



universität
wien

MASTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Masterarbeit / Title of the Master's Thesis

„Content Marketing in Unternehmen im Zusammenhang
mit Kundenkommunikation“

verfasst von / submitted by

David Pichler BA

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of

Master of Arts (MA)

Wien, 2022 / Vienna 2022

Studienkennzahl lt. Studienblatt /
degree programme code as it appears on
the student record sheet:

UA 066 841

Studienrichtung lt. Studienblatt /
degree programme as it appears on
the student record sheet:

Masterstudium Publizistik- und Kommunikationswissenschaft

Betreut von / Supervisor:

Univ.-Prof. Mag. Dr. Christian Steininger, Privatdoz.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	5
Tabellenverzeichnis.....	6
1. Einleitung	7
2. Literaturübersicht.....	8
2.1 Gliederung der Arbeit.....	8
2.2 Gesellschaftliche und praktische Relevanz.....	9
2.3 Ziel der Arbeit.....	10
2.4 Festlegung des theoretischen Rahmens.....	11
3. Literaturrecherche	17
3.1 Marketing	17
3.2 Storytelling	21
3.3 Messbarmachung von Erfolg im Marketing	22
3.4 Umsetzung der Content-Marketing Strategie im Unternehmen.....	25
3.5 Was braucht ein Unternehmen?	28
4. Methodik.....	37
4.1 Operationalisierung der Forschungsfragen	40
6. Vorgehen.....	42
6.1 Unternehmensanalyse	43
6.2 Subjektive Erfahrung.....	47
6.3 Leitfadenbasierte ExpertInneninterviews	48
6.4 ExpertInneninterviews und qualitative Inhaltsanalyse nach Meuser und Nagel	49
6.4.1 Aufbau	49
6.4.2 InterviewpartnerInnen	51

6.4.3 Durchführung ExpertInnen-Interviews	51
6.4.4 Transkriptionsregeln nach Kuckartz.....	52
6.4.5 Paraphrasierung und Inhaltsanalyse nach Meuser und Nagel.....	52
8. Ergebnisse	54
8.1 Unternehmensanalyse tbw research GesmbH (Ist-Stand).....	54
8.2 Subjektive Erfahrungen mit der Umsetzung von Marketing-Maßnahmen	59
8.2.1 Unternehmens-Website	59
8.2.2 Social-Media-Kanäle.....	61
8.2.3 Content-Erstellung, -Pflege und -Organisation	61
8.2.4 Abstimmung und Freigabe.....	62
8.2.5 Veröffentlichung auf LinkedIn, Facebook und Twitter	63
8.2.6 Interaktion mit KonsumentInnen	63
8.2.7 Involvierung in aktuelle Thematiken.....	63
8.3 ExpertInnen-Interviews und Inhaltsanalyse nach Meuser und Nagel.....	64
9. Diskussion	73
9.1 Beantwortung der Forschungsfragen	74
9.2 Mögliche Erklärungen für die Ergebnisse.....	78
9.2.1 Neue Erkenntnisse	80
9.2.2 Grenzen und Einschränkungen der Untersuchung sowie deren Auswirkung	81
9.2.3 Gesamtgesellschaftliche Perspektive	81
9.2.4 Empfehlungen für zukünftige Forschung	82
10. Fazit	82
11. Nachwort	84
Literaturverzeichnis	85

Anhang.....	90
1. Zusammenfassung	90
1.1 Abstract.....	90
2. Paraphrasierung und kombinierte themenspezifische Kategorisierung	91
3. Transkription der Interviews	107
3.1 Interviewtranskription 1	107
3.2 Interviewtranskription 2	117
3.3 Interviewtranskription 3	122
3.4 Interviewtranskription 4	130
Eidesstattliche Erklärung.....	138

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Medienwirtschaft im engeren und im weiteren Sinn (Kiefer & Steininger nach Gerpott (2006, S. 312)).....	12
Abbildung 2 Stufenmodell der Integrierten Kommunikation (Duncan & Caywood, 1996, S. 21).....	19
Abbildung 3 Content-Marketing-Wirkungsweise (Hilker, 2017)	20
Abbildung 4 How search engines work (Papagiannis, 2020, S. 6)	23
Abbildung 5 The three pillars of good SEO (Papagiannis, 2020, S. 6)	24
Abbildung 6 Mögliche Zielgruppen der Marktkommunikation (Steffenhagen, S. 299)	27
Abbildung 7 ICM Framework (Einwiller & Boenigk, 2012, S. 339).....	29
Abbildung 8 SOSTAC Framework.....	44
Abbildung 9 Konzeptionelle und instrumentelle Operationalisierung (Kaiser, 2021, S. 70).....	49
Abbildung 10 Decision situation diagram (Houben, Lenie, & Vanhoof, 1999, S. 129)	58
Abbildung 11 Kennzahlen Google Search Console.....	60
Abbildung 12 Kennzahlen Content-Impressions LinkedIn	61
Abbildung 13 LinkedIn Beispielpost.....	62
Abbildung 14 Kennzahlen Seitenaufrufe LinkedIn	64

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Mögliche Content-Arten mit Beispielen.....	16
Tabelle 2 Content-Matrix	16
Tabelle 3 Klassisches vs. Content-Marketing (Hilker, 2017, S. 4).....	17

1. Einleitung

"Menschen nutzen Suchmaschinen, wenn sie ein Problem haben, und finden Lösungen dazu. Lösungsanbieter werben auf Suchmaschinen oder stehen oben in den Suchergebnissen mit wertvollen Informationen. Interessenten sind bereit, im Tausch gegen ihre Adresse weitere, tiefer gehende Informationen per E-Mail zu bekommen." (Heinrich, 2017, S. 3)

Heinrich umfasst hier aufschlussreich, wie Content-Marketing entstand. Er nennt den Apotheker Oetker als den ersten Unternehmer mit dieser Strategie. Dieser hatte die Verpackung seines Backpulvers mit Backrezepten seiner Frau bedrucken lassen. Die KundInnen nutzten diese Rezepte und die Nachfrage stieg - ein immenser Erfolg. Er nennt zudem John Deere und Michelin, welche relevanten Content kostenlos zur Verfügung stellten.

