

Das Verhältnis von Unternehmenskommunikation und Marketing

Entwicklungen, Status und Perspektiven

Von Michael Bürker

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- ▶ welche aktuellen Entwicklungen Marketing und Unternehmenskommunikation prägen,
- ▶ welches Verständnis von Marketing und Unternehmenskommunikation in Theorie und Praxis vorherrscht,
- ▶ wie das Verhältnis zwischen Marketing und Unternehmenskommunikation aktuell aussieht,
- ▶ wo die Gemeinsamkeiten zwischen Marketing und Unternehmenskommunikation liegen,
- ▶ worin sich Marketing und Unternehmenskommunikation unterscheiden,
- ▶ wie Konzepte für eine Integration von Marketing und Unternehmenskommunikation einzuschätzen sind,
- ▶ wie eine Zusammenarbeit zwischen Marketing und Unternehmenskommunikation konkret aussehen kann,
- ▶ welche Zukunftsperspektiven sich für Marketing und Unternehmenskommunikation eröffnen,

- was die nächsten Schritte zu einer integrierten Marketing- und Kommunikationseinheit sind.

Autor

Prof. Dr. Michael Bürker ist Partner der SCRIPT Consult GmbH in München und Professor für Marketing, Kommunikation und Marktforschung an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Landshut. Seit 2000 ist er stellvertretender Vorsitzender der Deutschen Public-Relations-Gesellschaft (DPRG), Landesgruppe Bayern.

Kontakt: m.buerker@script-consult.de

Inhalt

1	Einführung.....	3
2	Marketing und PR – mehr als ein Streit um Begriffe?..	5
3	Aktuelle Situation im Verhältnis von Marketing und PR	8
3.1	Aufgabengebiete von Marketing- und PR-Managern	8
3.2	Auflösung der Grenzen zwischen Marketing und PR.....	10
3.3	Selbstverständnis, Ziel- und Wertbeitrag der Kommunikations- bzw. PR-Manager	10
3.4	Strategierelevanz von Marketing und PR.....	11
3.5	Marketing und PR in Organisation und Hierarchie	12
3.6	Digitalisierung in Marketing und Kommunikation	14
3.7	Ausbildung in Marketing und PR	17
4	Integrationskonzepte	18
4.1	Brennglas Content Marketing	18
4.2	Vorbild Integrierte Kommunikation.....	19
4.3	Zukunftsperspektive Newsroom	21
5	Zwischenfazit: Status quo – Gemeinsamkeiten und Unterschiede	22
6	Zukunftsperspektiven und nächste Schritte	25
6.1	Vom Corporate zum Shared Value	27

6.2	Von der Stakeholder-Beeinflussung zur Organisationsveränderung	29
6.3	Anbindung der Kommunikation an Wertschöpfungsketten	30
7	Literatur	34

1 Einführung

„Märkte sind Gespräche.“
Cluetrain Manifest, These 1

„Früher war es einfacher“, sagte ein befreundeter Agenturgeschäftsführer einmal zu mir, „wir haben Reklame gemacht und Ihr Propaganda. Irgendwann gefiel uns das nicht mehr. Dann haben wir es Werbung und Public Relations genannt. Heute nennen wir es beide Kommunikation, aber eigentlich mache ich immer noch Reklame.“ Solange dies nur ein akademischer Streit um Definitionen und Abgrenzungen wäre, könnte man ihn Wissenschaftlern und Hochschulen überlassen. Aber es geht um mehr: wirksame Kommunikation – und Budgets, Stellen, Macht.

Früher war es einfacher

Die großen Megatrends und Transformationsprozesse in Wirtschaft, Medien und Gesellschaft haben die Anforderungen an Marketing und Unternehmenskommunikation deutlich erhöht. Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität in der VUCA-Welt zeigen sich in vielfältiger Weise: gestiegene Ansprüche von Stakeholdern, erhöhte Transparenzanforderungen, Zunahme und Geschwindigkeit der Kommunikationskanäle und -plattformen, zunehmender Einfluss der sozialen Medien, permanente Öffentlichkeit, stärkere Vernetzung, Interaktivität und Rückkopplung der Kommunikation in der digitalen Welt.

Gestiegene Anforderungen an Marketing und PR

Mediennutzer sind 24/7 online, bewerten und teilen Medieninhalte und tauschen sich kontinuierlich darüber aus. Transaktionen finden zunehmend im Internet statt, Kauf- und Investitionsentscheidung werden stärker durch Bewertungen und Empfehlungen von Meinungsbildnern im persönlichen Umfeld oder von anderen Verbrauchern bzw. Stakeholdern (Influencer) beeinflusst. Kotler sieht darin eine Machtverschiebung hin zu vernetzten Kunden bzw. Stakeholdern, insbesondere wenn sie sich zu Gruppen formieren (Kotler 2018, S. 17–30).

Unternehmen müssen sich darauf einstellen, dass ihre Zielgruppen an den verschiedensten Stellen Kontakt zu ihnen suchen und eine durchgängige, konsistente Performance erwarten. So werden Verbraucher immer unberechenbarer, wollen aber zugleich individueller und persönlicher angesprochen werden. Ein Spagat, der ohne technologische Unterstützung kaum möglich ist.

**Durchlässige
Grenzen
zwischen
Marketing
und
Unternehmenskom-
munikation**

Durch das Internet und die sozialen Medien sind die Grenzen zwischen Marketing und Unternehmenskommunikation durchlässiger geworden. Beide Disziplinen haben ihr Zielgruppen-Spektrum ausgedehnt, sie nutzen dieselben Instrumente. Mischformen aus Marketing, Werbung, PR und Journalismus wie Content Marketing, Branded Journalism, Social Media Marketing, Influencer Marketing oder Native Advertising machen die Runde (exemplarisch: Stumpf 2020, Kreutzer 2018). Neue Disziplinen wie Suchmaschinen-Optimierung (SEO) und Suchmaschinen-Werbung (SEA) sind entstanden, neue Tätigkeitsfelder und Berufsbilder wie SEO-Manager, Content Strategist, Corporate

Blogger, Social-Media-Planner und Big-Data-Scientist sind hinzugekommen.

Seit die Zielgruppen von Unternehmen nicht mehr Halt machen an den Grenzen der Medien und Kanäle, ist es schwerer geworden, Kommunikationsaufgaben und -prozesse zu orchestrieren. Bisherige Organisationsformen sind immer weniger geeignet, der komplexen, hybriden, holistischen Kommunikationswirklichkeit gerecht zu werden. Entsprechend naheliegend ist die Forderung, die organisatorischen Grenzen zwischen den Abteilungen – häufig nach Zielgruppen oder Kommunikationskanälen getrennt – aufzuheben und alle Kommunikationsdisziplinen zusammen zu legen. Ist jetzt also die Stunde der integrierten Zusammenarbeit zwischen Marketing und PR?

