, <https://statista.design/content-marketing-trendstudie-2022/>, Zugriff: 12.02.2023.

Stumpf, M. (Hrsg. 2020): Die 10 wichtigsten Zukunftsthemen im Marketing. 2. Aufl. Freiburg/Br.n Haufe.

Zerfaß, A. (2022): Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Grundlagen, Handlungsfelder und Wertschöpfung, in: Zerfaß, A.; Piwinger, M.; Röttger, U. (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie – Management – Wertschöpfung, Living Reference Work Entry, Wiesbaden, Springer Gabler, file:///C:/Users/htw/Downloads/978-3-658-03894-6_2-2.pdf, Zugriff: 12.02.2023.

Zerfaß, A.; Dühning, L. (2020): Kommunikationsmanagement als Profession: Strukturen, Handlungsfelder, empirische Befunde, in: Zerfaß, A.; Piwinger, M.; Röttger, U. (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie – Management – Wertschöpfung, Living Reference Work Entry, Wiesbaden, Springer Gabler, file:///C:/Users/htw/Downloads/978-3-658-03894-6_8-1.pdf, Zugriff: 12.02.2023.

Zerfaß, A.; Borchers, N. S. (2017): Integrierte Kommunikation 2017. Studie zum Status Quo und Verständnis von Integrierter Kommunikation in Deutschland, Frankfurt / M., <https://de.slideshare.net/communicationmanagement/integrierte-kommunikation-2017-studienbericht>, Zugriff: 11.12.2021.

Schlüsselwörter

Marketing, Content Marketing, Influencer Marketing, Marketingkommunikation, Unternehmenskommunikation, Stakeholder-Kommunikation, Integrierte Kommunikation, Corporate Value, Stakeholder Value, Shared Value

DIGITALE TRANSFORMATION • IMMERSION
EXPERIENCE • UX • MARKENIMAGEMESSUNG
METAVERSE • ADVERWORLDS • CORPORATE
VALUE • INFLUENCER MARKETING • MEMES
USER GENERATED CONTENT, • INTERAKTION
VIRTUAL REALITY, • ADVERGAMES • CONTENT
MARKETING • MARKTFORSCHUNG • SHARED
VALUE IMAGE • STAKEHOLDER VALUE • USER
ASSOZIATIVE MARKENNETZWERKE • HUMOR
SOCIAL MEDIA • MARKENWISSEN • MARKEN-
IMAGE • STORE-BRAND-IMAGE • TEXT-MINING
EINSTELLUNGEN • KUNDENZUFRIEDENHEIT
EINKAUFSTÄTTENIMAGE • ADVERGAMES
UX • MARKENIMAGEMESSUNG • STAKEHOLDER
VALUE • MARKENIMAGE • VIRTUAL REALITY

AfM

Arbeitsgemeinschaft
für Marketing