Dass Content Marketing keine "neue" Werbeform ist, zeigen uns diese Beispiele. Die Erstellung von relevantem Content hing schon damals von der Rückmeldung und den Interessen der KundInnen ab. Nur ist dieser "Response" in der heutigen Zeit, um einiges leichter zu erfragen als etwa durch Zeitungscoupons oder Telefonate.

Ausgangspunkt für diese Arbeit ist das Studium der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft und die Beschäftigung des Autors im Unternehmen „tbw research GesmbH“. Im Rahmen des Bachelorstudiums wurde bereits eine Arbeit zum Thema Content Marketing und dessen Unterschied zum klassischen Marketing vom Autor dieser Arbeit verfasst, daraus leitet sich die Feststellung ab, dass Content Marketing mit seinem sinnstiftenden Ansatz wesentlich positiver wahrgenommen wird als klassische Werbung. An diesen Ansatz knüpft diese Forschungsarbeit an. Neben der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit sinnstiftendem Marketing und den strategischen Umsetzungen im Unternehmensfeld spielt besonders die weiterführende Kommunikation mit dem KundInnen eine Rolle. Diese Arbeit gründet also auf wissenschaftlichen Erkenntnissen, marketingtechnischen Strategien und Kommunikationsformaten, dem Einblick in die Praxis, sowie persönlichen Erfahrungen in einem Kleinunternehmen. Daher soll das Ziel, die Auseinandersetzung mit der Umsetzbarkeit von Kommunikationsstrategien auf Basis von Content-Marketing in

Kleinunternehmen sein. Dies wirft zudem Fragen zur personellen und finanziellen Bewältigung im Fall einer Implementierung auf. In Form von ExpertInneninterviews sollen Ansätze aus der Literatur und Wissenschaft auf Praxistauglichkeit überprüft werden. Dabei werden Verantwortliche befragt, welche mit ihrem Unternehmen von diesen Ansätzen profitieren könnten. Mithilfe des SOSTAC Modells nach Smith (2020) soll ein digitaler Marketingplan erstellt werden, um die Ansätze anhand des Unternehmens bzw. research auf die Praxis umzulegen. Aufgrund der Erkenntnisse der Interviews wird anschließend kritisch beleuchtet, welche Ansätze praxistauglich sind, und welche auf wenig Interesse stoßen.

Durch den Einblick in ein Unternehmen und die Medienerfahrung aus Studium und Privatleben, entstand die Frage nach der zukünftigen Entwicklung von Marketing auf Unternehmensbasis, in einer digitalisierten und sozial stark vernetzten Welt. Die tägliche, nicht zu bewältigende Informationsflut schwimmt immer mehr zu einem scheinbar uninteressanten und sich ähnelndem Konglomerat. Dagegen stehen die geringer werdende Aufmerksamkeitsspanne der KonsumentInnen und ihr Drang nach sozial intimeren Inhalten. Um als Unternehmen mit dieser Entwicklung Schritt zu halten, muss auf neue Methoden wie die Selbstanalyse gesetzt werden. Diese Aufgabe ist allerdings sehr zeitintensiv und aufwendig.

Empirisch wird auf die subjektiven Erfahrungen aus dem Berufsalltag und die Eindrücke und Erfahrungen der MitarbeiterInnen und der Geschäftsführung eingegangen. Die ExpertInnen-Interviews dienen der Analyse von Einflussfaktoren und Hürden aus der Praxis zur Gegenüberstellung mit der Theorie.

2. Literaturübersicht

2.1 Gliederung der Arbeit

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit Kommunikationsstrategien im Content-Marketing. Ziel ist es, einzelne Faktoren auf praktische Relevanz und Umsetzbarkeit zu überprüfen. Der erste Abschnitt behandelt daher den inhaltlich aktuellen Stand der Forschung in diesem thematischen Rahmen. Da es sich um eine qualitativ-empirische Arbeit handelt, wird in weiterer Folge auf die subjektive Erfahrung des Autors im Unternehmensalltag mit Fokus auf Tätigkeiten im Untersuchungsfeld

eingegangen. Diese Erfahrungen münden in eine SWOT Analyse des Unternehmens und stellen gemeinsam mit der Literaturrecherche die Basis für qualitative Interviews mit MitarbeiterInnen dar, um die Praxistauglichkeit zu analysieren und diese dann mit den in der Literatur bestehenden Faktoren in Verbindung zu setzen. Dieser Teil umfasst die Ergebnisse und die Diskussion der Forschungsergebnisse.

2.2 Gesellschaftliche und praktische Relevanz

„Der Grundgedanke des Marketings ist die konsequente Ausrichtung des gesamten Unternehmens an den Bedürfnissen des Marktes“ (Bruhn, 2016, S. 13). Manfred Bruhn formuliert Marketing als eine Art Werkzeug oder Strategie, welche jedes Unternehmen einsetzen muss, um sich am Markt und im Wettbewerb behaupten zu können und um die eigenen Ziele an die Bedürfnisse der Umwelt und der KonsumentInnen anzupassen. Das klassische Marketing erfährt aber aufgrund von Digitalisierung und Globalisierung eine immer geringer werdende Aufmerksamkeitsspanne bei den KonsumentInnen. Wichtig für die Content-Marketing-Strategie ist neben dem Mehrwert und Nutzen, welche KonsumentInnen erfahren, auch die Markenbindung und die erhaltene Aufmerksamkeit für das Unternehmen. Durch den Wandel von der Kommunikation „zu“ den KundInnen, zur Kommunikation „mit“ den KundInnen, ist die Berücksichtigung des eigenen Unternehmens im Rahmen seiner Kommunikationsstrategie als eigene Persönlichkeit zu integrieren. Es bedarf dabei der Anpassung der gesamten Unternehmensstruktur, um einheitliche und faktorbasierte, interne sowie externe Kommunikation zu schaffen.