Stunde der integrierten Zusammenarbeit?

2 Marketing und PR – mehr als ein Streit um Begriffe?

Mit dem Siegeszug von Content Marketing und Influencer Marketing haben sich die Revierkämpfe zwischen Marketing und PR bzw. Unternehmenskommunikation verschärft. Schnell reklamierten Marketing-Profis beide Ansätze für sich. PR-Leute führten dagegen ins Feld, dass sie beides immer schon betrieben haben.

Bedeutungswandel der Begriffe

Eine Ursache für den Streit liegt in einem Bedeutungswandel der Begriffe, der auf der jeweils anderen Seite nicht mitvollzogen wurde (Dühring 2017, S. 63–67).

- So hat sich die PR unter dem Titel Unternehmenskommunikation (beide Begriffe werden in der Folge synonym verwendet) längst auf andere Kommunikationsfelder wie Mitarbeiterkommunikation, Finanzkommunikation oder Public Affairs ausgedehnt und Anschluss an Wertschöpfung und Controlling gesucht.
- Auch der Marketingbegriff hat sich deutlich gewandelt: Beziehungsmanagement und marktorientierte Unternehmensführung sind genauso selbstverständliche Merkmale des heutigen Marketingverständnisses wie die Erweiterung des Marketingdenkens über Kunden und Absatzmärkte hinaus auf Bildung, Politik und Gesellschaft (Ferrell/Gonzalez-Padron/Hult/Maignan 2010; Hillebrand/Driessen/Koll 2015; Kotler/Keller/Opresnik 2017, S. 24/25, 841–843; Tropp 2019, S. 41; Seidenglanz/Kindermann 2018, S. 40).

Verkürzte Verständnisweisen

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. Letzteres geschieht immer häufiger auch in der Marketingpraxis (Kindermann/Seidenglanz/Lopper 2018, S. 9, 14, 25):

Die anderen Bereiche des Marketingmix wie Produktmanagement, Vertrieb und Preispolitik finden in getrennten Abteilungen bzw. Unternehmensbereichen statt.

Exemplarisch zeigt sich das Festhalten an alten Begriffen 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. 24–25; Pleil 2018, S. 72).

In ihren modernen Ausprägungen sind zentrale Merkmale der Definitionen von Marketing und Unternehmenskommunikation mittlerweile identisch: Beide Disziplinen wenden sich an alle Stakeholder, reflektieren deren Interessen, sind am Aufbau und Erhalt von Beziehungen orientiert, verfolgen dabei auch einen Outside-in- bzw. Bottom-up-Ansatz, dienen der Wertschöpfung, agieren integriert und sind langfristig ausgerichtet.

Beide Disziplinen haben sich weiterentwickelt und sind unterm Strich viel breiter und differenzierter, als sie von der jeweils anderen Seite wahrgenommen werden (Dühning 2016, S. 292). Dennoch haben sich im Verhältnis zwischen Marketing und Kommunikation seit den 90er-Jahren keine großen Veränderungen ergeben (Dühning 2017, S. 63). Hier deutet sich Bewegung an – wie ein Blick auf Studien aus den letzten drei Jahren zeigt.

**Identische
Merkmale**

**Verhältnis
gerät in
Bewegung**

3 Aktuelle Situation im Verhältnis von Marketing und PR

Die Forschung konstatiert einen Bedeutungszuwachs für die Unternehmenskommunikation, während sie einen Bedeutungsverlust des Marketings feststellt. Danach ist das Marketing in der Unternehmenspraxis oft gleichbedeutend mit Marketing-Kommunikation, während die anderen Marketing-Funktionen von Produktmanagement und Vertrieb übernommen werden (Seidenglanz/Kindermann 2018, S. 50). Entsprechend erwarten rund die Hälfte der PR-Professionals und über 60 Prozent der Marketingmanager eine wechselseitige Annäherung von Marketing und PR (USC Annenberg 2017, S. 6/7).

3.1 Aufgabengebiete von Marketing- und PR-Managern

Zentrale Aufgaben von PR

Die Kommunikation im Absatzmarkt nimmt bei PR-Professionals den größten Raum ein. Allerdings zeichnet sich ab, dass andere Stakeholdergruppen an Bedeutung gewinnen. Für rund ein Drittel der PR-Professionals (36 %) stehen die Kunden im Mittelpunkt und sie denken „konsequent vom Markt her“ (Rolke/Forthmann 2019, S. 36). 42 Prozent verfolgen ein 360-Grad-Kommunikationsverständnis und kümmern sich um alle Stakeholdergruppen (ebd.).

Entsprechend stehen aktuelle und potenzielle Kunden ganz oben auf der Liste der relevanten Stakeholder (S. 37). Sie erhalten auch den größten Anteil (38 %) am Kommunikationsbudget (S. 39). Produktimage, langfristige Gewinnerzie-

lung, Umsatz, Marktanteil sowie Erschließung neuer Märkte zählen zu den Top-10-Zielen von PR-Professionals (S. 24/25).

Im externen Themenmanagement belegen Marketingthemen wie Produktqualität, Kundenorientierung und Innovationskraft die Ränge 1–3 (S. 26/27). Die Zusammenarbeit mit Marketing bzw. Werbung bewerten PR-Professionals insgesamt als gut – am besten von allen Abteilungen im Unternehmen (S. 31).

Doch es gibt auch Studien, die zu anderen Ergebnissen kommen. Danach ist die Pressearbeit nach wie vor Kernkompetenz der PR-Kommunikatoren. 78 Prozent arbeiten in diesem Aufgabenfeld, nur knapp die Hälfte (43 %) verfolgen Marketingaufgaben (Grundeis/Seidenglanz/Lopper 2017, S. 20). Fähigkeiten in Marketing und Business Development sind nicht einmal für jeden fünften befragten PR-Professional „sehr wichtig“, und nur jeder Zehnte glaubt, dass sie „viel wichtiger“ werden (newsAktuell 2020).

Die meisten Marketing-Manager (67 %) arbeiten in der Marketingkommunikation (Kindermann/Seidenglanz/Lopper 2018, S. 20). Auffällig ist, dass viele auch in Kommunikationsfeldern wie Social Media (41 %) oder Presse-/Medienarbeit (38 %) tätig sind, aber nur zu einem geringen Anteil in Produktmanagement (22 %) oder Vertrieb (18 %) (ebd.). Nur bei 8 Prozent der Befragten ist der gesamte Marketingmix zusammengefasst (S. 25).

Hier deutet sich eine Integration der Disziplinen unter dem Aspekt der Kommunikation sowie eine

**Zentrale
Aufgaben
des
Marketings**

Abkoppelung von den anderen Bereichen im Marketingmix, insbesondere dem wertschöpfungsrelevanten Produktmanagement und Vertrieb an.