Der alltägliche Kontakt durch soziale Medien und unsere Umwelt macht Marketing zu einem sehr aktuellen und wichtigen, immer öfter aber auch nervigen und störend empfundenen Teil unseres Alltags. Die Rezeption geschieht dabei kaum bewusst und in ungeheurer Menge. In einer Gesellschaft, in welcher immer mehr Menschen zu Werbeträgern werden und die persönliche Kommunikation digitaler wird, wird der Wunsch nach Individualität und Intimität immer stärker. Dies erfordert die Anpassung der Unternehmenskommunikation an eine personalisierte und verlässliche Strategie. Besonders kleine Unternehmen gründen oft auf

faszinierenden Geschichten, welche den Produkten und Dienstleistungen durch die richtige Kommunikation eine persönliche Note verleihen können.

2.3 Ziel der Arbeit

Das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit gilt derer Umsetzbarkeit von Content-Marketing-Strategien in kleinen und mittleren Unternehmen. Eine Untersuchung des Zusammenhangs von Kundenkommunikation mit Content-Marketing-Kampagnen soll erfolgversprechende Faktoren in der Literatur identifizieren. Durch eine Art Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen, die aufgrund von personellen und budgetären Mehraufwendungen von einer Umsetzung von Content Marketing und Storytelling absehen, sollen Implementationsmöglichkeiten untersucht werden. Es sollen Vor- und Nachteile sowie aktive Strategie-Ansätze aufgezeigt werden, um das Potential durch die digitalisierte Kommunikation erkennbar zu machen. Durch die Auseinandersetzung mit ExpertInnen sollen diese dann untersucht werden. Der Prozess einer Umsetzung und Implementierung stellt ein Unternehmen vor finanzielle und personelle Herausforderungen.

Als Beispielunternehmen wird in dieser Arbeit das Unternehmen **tbw research GesmbH** behandelt. Das Non-Profit Unternehmen befasst sich mit geförderten Projekten zur Mobilitätsforschung und Raumplanung. Genauere Details zum Unternehmen sind in Kapitel 6.1 Unternehmensanalyse zu finden. Umgelegt auf das SOSTAC Model wird eine Unternehmensanalyse durchgeführt, um konkrete Anknüpfungspunkte einer Content-Marketing Strategie mit den Verantwortlichen zu thematisieren und auf Praxistauglichkeit zu überprüfen. Durch die Arbeit als Praktikant sollte unter anderem die Kommunikation nach außen gesteigert und in Form von Content Marketing über Social Media und Unternehmens- sowie Projektwebsites umgesetzt werden. Die Position im Umfang eines Praktikums diene in erster Linie aber der Unterstützung von Projekten und Projektleitenden.

Die Umsetzung von Content-Marketing-Maßnahmen gestaltete sich daher im Ausmaß einer Nebenbeschäftigung und wurde nach und nach durch enge Abstimmung mit der Geschäftsführung erarbeitet. Für Details zu Unternehmen und Umsetzung siehe Kapitel Unternehmensanalyse (Seite 43).

Im Rahmen der Literaturrecherche sollen kommunikationswissenschaftliche Strategien und Vorgehensweisen dargestellt werden, welche die Kundenkommunikation im Rahmen des Content-Marketings verbessern. Besonders das SOSTAC Modell von Smith (2020) dient als Leitfaden für die erfolgreiche strategische Umsetzung eines "Digital-Media-Plans". Es soll so ein Überblick über Strategie-Anwendungen aus geschaffen werden, um sie mit den Erfahrungen aus dem Unternehmen gegenüberzustellen. Hinzu sollen einzelne Schwerpunkte herausgearbeitet werden, welche in ExpertInnen-Interviews mit den entsprechenden MitarbeiterInnen aus dem Unternehmen in den Bereichen Marketing, Projektleitung, Geschäftsführung und allgemein mit kommunikativen Aufgaben betrauten MitarbeiterInnen behandelt und auf Umsetzbarkeit geprüft werden.

2.4 Festlegung des theoretischen Rahmens

Die verwendeten Ansätze beruhen auf bereits bestehenden erhobenen Daten verschiedener Studien und aus dem verfügbaren ExpertInnen-Wissen zum Content-Marketing.

Der qualitative Bereich wird auf Erfahrung aufgebaut, um eine Grundlage für zukünftige Forschung zu schaffen. In der vorangegangenen Bachelorarbeit konnte bereits der Bezug zur KundInnen-Seite und die Markenwahrnehmung durch die KonsumentInnen untersucht werden. Die Theorie beschränkt sich demgemäß auf die Anforderungen an eine Marketing-Strategie und deren Umsetzung. Weiters sind die Ansätze des Content-Marketing und des Storytellings für die Forschung wichtig. Die Methodik folgt der empirischen und qualitativen Forschung. Mittels subjektiver Erfahrungen und einer Unternehmensanalyse soll der empirische Teil analysiert und beschrieben werden. Mit der Durchführung von ExpertInnen-Interviews können diese Daten evaluiert und mit den Faktoren aus der Literaturrecherche in Bezug gesetzt werden.

Nach Kiefer & Steininger (2014) ist die Medienökonomie in der Kommunikationswissenschaft eine Teildisziplin, die es in der Forschung und in der Lehre noch auszubauen gilt. Die ökonomische Sichtweise auf Medien behandelt in der Literatur vor allem betriebswirtschaftliche Interessen. Kiefer und Steininger

beschreiben vor allem Ansätze, welche die ökonomische Relevanz von Medien diskutieren. Dadurch wird deutlich, wie groß und weitläufig der Medienapparat eigentlich ist. Die Umsetzung von Content-Marketing stützt sich fundamental auf diesen und ist von wirtschaftspolitischen Entscheidungen abhängig. Kiefer und Steininger haben sich dazu an der Darstellung von Gerpott (2006) orientiert, um den Begriff der Medienwirtschaft zu erklären.