3.2 Auflösung der Grenzen zwischen Marketing und PR

Erhöhte Durchlässigkeit

Die Auflösung der Grenzen zwischen Marketing- und Unternehmenskommunikation ist für die meisten Kommunikationsprofis in Deutschland (87 %) eine relevante Entwicklung in ihrem Berufsfeld (Bürker 2017, S. 5). Im eigenen Unternehmen bzw. bei den eigenen Kunden sind die Grenzen zwischen Marketing und Kommunikation für mehr als drei Viertel fließend bzw. durchlässig geworden (79 %).

Mangelnde Vorbereitung

Deutlich weniger Befragte (63 %) sehen sich bzw. ihre Kunden darauf gut vorbereitet. Bei Befragten, die auch in der Marken-, Marketing-, Produktkommunikation arbeiten, fallen beide Werte geringfügig höher aus. Zu ähnlichen Befunden kommen Studien im Bereich des Marketings (Kindermann/Seidenglanz/Lopper 2018, S. 9).

3.3 Selbstverständnis, Ziel- und Wertbeitrag der Kommunikations- bzw. PR-Manager

Selbstverständnis der PR als Barriere in der Zusammenarbeit

Eine Barriere für eine stärkere Zusammenarbeit mit dem Marketing, auch in seinen wertschöpfungsrelevanten Teilen, ist das Selbstverständnis der Kommunikations- bzw. PR-Manager. Sie sehen sich vor allem als Mittler zur Öffentlichkeit (84 %), als Berater der Leitung (65 %) oder als Sprecher (61 %) bzw. Interessenvertreter ihrer Organisation (59 %) (Bentele/Seidenglanz/Fechner 2018, S. 88).

Daran hat sich in den letzten 15 Jahren kaum etwas geändert (S. 89).

Während sich knapp zwei Drittel der Unternehmen und Agenturen (62 %) auf kommunikative Ziele konzentrieren, wird nur die Hälfte der Befragten auch am Erreichen von Marketingzielen (z. B. Absatz, Umsatz, Kaufbereitschaft, Kundengewinnung und -loyalität) gemessen (Bürker 2017, S. 76). So sehen fast alle Kommunikationsmanager und -berater (96 %) ihren Wertbeitrag im Erreichen von Kommunikationszielen und im Verbessern der Kommunikation (S. 77). Bei den Befragten in der Marken-, Marketing- oder Produktkommunikation sind die Werte jeweils geringfügig höher.

Konzentration auf kommunikative Ziele

Entsprechend prüfen nur rund zehn Prozent der Kommunikationsmanager die Beiträge ihrer Kommunikation/PR zur betriebswirtschaftlichen Wertschöpfung (Bentele/Seidenglanz/Fechner 2018, S. 117). Die meisten (88 %) nutzen stattdessen einfache, quantitative Verfahren auf der Ebene der Medienresonanz (ebd.). Weniger als ein Drittel erfassen Kommunikationseffekte bei Ihren Zielgruppen. Lediglich auf der Medienebene setzen sich entwickelte Verfahren langsam durch (S. 119).

Prüfung der Wertschöpfungsbeiträge

3.4 Strategierelevanz von Marketing und PR

Bei der Frage nach dem strategischen Beitrag der Unternehmenskommunikation klaffen Anspruch und Realität weit auseinander (Grundeis/Seidenglanz/Lopper 2017, S. 63). Während ihr strategischer Anspruch in den letzten Jahren gestiegen ist, hat sich an der tatsächlichen Situation kaum etwas geändert (Bentele/Seidenglanz/Fechner 2018, S. 32).

Anspruch und Realität

Lediglich in fünf Prozent der Unternehmen ist die Unternehmenskommunikation in einer strategischen Führungsfunktion und gegenüber anderen Kernbereichen hervorgehoben, in einem Drittel der Unternehmen agiert sie auf Augenhöhe mit anderen (S. 31). Knapp die Hälfte der Befragten (47 %) wird von der Organisationsleitung gehört, knapp ein Drittel (31 %) kommt sich manchmal vor wie eine „Verlautbarungsstelle“ (S. 36). Seit 2005 haben das Verständnis für strategische und integrierte Unternehmenskommunikation sowie innerorganisatorische Abstimmung und Durchsetzungsmöglichkeiten kontinuierlich abgenommen (S. 41).

**Einfluss auf
die Unter-
nehmens-
strategie**

Im Vergleich mit dem Marketing hat die Unternehmenskommunikation größeren Einfluss auf die Unternehmensstrategie (60 % vs. 54 %) (Seidenglanz/Kindermann 2018, S. 55). Allerdings kann das Marketing deutlich häufiger seine Ziele durchsetzen (57 % vs. 49 %) (S. 56). Mehr als die Hälfte der Marketingabteilungen (57 %) sind am Strategieprozess ihrer Organisation beteiligt (Kindermann/Seidenglanz/Lopper 2018, S. 62). Bei den PR-Einheiten ist dies deutlich seltener der Fall (44 %) (Grundeis/Seidenglanz/Lopper 2017, S. 61).

3.5 Marketing und PR in Organisation und Hierarchie

Die organisatorische Eingliederung von Marketing und Unternehmenskommunikation hat sich deutlich verändert. Vor 15 Jahren waren Marketing und PR noch separate Abteilungen, das Marketing hatte ein größeres Budget und mehr Mitarbeiter, beide hatten strategische Bedeutung für den Unter-

nehmenserfolg und auch wenn sich die Aufgaben wesentlich unterschieden, so war daraus keine Vorrangstellung abzuleiten (Bruhn/Ahlers 2009, S. 307/308).

Die Unternehmenskommunikation ist bei mehr als drei Viertel der befragten Kommunikationsmanager (79 %) direkt unterhalb der Organisationsleitung angesiedelt, bei weiteren zehn Prozent auf der Leitungsebene (Bentele/Seidenglanz/Fechner 2018, S. 21–25). Die Marketing- bzw. Markenkommunikation ist in knapp jeder zweiten Organisation in die Kommunikationsabteilung integriert (59 %, 55 %) (S. 45). Eine starke oder vollständige Integration weisen knapp über ein Drittel der Organisationen auf (36 %) (S. 47).

Das spiegelt sich auch in Befragungsergebnissen wider, wonach die Unternehmenskommunikation häufiger als das Marketing direkt unterhalb der Leitungsebene angesiedelt ist (82 % vs. 76 %), während das Marketing deutlich öfter dezentral auf einer nachgelagerten Hierarchieebene angesiedelt ist (18 % vs. 10 %) (Seidenglanz/Kindermann 2018, S. 53).

Anders sieht es aus, wenn das direkte Verhältnis abgefragt wird (S. 54): Hier ist die PR häufiger dem Marketing untergeordnet als umgekehrt (18 % vs. 7 %). Am häufigsten jedoch bilden beide Bereiche eine gemeinsame Organisationseinheit (42 %). Am zweithäufigsten sind sie getrennt auf der gleichen Hierarchieebene (29 %).