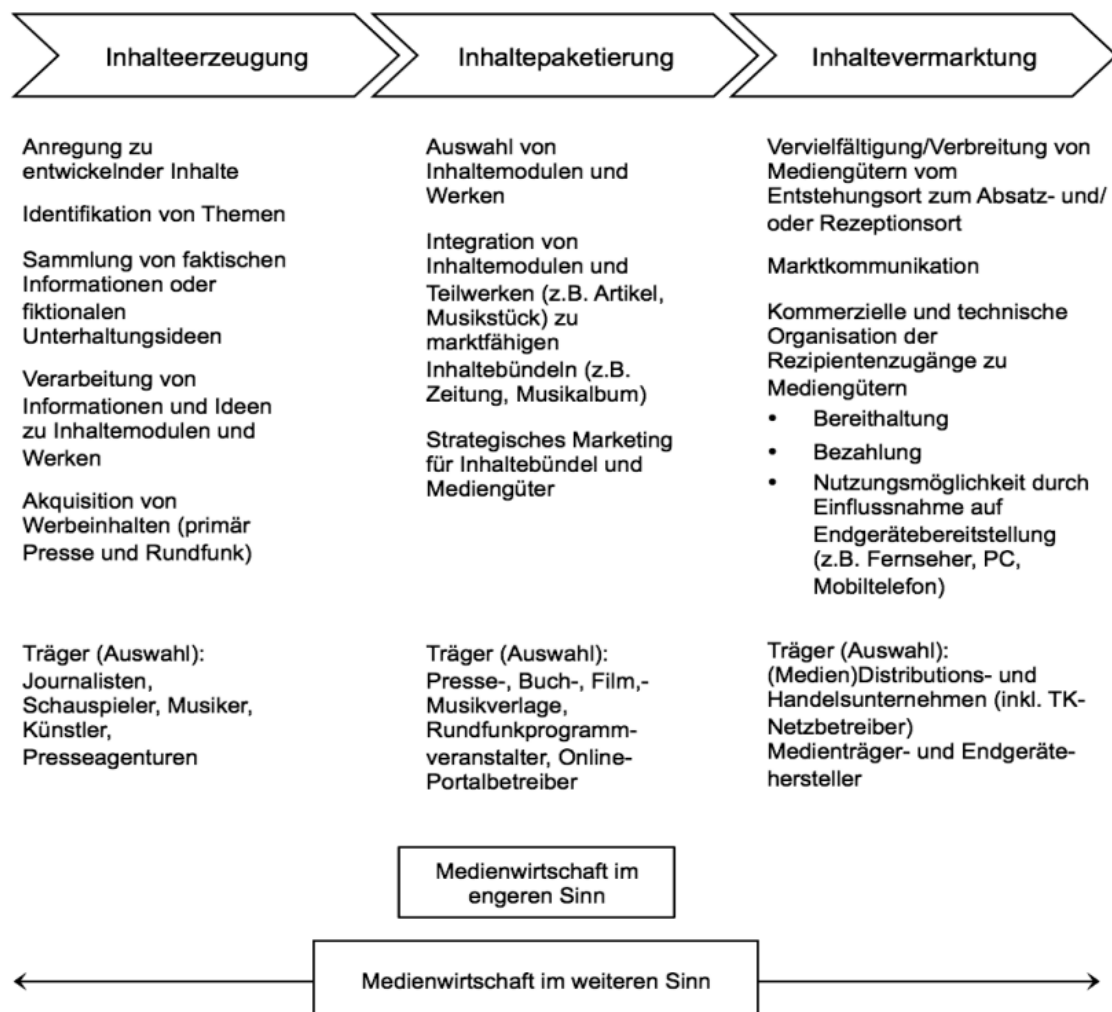


Abbildung 1 Medienwirtschaft im engeren und im weiteren Sinn (Kiefer & Steininger nach Gerpott (2006, S. 312))

"Erweitert man vor dem Hintergrund konvergenter Entwicklungen die Perspektive auf den gesamten Abschnitt Information und Kommunikation (dieser umfasst neben dem Mediensektor auch Telekommunikation, die Erbringung von Dienstleistungen der Informationstechnologie und Informationsdienstleistungen wie die Tätigkeit von Suchmaschinen), dann

leistete dieser 2008 in Deutschland einen Beitrag von 8,1 Prozent zur gesamtwirtschaftlichen Bruttowertschöpfung, das heißt 8,1 Prozent der inländischen Einkommen entstanden hier." (ebd. 2014, S. 20)

Der breite wirtschaftliche Einfluss von Medien ist laut Kiefer und Steininger durch die vielfältigen Möglichkeiten der Inhaltserzeugung, der strategischen Bereitstellung und Orientierung, sowie der Vermarktung über technisch-kommerzielle Zugänge gegeben. Dieser Faktor interessiert insbesondere, da sich die vorliegende Arbeit mit den wirtschaftlichen Auswirkungen der Kommunikationsstrategie in Unternehmen beschäftigt. Kiefer und Steininger beschreiben weiters die sogenannte "Marktmacht", durch die Ressourcentheorie. Für große und internationale Unternehmen ist die interne Verschiebung von Ressourcen Ressortübergreifend möglich (S.108). Da im vorliegenden Unternehmen keine solche Ressourcenvormacht herrscht, sollen genau diese personellen, finanziellen und organisatorischen Faktoren untersucht werden.

Die vorhandene Literatur bezieht sich immer auf theoretische Überlegungen aus dem Marketing und Erfahrungen aus der Praxis. Allen gemein ist die Kommunikation zwischen Unternehmen und KundInnen und deren Wandel in den letzten Jahren. Weiters steht das Involvement der KundInnen mit der Content Marketing Kampagne im Fokus. Wu (2002) untersuchte dies anhand von kategorischer Abfrage nach Aufmerksamkeit und Verarbeitungsstrategie, situativem persönlichem Involvement und dem Gesamtpublikums-Involvement. Ansari et al (2019) verwendeten in ihrem Forschungspapier einen quantitativen Fragebogen, um numerische Datenanalyse zur Beantwortung der Forschungsfragen zu nutzen. Sie kamen zu dem Ergebnis, dass die Marke oft einen sehr schwach positiven Effekt auf die Kaufentscheidung hat, Social-Media-Content-Marketing hingegen einen signifikant positiven. Stone und Laughlin (2016, S. 338) beschrieben, basierend auf der Reflektion von Erfahrung und Wissen der Autoren, die unterschiedliche Wahrnehmung und den Umgang mit „guten“ und „schlechten“ KundInnen. Generell wird immer die Konsumierung von Content mit dem Involvement und der Markenidentifizierung in Bezug gebracht. Die Forschung erklärt den positiven Effekt von Content-Marketing auf das Involvement und die Kaufentscheidung durch die Identifizierung mit der Marke und deren Hintergrundgeschichte.

Effektiv wird durch das Content-Marketing ein Produkt geschaffen, welches zwar den Zweck der Werbung erfüllt, aber als alleinstehende Komponente ein Unterhaltungsprogramm darstellt, welches mit Informationsgehalt gefüllt ist, um zum Kauf zu motivieren, aber auch für RezipientInnen sinnstiftende Information zu vermitteln und das Markenbewusstsein zu festigen. Das Content-Marketing ist nicht rein kreativer Natur und besteht nicht allein aus dem Storytelling. Es folgt meist bestimmten, kaufmännisch sinnvollen Strategien. Nach Grunert (2019, S. 3) münden diese im Return of Investment (ROI) und es steht besonders die Kundenbindung im Fokus.

"Content Marketing ist ein strategischer Ansatz zur Erreichung von Unternehmenszielen. Im Content Marketing werden werthaltige und auf die Zielgruppe zugeschnittene Inhalte produziert, um sie zum passendsten Zeitpunkt auf dem konversionsstärksten Distributions-Kanal an die Zielgruppe auszuspielen. Mit Hilfe des Content Marketings werden Nutzer aktiviert und zur Interaktion mit dem Absender motiviert, um perspektivisch zu Kunden und Multiplikatoren des Absenders zu konvertieren. Content Marketing soll einen Return on Invest erzielen." (Grunert, 2019, S. 3)

Unter anderem spielt die Kommunikation nach dem Kauf – der Support - eine Rolle. In dieser Arbeit sollen Strategien untersucht werden, welche das Interesse, eine Botschaft zu verfolgen, steigern können. Abbate (2017) beschreibt den Unterschied zwischen Content-Marketing und klassischen Werbeformen ähnlich wie Hilker (2017), als eine Nutzen-tragende Botschaft, welche im Kern aber zu Produkt und Marke passen muss, da sie das "Markenversprechen" transportieren soll (S. 3). Für Unternehmen, welche sich besonders intensiv mit dem Storytelling beschäftigen wollen, ist es wichtig sich mit der eigenen Geschichte auseinander zu setzen. Fordon (2018, S. 103f) beschreibt sehr ausführlich, wie diese Methode in der Praxis angewandt wird. Sie erklärt auch, wie die heutige Generation von klassischem Internetmarketing kaum mehr erreicht wird. Die Kurzlebigkeit und das "Lechzen nach neuen Stimuli" während der Reizüberflutung durch unendliche Mengen von Content, stellt ihrer Meinung die größte Hürde für Unternehmen dar. "Es ist der Hunger nach Resonanz, nach sozialer Bestätigung, nach Ordnung durch soziale Akzeptanz" (S. 102). Die Verlagerung in soziale privatere Messenger Apps und die Abkehr von Browser-basierter Online-Kommunikation begründe sich ihrer Meinung nach auf dem Wunsch nach intimerer Kommunikation. Sie empfiehlt dem Content-

Marketing deshalb, mit "authentischen, relevanten, sinnlichen und archetypischen Geschichten" (S. 103) Intimität aufzubauen.

Speziell die Involvement Strategien, welche den Konsumenten zu einem Teil des Produkterlebnisses und des Marketings machen, baut auf diesem Prinzip auf. Es wurde untersucht, ob Werbebotschaften eher verfolgt werden, wenn mit Low- oder mit High-Involvement rezipiert wird. Lei, Pratt & Wang stellten außerdem eine erhöhte Resonance bei Online-Beiträgen mit einem "call to action" oder "call to win" fest, also der Beteiligung und Involvierung durch die Konsumenten und der Bereitstellung von Anreizen (2016, S. 326). Obwohl es in ihrer Studie um die unterschiedlichen Arten von Social Media Postings geht, zeigt sich, dass die meisten Beiträge sowieso mit Bildern versehen sind. Dabei spielt wieder die Konzeption eine wichtige Rolle. Der Studie bleibt also zu entnehmen, dass die KonsumentInnen durch die Beiträge in eine mitwirkende Rolle schlüpfen sollten, um das Engagement zu fördern und dadurch mehr Interesse zu wecken. Besonders die Belohnung durch "Incentives" also physische oder digitale Anreize (Belohnungssystem) wirkt verstärkend.