Dennoch zeigen sich häufig noch die alten Machtverhältnisse und Konflikte: In bei knapp zwei Drit-

Hierarchiestufe von Marketing und PR

Direktes Verhältnis zwischen Marketing und PR

teln der Unternehmen ist die Marketingabteilung deutlich größer (63 %), fast überall ist das Budget für Marketing höher (87 %) und das Marketing trägt auch häufiger die Verantwortung für die Marke (69 %) (Bürker 2017, S. 79). Doch in knapp jedem zweiten Unternehmen (49 %) verantwortet das Marketing lediglich die Kommunikationsaktivitäten (ebd.).

**integrations-
anspruch
beider Seiten**

Beide Seiten erheben den Anspruch, die jeweils andere Seite zu integrieren (Seidenglanz/Kindermann 2018, S. 43/44). Marketing wie Unternehmenskommunikation argumentieren dabei mit der Ausdehnung des Stakeholder-Spektrums sowie ihren gesellschaftlichen Bezügen (S. 44/45). Wobei das Marketing die Unternehmenskommunikation weitgehend als unterstützende Funktion sieht und meist auf Pressearbeit reduziert (S. 45). Aus dem Blick geraten damit Stakeholdergruppen, die sich jenseits der Marktlogik bewegen, wie etwa politische Entscheider oder interessierte und engagierte Bürger (S. 45).

3.6 Digitalisierung in Marketing und Kommunikation

**Digitalisie-
rung als
Treiber der
Weiterent-
wicklung**

Einer der wesentlichen Treiber für die Weiterentwicklung von Marketing und Unternehmenskommunikation ist die Digitalisierung. So besteht bei Unternehmenskommunikations- wie Marketingeinheiten ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen organisationaler Performance und Digitalisierung (Grundeis/Seidenglanz/Lopper 2017, S. 9; Kindermann/Seidenglanz/Lopper 2018, S. 10).

Dabei ist das Marketing in seinem umfassenden Verständnis deutlich stärker durch die Digitalisierung geprägt als die Unternehmenskommunikation: Social-Media-, Influencer- und Mobile-Marketing, Micro-Targeting und Geo-Advertising, E-Commerce und dynamische Preissetzung, Suchmaschinen-Werbung (SEA) und Marketing-Automation haben zu Data-driven- bzw. Performance-Marketing geführt (Stumpf 2020; Kreutzer 2018). Digitale Zwillinge und Click & Collect haben stationären Handel und Online-Shopping zusammenwachsen lassen. Big Data stellt die klassische Marktforschung infrage.

Umfangreichere Digitalisierung im Marketing

Um das Leadmanagement zu verbessern und Kampagnen zu personalisieren, setzt knapp jedes dritte Unternehmen (29 %) Marketing-Automation-Systeme ein (Hanning/Heinzelbecker/Foell 2017, S. 24). Doch mehr als ein Drittel der Anwender (37 %) ist mit dem Erreichen der Ziele weniger zufrieden (S. 31).

Über die Hälfte der Marketingmanager arbeitet mit digitalen Kommunikationstools, während digitale Kollaborations- und Managementtools von den meisten selten oder gar nicht genutzt werden (Kindermann/Seidenglanz/Lopper 2017, S. 28).

Ebenfalls mehr als die Hälfte verwendet Algorithmen oder automatisierte Prozesse für Budgetplanung, Zielgruppen- und Kundensegmentierung, Personalisierung, Abstimmungs- und Freigabeprozesse und Reporting (S. 29).

KI wird im Marketing bislang von der Hälfte der Unternehmen genutzt – vor allem für die Analyse

von Kundendaten und -interaktionen (Consumer Insights) und die Messung von Effektivität und Effizienz sowie deren Optimierung (Performance Management) (Bunte 2019, S. 7, 11/12).

**Einfluss der
Digitalisie-
rung in der
PR**

Im Gegensatz zum Marketing wird die Digitalisierung von den PR-/Kommunikationsmanagern nur teilweise als Herausforderung betrachtet (Bentle/Seidenglanz/Fechner 2018, S. 104). Während 41 Prozent der befragten Kommunikationsmanager digitale Analysetools nutzen, spielen Big Data (8 %), Social Bots (3 %) und KI (2 %) kaum eine Rolle (S. 106). Digitale Kollaborations- und Managementtools werden von über der Hälfte der PR-Kommunikatoren selten oder gar nicht genutzt (Grundeis/Seidenglanz/Lopper 2017, S. 24–25, 75).

Das bestätigen auch die Ergebnisse des DPRG-Trendbarometers 2017. Danach stufen die meisten befragten Kommunikationsmanager die digitale Transformation zwar als sehr relevant ein, fühlen sich jedoch nur durchschnittlich gut darauf vorbereitet (S. 21). Lediglich Social-Media- und Echtzeit-Monitoring werden als relevant eingeschätzt – Big Data, Social Bots und Automated Communication halten die meisten für weniger bedeutsam (ebd.). Entsprechend pendelt die Einstufung der eigenen Rolle in der Digitalisierung von Unternehmen bzw. Auftraggebern bei den meisten Befragten im neutralen Bereich zwischen „weniger stark“ und „stark“ (S. 25). Die einzige Ausnahme bildet die Digitalisierung der externen Kommunikation – hier wird die eigene Rolle als „sehr stark“ eingeschätzt (ebd.).

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. 7/8).

3.7 Ausbildung in Marketing und PR

Unternehmenskommunikation und Marketing nehmen in der Ausbildung der jeweils anderen Disziplin bislang keine nennenswerte Rolle ein (Dühning 2017, S. 64).

Klassische betriebswirtschaftliche Curricula im Marketing etwa berücksichtigen die PR-Perspektive so gut wie gar nicht, sie fokussieren weiter auf den klassischen Marketing-Ansatz (Spiller/Weinacht/Köhler 2016). Kommunikation wird dort – von wenigen Ausnahmen abgesehen – nach wie vor auf Marketing- oder Markenkommunikation reduziert. Sozialwissenschaftliche Konzepte und Modelle von Individual-, Gruppen- und Organisationskommunikation sowie Öffentlichkeit werden so gut wie nicht vermittelt – allenfalls in der Ausprägung als kommunikative Skills oder interkulturelle Kommunikation.

Umgekehrt werden in Studiengängen und Lehrbüchern für PR und Kommunikationsmanagement nur selten betriebswirtschaftliche Grundlagen, Geschäftsmodellentwicklung sowie vertieftes Marketingwissen vermittelt. Lediglich 12 Prozent der Kommunikationsmanager haben ein wirtschaftswissenschaftliches Studium absolviert, 28 Prozent ein kommunikationswissenschaftliches, 39 Prozent ein

Situation im Marketing

Situation im Kommunikationsmanagement und der PR

anderes sozial- oder geisteswissenschaftliches (Bentle/Seidenglanz/Fechner 2018, S. 62). Immerhin 18 Prozent der Befragten in Unternehmen waren vorher im Marketing, Vertrieb oder Werbung tätig (S. 66).