Weiters kommen nach Auler und Huberty (2019, S. 27), bei verschiedenen Verbreitungsmedien auch verschiedene Content-Formate zum Einsatz. Er unterteilt diese wie folgt:

Content-Arten	Möglichkeiten
Texte	Anleitungen Interviews Fallstudien E-Books E-Mail-Newsletter Umfragen/Abstimmungen Tool-Reviews Wikis FAQs Q&A Sessions Pressemitteilungen Leitfäden Whitepaper Slideshares Quiz Listen
Bild, Grafik	Infografiken Cartoons/Illustrationen Fotos
Bewegbild	Videos Vlogs Webinare
Audio	Podcasts
Online-Anwendungen	Tools/Apps Online-Spiele

Tabelle 1 Mögliche Content-Arten mit Beispielen

Die Formate orientieren sich nach Auler und Huberty hauptsächlich an den Kriterien Budget, Personal-Ressourcen, Zielgruppe, Ziele und Plattform sowie digitale Umgebung. Weiters liefern sie auch eine Ziel-Content Matrix (S. 28), welche für die Content-Strategie wichtig sind.

Ziel	Content-Formate	Medien/Kanal
Traffic auf Website steigern	Ratgeber Wikis Blogbeiträge Video	Owned Media, weil dieser Kanal suchmaschinenoptimiert werden kann (Website, Blog) Earned Media (Blogger, Influencer targetten, Social-Media-Gruppen (nicht owned)) Paid Media
Leads gewinnen	Whitepaper Webinare Blogbeiträge	Owned Media, weil hier der Opt-in erfolgen kann für Newsletter oder Anmeldung für Webinare (Website, Blog) Paid Media, um Besucher auf Content-Landingpage zu ziehen
Fans und Follower aufbauen	Social Media Posts	Owned Media/Earned Media (eigene Social-Media-Kanäle) Paid Media (Facebook, Instagram Ads)
Reputation/Link-Aufbau	Videos Infografiken Studien Interviews	Owned Media (Website, YouTube, Blog) Earned Media

Tabelle 2 Content-Matrix

3. Literaturrecherche

Im Allgemeinen wird stets auf die Bewusstseinsbildung durch mehrwertbietende Inhalte gesetzt. Diese inhaltlichen Vorgaben stützen sich auf die Auseinandersetzung mit der eigenen Unternehmensgeschichte und der Philosophie sowie Geschäftsstrategie des Unternehmens. Da es sich beim Content-Marketing aber um einen Wandel von einseitiger zu gegenseitiger Kommunikation mit den KonsumentInnen handelt, muss auch die Markt- und Kundenanalyse mitbedacht werden. Um den Prozess darzustellen und entscheidende Faktoren in die Kommunikationsstrategie zu integrieren, wird in dieser Arbeit auf eine empirische Unternehmensanalyse gesetzt, welche Marktfaktoren in Makro- und Mikroumgebung beleuchtet. Daneben soll auch ein Einblick in den Umgang mit Daten von KonsumentInnen zur effektiven Reichweitenmaximierung gegeben werden. Diese Methoden kommen zum Teil aus der Marktforschung und werden dort für die Einführung von neuen Produkten verwendet, sie helfen aber auch beim Finden der eigenen Kommunikationsstrategie und den KonsumentInnen-Markt besser zu erreichen.

3.1 Marketing

"Für das Marketing stellt letztlich der Kunde die relevante Erfolgsquelle dar; er bestimmt mit seinem Kaufverhalten den Erfolg bzw. Misserfolg von Unternehmen, Produkten und Dienstleistungen. Deshalb unterliegt das praktische unternehmerische Marketing dem Leitprinzip bzw. langfristig sogar dem Zwang, seine Kundenbeziehungen (zumindest in ihrer Gesamtheit) wirtschaftlich zu gestalten." (Froböse & Thurm, 2016)

	Klassisches Marketing	Content Marketing
Ausrichtung	Push-Strategie	Pull-Strategie
Botschaften	Werbung	Bedarfsorientiert
Ziel	Direkter Verkauf	Indirekter Verkauf
Vorgehen	Direkter Verkaufsappell	Kundenzentrierung
Wirkung	Werbemüdigkeit	Relevanz

Quelle: Hilker Consulting

Tabelle 3 Klassisches vs. Content-Marketing (Hilker, 2017, S. 4)

Im Rahmen des Content-Marketings kann aufgrund des Involvements nach Shwu-Ing Wu (Internet Marketing Involvement and Consumer Behavior) bereits 2002 ein Zusammenhang zwischen Internetmarketing und Kundenverhalten festgestellt werden. Diese begründen sich auf dem Push-Ansatz nach Hilker (2017, S. 4).

"Unternehmen, die nicht „erklären“ und „erzählen“ können, welchen Wertbeitrag sie für 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."
(Hilker, S. 39)

In dieser Arbeit sollen Kommunikationsstrategien und Taktiken aus dem Content-Marketing mit der Praxis in Verbindung gebracht und untersucht werden, klassisches Marketing hat daher bei dieser vorliegenden Auseinandersetzung keine direkte Bedeutung. Die Recherche gründet auf den Forschungen zum Dialogmarketing, Native Advertising, Social Media Marketing und dem Influencer Marketing. Im Fokus steht das Content-Marketing an sich, und die digitale Umgebung sowie die Kommunikation mit KundInnen. Durch den strategischen Einsatz von Kommunikation kann das Image des Unternehmens und die Markenidentität besser im Kopf der KundInnen verankert werden. Tropp (2011, 2014, S. 48) spricht auch von der gegenseitigen Kommunikation, welche einen Rollenwechsel zwischen Kommunikator und Rezipient aufweist. Vor allem die Online-Kommunikation verbreitert in diesem Feld die Möglichkeiten und Vorgehensweisen (S. 50f).

Der Zusammenhang zwischen KundInnen und der Identifikation des Unternehmens mit eigener Hintergrundgeschichte und Persönlichkeit soll auf Möglichkeit und Umsetzung sowie Verbesserungsmöglichkeiten untersucht werden.