So wundert es nicht, wenn in den Kommunikationsabteilungen kaum gelernte Kaufleute und Betriebswirte anzutreffen sind. Anders allerdings in den Marketingabteilungen: Dort sind neben Absolventen der Wirtschaftswissenschaften vielfach auch Medien- und Kommunikationswissenschaftler beschäftigt.

4 Integrationskonzepte

4.1 Brennglas Content Marketing

Wegbereiter einer Annäherung

Am deutlichsten wird das Verhältnis zwischen Marketing und PR/Kommunikation bei der Kontroverse um das Content Marketing. Von seinen Pionieren wird es eindeutig als Kommunikationsdisziplin definiert (Eck/Eichmeier 2014, S. 39; Content Marketing Institute o. J.). Für eine Konvergenz beider Disziplinen im Content Marketing spricht andererseits die starke Verbreitung von Zielen und Metriken mit Marketing- und Wertschöpfungsorientierung wie Neukundengewinnung, Umsatzsteigerung und Kundenbindung (Statista 2020, S. 8, 16; Content Marketing Institute 2019a, S. 33; 2019b, S. 31; Searchmetrics 2019). Außerdem sieht das Konzept des Content Marketing eine Zusammenarbeit mit einer ganzen Reihe von Unternehmensbereichen bzw. Abteilungen vor: Geschäftsführung, Vertrieb, Customer Service, IT, Personal, Recht (Grunert 2019, S. 21–27).

Die stärkere Wertschöpfungsorientierung im Content Marketing zeigt sich auch in der Messung von Ergebnissen. So misst knapp über die Hälfte der Unternehmen, die Content Marketing praktizieren, regelmäßig den Erfolg ihrer Maßnahmen mithilfe von Leistungskennzahlen (KPIs) (Statista 2020, S. 15).

4.2 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).

**Ziel: konsistentes
Erscheinungsbild**

Kritisiert wurde an diesem Ansatz die Instrumentalisierung im Rahmen des Marketings, das ein asymmetrisches Kommunikationsverständnis sowie die Grenzgänger-Rolle bzw. Feedbackfunktion von Kommunikation außer Acht lässt (Kirchner 2001, S: 130/131). Außerdem stellt die Integrierte Kommunikation keinen Bezug zur Wertschöpfung im Unternehmen her und bleibt damit rein kommunikationsimmanent. Dieses Verständnis überwiegt bis heute (Zerfaß/Borchers 2017, S. 15).

**Bezug zur
Wertschöpfung fehlt**

Stattdessen wurde immer wieder ein management- und dialogorientierter Ansatz mit Bezug zur Wertschöpfung gefordert (Kirchner 2001, S. 36), der Integrierte Kommunikation als Führungsaufgabe und nicht als Aktionsfeld der Absatzpolitik begreift (Szyzka 2004, S. 14–16). Doch die Barrieren zwischen Marketing und Unternehmenskommunikation

tion erweisen sich als besonders hartnäckig: das Bereichs- bzw. Abteilungsdenken der Mitarbeiter, ein lückenhaftes Verständnis der Integrierten Kommunikation im mittleren Management sowie eine mangelnde oder problematische Erfolgskontrolle (Bruhn/Martin/Schnebelen 2014, S. 78–81).

**Verständnis
und
Umsetzung
differieren**

Auch heute noch weichen das Verständnis der Integrierten Kommunikation und deren Umsetzung in der Praxis deutlich voneinander ab (Zerfaß/Borchers 2017, S. 17–18). Vielfach sind die notwendigen Voraussetzungen nicht gegeben (S. 19 ff.). Zwischen Anspruch und Realität klafft nach wie vor eine erhebliche Lücke. So halten 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 für die Evaluation von Kommunikationsinstrumenten und setzen dieselben Methoden und Tools zur Evaluation für alle Bereiche ein (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).

4.3 *Zukunftsperspektive Newsroom*

Das jüngste Modell für die Organisation einer gemeinsamen, integrierten Marketing- und Kommunikationsabteilung bietet das Newsroom-Konzept. Es bringt die Themen- und Kanalexperten für unterschiedliche Stakeholdergruppen organisatorisch und technologiegestützt an einen Tisch und verbindet Themen und Kanäle organisationsübergreifend in einer Matrix-Organisation mit digitaler Unterstützung (Moss 2016).

**Verbindung
von Themen
und Kanälen**

30 Prozent der Kommunikationsabteilungen organisieren sich nach diesem Konzept, 19 Prozent nutzen eine Newsroom-ähnliche Struktur, aber nur vier Prozent setzen gleichzeitig auf Themen-, Kanal-, Strategie- sowie Prozessverantwortliche (Bentele/Seidenglanz/Fechner 2018, S. 111, 113).

Insgesamt ist die Bilanz 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 2016, 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. 15/16). Viele Newsrooms werden auch nur so genannt, obwohl wesentliche Merkmale wie Themen- und Kanalverantwortung,

**Newsrooms
light**

Koordination durch einen CvD oder ein Strategieteam fehlen (Grundeis/Seidenglanz/Lopper 2017, S. 79–80).

5 Zwischenfazit: Status quo – Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Zwei zentrale Entwicklungen

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:

- 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.
- Im Marketing wurden die unmittelbarer an der Wertschöpfung beteiligten Bereiche wie Produktmanagement und Vertrieb in eigene Abteilungen ausgegliedert und das Marketing auf die Aufgaben der Marketingkommunikation beschränkt.

Gemeinsamkeiten

Wie die Studien aus den letzten drei Jahren zeigen, resultieren daraus eine Reihe von Gemeinsamkeiten zwischen Marketing und Unternehmenskommunikation:

- Erweiterung des Stakeholder-Spektrums
- Hoher Stellenwert der Markt- und Kundenkommunikation

- Zunehmende Bedeutung gesellschaftlicher Aspekte
- Fokussierung und Ausrichtung auf Kommunikationsziele
- Auflösung von Silogrenzen
- Gemeinsame oder gleichberechtigte Organisationseinheiten

Doch die Studien machen auch deutlich, dass Unterschiede zwischen beiden Disziplinen nach wie vor weit verbreitet sind. Sie betreffen vor allem:

Unterschiede

- Selbstverständnis
- Aufgabengebiete
- Markenverantwortung
- Berücksichtigung von Wertschöpfungszielen
- Strategierelevanz
- Anbindung an Wertschöpfungsketten im Unternehmen
- Digitale Transformation und Nutzung digitaler Tools
- Evaluation und Controlling
- Ressourcen (Budget, Personal)
- Schwerpunkte und Inhalte der universitären Ausbildung

Diese Unterschiede treten am deutlichsten zutage, wenn direkt nach dem Status der integrierten Kommunikation gefragt wird (Zerfaß/Borchers 2017). Zudem zeigen die Studien zur strategischen Rele-

vanz von Marketing und Unternehmenskommunikation eine Reihe von Widersprüchen auf.

**Folgen eines
Zusammen-
schlusses
für das
Marketing**

Mit dem Zusammengehen einer um den restlichen Marketingmix erleichterten Marketingkommunikation mit einer Unternehmenskommunikation ohne Anschluss an Geschäftsprozesse beraubt sich das Marketing seiner Anbindung an den Transaktionsbereich (Produktentwicklung/-management, Preis-/Konditionenpolitik, Vertrieb) (so etwa bei Tropp 2019). Damit wird die organisatorische Abkopplung der Kommunikationsfunktion von der Wertschöpfung weitergetrieben. Eine Integration des gesamten Marketingmix sowie weiterer Transaktionsbereiche wie Personal und Finanzen bleibt ausgeschlossen.

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

**Verschär-
fung der
Konflikt-
potenziale**

Von einer flächendeckenden Zusammenarbeit zwischen Marketing und Unternehmenskommunikation kann also noch nicht gesprochen werden. Das Ende des Silodenkens ist in vielen Unternehmen auf die Kommunikation beschränkt. Damit verschärfen zugleich sich die Konfliktpotenziale zwischen Marketing und Unternehmenskommunika-

tion durch die entstandenen Überschneidungen hinsichtlich Rollen und Aufgaben in der Organisation, insbesondere beim Einfluss auf die Unternehmensstrategie, bei gesellschaftlicher Verantwortung, Kerninstrumentarium und neuen Kommunikationsmöglichkeiten sowie der sozialen Interaktion und Integration (Seidenglanz/Kindermann 2018, S. 47–48).

In dieser Situation bietet die Unternehmenskommunikation jedoch das umfangreichere Repertoire an Integrationspotenzialen an (Seidenglanz/Kindermann 2018, S. 46). Das gilt insbesondere für Stakeholder, die als Kunde, Nachbar, Mitarbeiter, Investor und/oder Politiker in unterschiedlichen Rollen agieren und die Erfolgspotenziale von Unternehmen beeinflussen.

6 Zukunftsperspektiven und nächste Schritte

Die ersten Schritte auf dem Weg zu einer koordinierten und abgestimmten Kommunikation in Unternehmen sind getan: Die Kommunikationsdisziplinen sind in vielen Unternehmen zusammengeführt. Themen und Kommunikationskanäle für das erweiterte Stakeholder-Spektrum werden abgestimmt. Wie können die nächsten Schritte aussehen?

Eine Blaupause für diesen Weg liefert das Modell für eine stufenweise Integration der Unternehmenskommunikation von Kirchner (2001, S. 176–182):

Stufen der Integration Kirchner

- **Stufe 1: Taktische Output-Integration** – Einheitlicher Auftritt mit konsistenten Botschaften durch einen konsequenten Einsatz von Inhalten

und Designelementen in allen Medien und Kommunikationskanälen.

- **Stufe 2: Funktionale Koordination der Disziplinen** – Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit und Koordination der Kommunikationsaktivitäten mit konsolidierter Planung.
- **Stufe 3: Kundenorientierte Integration** – Wechsel zu einer kundenzentrierten Sichtweise mit aktivem Management sämtlicher Kontaktpunkte zwischen Mitarbeitern in Unternehmen und Kunden.
- **Stufe 4: Stakeholder-orientierte Integration** – Berücksichtigung und Einbindung aller Stakeholdergruppen.
- **Stufe 5: Strategische Integration** – Beziehungsmanagement und finanzielle Erfolgsmessung.

**Weiteres
Vorgehen**

- Die ersten beiden Stufen sind in vielen Unternehmen bereits bewältigt. Jetzt geht es darum,
- alle Stakeholdergruppen zu berücksichtigen,
 - Kommunikation konsequent von der Stakeholdergruppen her zu entwickeln,
 - den Stakeholder Value dem Corporate Value gleichzusetzen,
 - Kommunikationsprozesse an die Wertschöpfungsketten im Unternehmen anzubinden,
 - die Kommunikation dem gesamten Managementprozess, inkl. Evaluation und Controlling, zu unterwerfen.

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

6.1 Vom Corporate zum Shared Value

Eine zentrale Veränderung betrifft das Verhältnis zu den Stakeholdern des Unternehmens und erfordert einen Wechsel von einseitiger zu wechselseitiger Wertschöpfung. Erst wenn Unternehmen auch zur Schaffung von Werten bei ihren Stakeholdern beitragen, können sie damit rechnen, selbst Wertschöpfung zu erzielen. Der Stakeholder Value muss zum integralen Bestandteil von Marketing und Kommunikation werden. Unternehmen, die nicht mehr erklären und erzählen können, welchen Wertbeitrag sie für ihre Stakeholder und die Gesellschaft als Ganzes erbringen, laufen Gefahr, ihre Existenzberechtigung („licence to operate“) zu verlieren. In vielen Unternehmen erfordert dies einen grundlegenden Kulturwandel, der auch herkömmliche Prinzipien der Führung und Organisation infrage stellt.

Das wird bedeuten, der Nutzenstiftung für die Anspruchsgruppen denselben Rang einzuräumen wie der unternehmerischen Wertschöpfung. Das Erreichen monetärer Unternehmensziele folgt dem Aufbau des Stakeholder-Value. Wertschöpfung nur aufseiten der Unternehmen geht bei aufgeklärten Verbrauchern nicht lange gut. Dauerhaft werden Unternehmen nur Gewinne erzielen, wenn es ihnen gelingt, ihre Kunden, Mitarbeiter und

**Wechsel von
einseitiger zu
wechselseitiger Wert-
schöpfung**

Anteilseigner im selben Maße und Umfang zufriedenzustellen.

**Konzept des
„Shared
Value“**

Das Konzept des „Shared Value“ zeigt, dass und wie Wirtschaftsforschung und -praxis darauf reagiert haben. Danach können Unternehmen vor allem in drei Bereichen gemeinsame Werte erzeugen:

- mit Innovationen, insbesondere für soziale Probleme;
- mit einer verbesserten Wertschöpfungskette, insbesondere im Hinblick auf Ressourceneffizienz und Produktivität;
- sowie mit der Förderung stabiler regionaler Cluster, insbesondere bei Beschaffung, Bildung und Infrastruktur (Liel/Lütge 2015).

**Stärkere
Beteiligung
der Stakeholdergruppen**

Zugleich verdeutlicht die Kritik an CSR- und CSV-Konzepten in der Praxis, dass die erforderliche Stakeholder-Partizipation zumindest teilweise umgangen wird. Dies macht eine konsequente Beziehungsorientierung in der Kommunikation umso wichtiger. Sie erst kann die Voraussetzungen schaffen für wechselseitigen Nutzen zwischen Unternehmen und Stakeholdern.