Die Forschungsfragen sollen sich also mit der Umsetzung und den Auswirkungen des Content-Marketings eines Unternehmens auseinandersetzen. Im Blick auf bestehende Literatur liefert Manfred Bruhn (Bruhn, Esch, & Langner, 2016) besondere Einblicke auf Integrierte Kommunikation (S. 76) und dem Zusammenspiel von PR und der Marketing Abteilung (S. 88), er beruft sich dabei auf das Stufenmodell (S. 90) nach Duncan und Caywood (1996) (siehe Abbildung 2). Bruhn bezieht sich auf den markenwertorientierten Ansatz, um weg von der

Kommunikation zu den KundInnen, hin zu der Kommunikation mit den KundInnen zu gelangen. Hierfür gilt es, in einer dreistufigen Ausführung die Phasen: Analyse, Planung und Kontrolle; in ein kombiniertes Team aus MitarbeiterInnen als Koordinationszentrum für alle Kommunikationssysteme einzuführen.

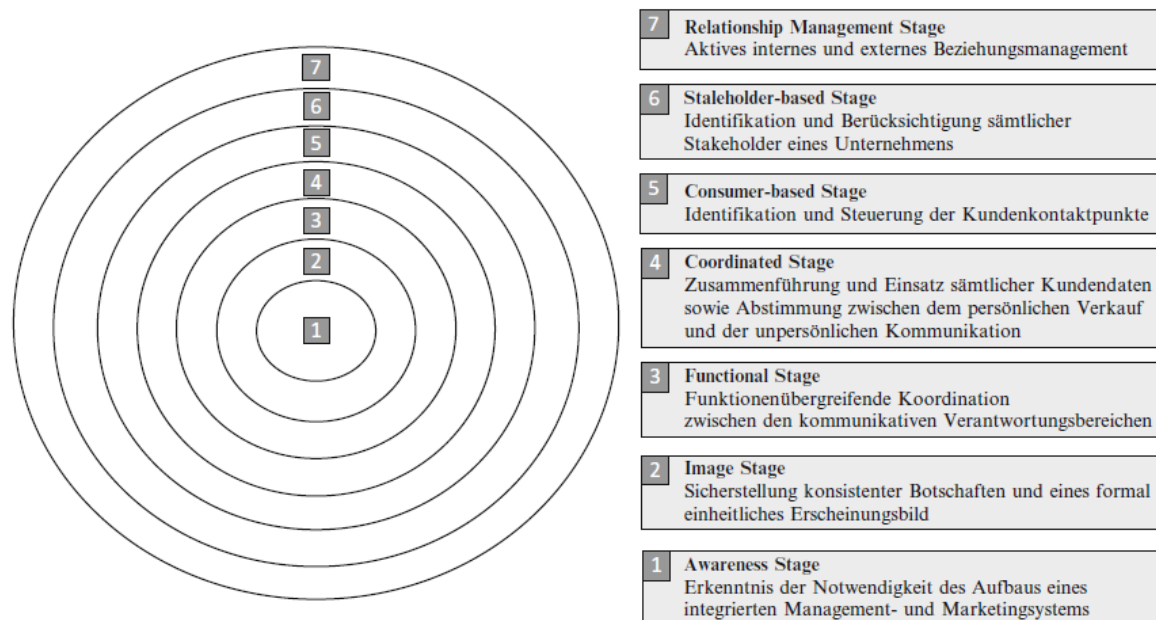


Abbildung 2 Stufenmodell der Integrierten Kommunikation (Duncan & Caywood, 1996, S. 21)

„Der Grundgedanke des Marketings ist die konsequente Ausrichtung des gesamten Unternehmens an den Bedürfnissen des Marktes“ (Lieb, 2011, S. 13). Generell kann man sagen, dass durch das Marketing oder eigentlich die "Kommunikation mit betriebsexternen Rezipienten" das Angebot geschaffen wird. Ohne Kommunikation nach außen kann auch keine Nachfrage entstehen. Nach Bruhn bedeutet dies auch, am Markt wettbewerbsfähig zu bleiben. Gleichzeitig steht aber auch die interne Kommunikation im Fokus. Diese muss mit der Kommunikationsstrategie nach außen auf einer Linie sein und bildet auch die grundlegende Basis für diese.

"Informationen sind in der heutigen Wissensgesellschaft ein wichtiger Produktionsfaktor, sie repräsentieren die Steuerungsbasis jeder betriebswirtschaftlichen Aktivität. Dies gilt auch und gerade für das Marketing, aus dessen dominanter Orientierung an einer Vielzahl von Umweltfaktoren ein hoher Informationsbedarf resultiert." (Froböse & Thurm, 2016, S. 36)

Die Berücksichtigung der richtigen Kommunikationsstrategie führt dazu, besser mit den KonsumentInnen und Stakeholdern zu kommunizieren und dabei sinnstiftend auf das Content-Marketing zu setzen.