Dies erfordert eine radikale Umstellung der Perspektive – weg von der einseitig gerichteten Sichtweise hin zu einer wechselseitigen Wahrnehmung. Im Marketing müssen Unternehmen dafür ihr bisheriges Verständnis überwinden und die Silos von Produktentwicklung, Vertrieb und Kundenservice verlassen zugunsten einer stärkeren Beteiligung ihrer Stakeholdergruppen an diesen Prozessen.

Am weitesten entwickelt ist der Ansatz dort, wo er über Kommunikation hinausgeht und durch Stakeholder-Integration und -Partizipation abgelöst wird (Lintemeier/Rademacher 2016): Kunden werden zu Ko-Produzenten (Prosumer), 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.

**Einrichtung
von Kunden-
beiräten**

Siemens hat einen digitalen Beirat eingesetzt, um von Startups zu lernen und technologische Trends nicht zu verschlafen. Ikea (Soft Toys for Education) und SAP (Co-Innovation Plattform) machen Kunden darüber hinaus zu Ideengebern in der Produktentwicklung.

**Weitere
Formen der
Kundenbe-
teiligung**

6.2 Von der Stakeholder-Beeinflussung zur Organisationsveränderung

Ein wesentlicher Ansatz, um zu einer Balance zwischen Corporate und Stakeholder Value zu gelangen, ist das Umstellen der Kommunikation von einer Beeinflussung der Stakeholder zur Selbstveränderung der Unternehmen. Aufgrund ihres grundlegenden Beziehungscharakters bieten Marketing und Kommunikation beste Möglichkeiten, Veränderungen und Weiterentwicklungen in Unternehmen voranzutreiben.

**Selbstverän-
derung statt
Beeinflus-
sung**

Die zweiseitige Kommunikation in Beziehungen ermöglicht, Bedürfnisse, Ansprüche, Erwartungen und Erfahrungen auszutauschen und für Optimierungen zu nutzen. So werden Fragen, Feedbacks und Reklamationen der eigenen Ziel- und Anspruchsgruppen zur Chance, die eigene Unternehmenspraxis infrage zu stellen und Produkte sowie Dienstleistungen weiterzuentwickeln.

**Akzeptanz
von Evaluation
und
Controlling**

Dafür muss das Kommunikationsmanagement seine Aversion gegen Evaluation und Controlling überwinden und die Chancen und Potenziale regelmäßiger und systematischer Messungen für die Steuerung von Kommunikationsprogrammen und Kampagnen erkennen. Mit dem Marketing-Funnel (Grunert 2019) und dem Framework für das Kommunikationscontrolling (Huhn/Sass 2011) liegen erprobte und bewährte Logiken vor, die Kommunikation und Wertschöpfung systematisch und messbar verknüpfen.

6.3 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).

Zusammenführen sämtlicher Kommunikationsfunktionen

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. Entscheidend ist, dass diese Verbindung „glüht“: Die Geschäftsbereiche müssen die Kommunikation frühzeitig einbinden (top-down). Und die jeweiligen Kommunikationseinheiten müssen 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.

Modell der Spiegelreferenten

Griepentrog (2015) hat einen Vorschlag gemacht, wie sich die entsprechenden Schnittstellen organisieren lassen (Abbildung).

Organisation der Schnittstellen

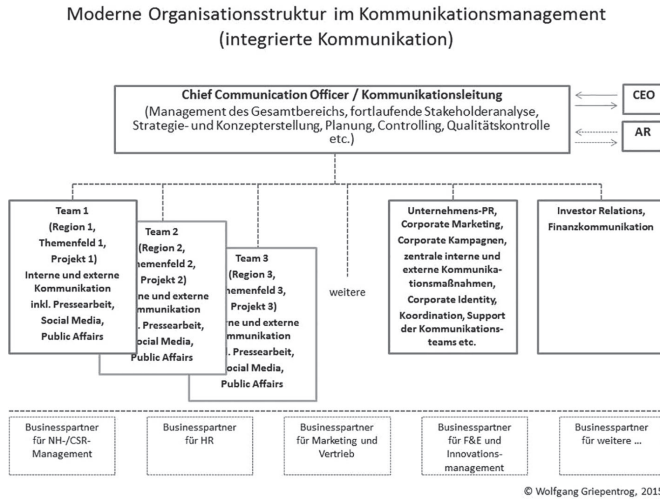


Abb. 1: *Integriertes Kommunikationsmanagement mit Schnittstellen zu Geschäftsbereichen (Quelle: Griepentrog 2015)*

Die Unternehmenskommunikation verlässt damit das Ghetto einer kommunikationsimmanenten Arbeitsweise und erfährt jene Aufwertung, die ihr in Theorie und Wissenschaft bereits zugesprochen wird. Das Marketing würde in doppelter Weise zu seinen Wurzeln zurückkehren:

- a) als integriertes Management von der Marktanalyse über Produktentwicklung und Konditionengestaltung bis hin zur Vertriebs- und Kommunikationspolitik sowie deren Controlling; und
- b) als gleichzeitige Schaffung von Corporate und Customer Value.

Noch herrscht eine große Kluft zwischen dem theoretischen Anspruch von Marketing und Unternehmenskommunikation und ihrer Bedeutung in der

Praxis (Seidenglanz/Kindermann 2018, S. 57). Doch die gute Nachricht lautet: „In der Organisationspraxis stellt sich das Beziehungsfeld von PR und Marketing deutlich weniger komplex dar“ (Seidenglanz/Kindermann 2018, S. 57). Damit wird die Praxis leben können, aber schlafen sollte sie nicht.

Denn möglicherweise sieht die Zukunft von Marketing und Kommunikation auch ganz anders aus: Strategien werden von DAOs (Decentralized Autonomous Organisations) auf der Basis von Smart Contracts und E-Voting-System entschieden. Um den Rest kümmert sich die Marketing Automation. Texte werden von Bots erstellt. Die Antwort auf die Frage, was kommt nach den Silos, könnte dann lauten: ein Algorithmus. Er vernetzt sich mit den Datenspuren der Zielgruppen im Internet, den Influencer-Daten der Monitoring-Dienstleister, den Mediadaten der Kanäle und Plattformen, den Outputs der Listening-Tools und steuert auf Basis der Soll-/Ist-Statistiken des Controllings.

Wer das für eine Dystopie hält, sei an den 8. März 2018 erinnert: An diesem Tag machte der Online-Händler Zalando Schlagzeilen mit der Ankündigung, im Marketing bis zu 250 Stellen zu streichen und durch Algorithmen zu ersetzen. Und bereits 2016 hat IBMs Supercomputer Watson ein komplettes Magazin gestaltet: von Redaktion über Bildauswahl und visuelle Gestaltung bis zum Layout. Besonders pikant: Es war ein Marketing-Magazin („The Drum“).

Alternative Zukunft von Marketing und Kommunikation

7 Literatur

- Bentele, G./Seidenglanz, R./Fechner, R. (2018):** Kommunikationsmanagement 2018 – Vermessung eines Berufsstandes. Berlin: Quadriga Media.
- Bruhn, M./Ahlers, G. M. (2009):** Zur Rolle von Marketing und Public Relations in der Unternehmenskommunikation. In: Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung. 2. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 299–315.
- Bruhn, M./Martin, S./Schnebelen, S. (2014):** Integrierte Kommunikation in der Praxis. Entwicklungsstand in deutschsprachigen Unternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler 2014.
- Bünthe, C. (2019):** Künstliche Intelligenz im Marketing. Welle 2 – April 2019. <https://kaiserscholle.de/file-download/2019-Studie-Kuenstliche-Intelligenz-im-Marketing.pdf> (20.12.2019).
- Bürker, M. (2017):** Nieder mit den Silos? Zum Verhältnis von Marketing und Kommunikation. In: PR Magazin 48 (9), S. 73–80.
- Bürker, M. (2020):** „Content Marketing – mit Themen gewinnen“. In: Die 10 wichtigsten Zukunftsthemen im Marketing. Hrsg. v. M. Stumpf. 2. Aufl., Freiburg/Br.: Haufe, S. 131–161.
- Content Marketing Institute (Hrsg. 2019a):** B2B Content Marketing: 2020 Benchmarks, Budgets, and Trends – North America. https://contentmarketing-institute.com/wp-content/uploads/2019/10/2020_B2B_Research_Final.pdf (07.01.2020).

Content Marketing Institute (Hrsg. 2019b): B2C Content Marketing: 2020 Benchmarks, Budgets, and Trends – North America. https://contentmarketing-institute.com/wp-content/uploads/2019/12/2020_B2C_Research_Final.pdf (07.01.2020).

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

DPRG (2017): Honorar- und Trendbarometer 2017. Berlin: Deutsche Public Relations Gesellschaft e. V.

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.

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.

Griepentrog, W. (2015): Basis einer neuen Kommunikationskultur: Wie wir Silos im Kommunikationsmanagement vermeiden. <https://glaubwuerdigkeitsprinzip.de/basis-einer-neuen-kommunikationskultur-wie-wir-silos-im-kommunikationsmanagement-vermeiden/> (24.07.2017)

Grundeis, J./Seidenglanz, R./Lopper, E. (2017): Führung und Organisation der PR. Was macht erfolgreiche PR-Einheiten aus? Berlin: Quadriga Media.

- Grunert, G. (2019):** Methodisches Content Marketing. Erfolgreich durch systematisches Vorgehen, integriertes Arbeiten und klare ROI-Orientierung. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hannig, U./Heinzelbecker, K./Foell, T. (2017):** Marketing und Sales Automation in Deutschland. In: Marketing und Sales Automation. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 19–37.
- 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.
- Huhn, J./Sass, J. (2011):** Positionspapier Kommunikations-Controlling. Hrsg. v. C. Storck, Deutsche Public Relations Gesellschaft e. V. (DPRG) u. R. Stobbe, Internationaler Controller Verein e. V. (ICV). Bonn/Gauting: DPRG/ICV.
- Kindermann, A./Seidenglanz, R./Lopper, E. (2018):** Was erfolgreiche Marketing-Teams auszeichnet. Organisation, Führung, Digitalisierung. Berlin: Quadriga Media.
- Kirchner, K. (2001):** Integrierte Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Kotler, P./Keller, K. L./Opresnik, M. O. (2017):** Marketing-Management. Konzepte – Instrumente – Unternehmensfallstudien. 15. Aufl., Hallbergmoos: Pearson.
- Kreutzer, R. T. (2018):** Praxisorientiertes Online-Marketing. Konzepte – Instrumente – Checklisten. 3. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Liel, B. von/Lütge, C. (2015):** Creating Shared Value und seine Erfolgsfaktoren – ein Vergleich mit CSR. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik 16 (2), S. 182–191.
- Lintemeier, K./Rademacher, L. (2016):** Stakeholder Relations. Nachhaltigkeit und Dialog als strategische Erfolgsfaktoren. In: CSR und Stakeholdermanagement. Hrsg. v. Altenburger u. Mesicek. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler, S. 29–58.
- Lommatzsch, T. (2018):** Begriffsklärung: Influencer Marketing vs. Influencer Relations. In: Influencer Relations. Hrsg. v. A. Schach u. T. Lommatzsch. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 23–26.
- Moss, C. (Hrsg. 2016):** Der Newsroom in der Unternehmenskommunikation. Wie sich Themen effizient steuern lassen. Wiesbaden: Springer VS.
- News Aktuell (2020):** Trendreport 2020. Hrsg. v. news aktuell GmbH. Hamburg.
- Ninova-Solovykh, N./Seiffert-Brockmann, J./Einwiller, S./Wolfgruber, D./Berger, K. (2019):** It's all about Content. Strategic Topic Management in agile Organizations (Communication Insights, Issue 6). Leipzig, Germany: Academic Society for Management & Communication. Available online at www.academic-society.net.
- 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.

Searchmetrics (Hrsg. 2019): Content Marketing in deutschen Unternehmen 2019: Status und Ausblick. [https://blog.searchmetrics.com/de/content-marketing-studie-2019/\(07.01.2020\)](https://blog.searchmetrics.com/de/content-marketing-studie-2019/(07.01.2020)).

Seidenglanz, R./Kindermann, A. (2018): Beziehungsfeld PR und Marketing in Organisationen. In: MedienJournal 42 (2), S. 39–60.

Statista (Hrsg.) (2020): Die Content Marketing Trendstudie 2020. <https://de.statista.com/page/content-marketing-trendstudie-2020-de> (28.03.2020)

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

Szyszk, P. (2004): Integrierte Kommunikation als Kommunikationsmanagement. Positionen – Probleme – Perspektiven. In: Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen (Loseblattwerk). Hrsg. v. G. Bentele, M. Piwinger u. G. Schönborn. Neuwied: Hermann Luchterhand Verlag, 2001 ff., Beitrag Nr. 2.15.

Tropp, J. (2019): Moderne Marketingkommunikation. System – Prozess – Management. 3. Aufl. Wiesbaden: Springer VS.

USC Annenberg School for Communication and Journalism (2017): Global Communications Report 2017. http://annenberg.usc.edu/sites/default/files/KOS_2017_GCP_April6.pdf (22.04.2017)

Zerfaß, A./Borchers, N. S. (2017): Integrierte Kommunikation 2017. Studie zum Status Quo und Verständnis von Integrierter Kommunikation in Deutschland. Frankfurt/M.: FAZ-Institut.