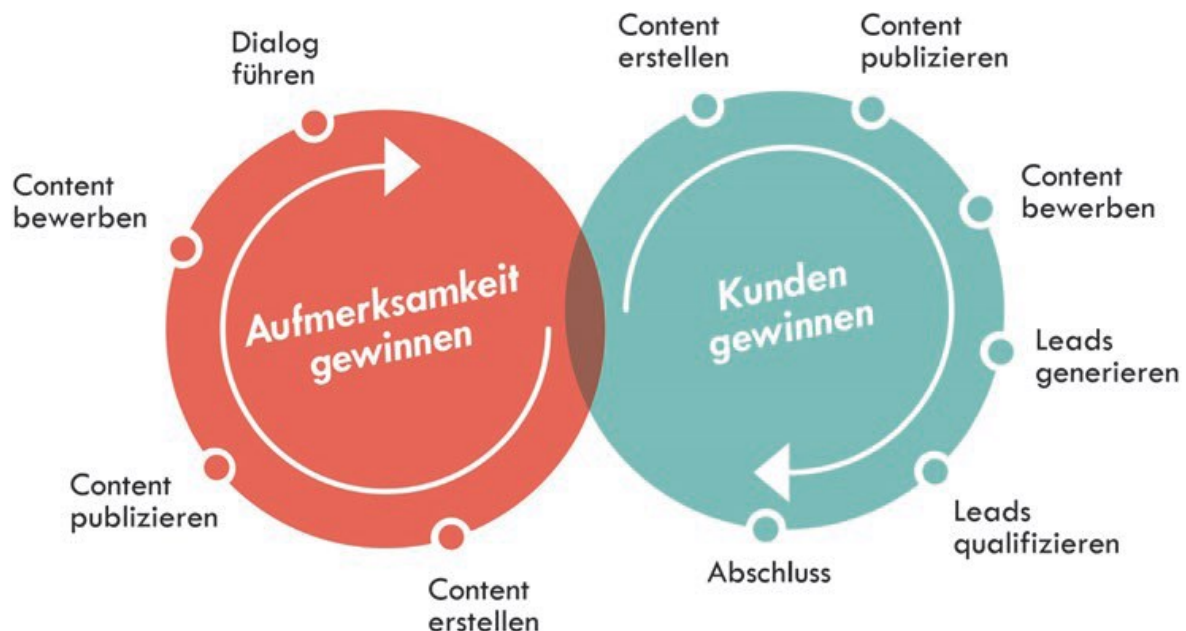


Abbildung 3 Content-Marketing-Wirkungsweise (Hilker, 2017)

Content-Marketing wurde in den Werken von Claudia Hilker (2017) ausführlich behandelt und liefert Einsicht auf Nutzen, Ziele und Erwartungen der Unternehmen (S. 5-9). Der Gewinn von Aufmerksamkeit geht mit der Neukundengewinnung Hand in Hand; ganz nach dem Motto **"Content is Key"** stellt Hilker in Abbildung 3 den Prozess des Content-Marketings dar. Den Anfang macht die Analyse und Strategieentwicklung, welche zur Content-Planung führen. Ähnlich bezeichnet diesen Schritt auch Smith (2020) und beschreibt diesen mit seiner "Situationsanalyse". Er unterteilt dabei noch sehr spezifisch, um KonsumentInnen so gut wie möglich abzubilden. "Your Customer Analysis needs to be so thorough that it ensures you know your customers better than they know themselves" (S. 30).

3.2 Storytelling

Um Inhalte glaubhaft eine persönliche Note zu verleihen, hilft es, die Methode des Storytellings miteinzubeziehen. Dadurch können KonsumentInnen dem Unternehmen eine Persönlichkeit zuordnen oder sich mit ihr identifizieren.

"Es spielt im Grunde keine Rolle, ob man einen Text für eine Imagebroschüre, eine Corporate Homepage, einen Blog, ein E-Book oder eine Mitarbeiterzeitschrift schreibt – bevor es ans Schreiben geht, sollte man sich Gedanken über wesentliche Punkte, die der Text transportieren soll, machen; und auch darüber, wer eigentlich die Zielgruppe ist und wie man diese anspricht." (Abbate, 2017, S. 1)

Fordon (2018) beschreibt Schritt für Schritt wie man erfolgreiches *zielgruppenspezifisches* Storytelling betreibt. Um die Kommunikation mit dem Kunden zu untersuchen, wurde bereits einiges an Forschung betrieben. Neben dem Faktor der Digitalisierung, welcher in den letzten Jahrzehnten entscheidende Werkzeuge lieferte, spielt besonders die Text-Konzeption nach Abbate (2017) eine fortwährend zentrale Rolle. Ternes et al (2019) greifen das Konsumentenverhalten im Zeitalter der Digitalisierung auf. Auler und Huberty (2019) kombinieren diese Ansätze und zeigen, wie Content effektiv bei den Zielgruppen verbreitet wird. Grunert (2019) stellt eine Art Leitfaden zur systematischen Anwendung von Content-Marketing zur Verfügung. Ansari et al (2019) zeigen auf, wie Brand Awareness und Markentreue mit dem Kaufverhalten zusammenhängen. Durch die vergleichende Studie von Corduan (2018), erhält man Einblick in die Nutzung von Social Media als Instrument der Kundenkommunikation in unterschiedlichen Märkten. Im Vergleich hat Wu (2002) bereits früh zu Involvement und KundInnen-Verhalten im Internet-Marketing geforscht, wodurch interessante Unterschiede ausgemacht werden können.

"Antecedents of personal characteristics, lifestyle, perception needs, and situations affected the degrees of consumer involvement. These influence factors directly affects consumers' Internet marketing involvement degree and consumers' behavior such as purchase decision, items purchased, amount of money spent, purchase volume, and trade mode." (Wu, 2002, S. 44f)

Die Faktoren Lebensstil, Wahrnehmungsbedürfnisse und aktuelle Situation, wirken sich demnach direkt auf Verbraucherverhalten, Kaufverhalten und gekaufte Artikel sowie Geldmenge und Handelsvolumen aus. Diese einfachen Faktoren wurden mit der Zeit immer differenzierter und ausgeklügelter. Grunert (2019, S. 174) beschreibt die Erstellung von Personas, welche die KundInnen und KonsumentInnen in Kategorien unterteilen. Die Unterscheidung von B2C und B2B Kunden lässt sich am einfachsten durch die Größe des Warenkorbes ausmachen. Der Unterschied zwischen den beiden Gruppen lässt sich durch das Treffen der Kaufentscheidung gut erklären. Nach Grunert definieren sich B2C KundInnen über das nachfrageorientierte Kaufverhalten: "Es ist Winter, ich brauche Winterstiefel und 100 Euro sind ein akzeptabler Preis. Der Stiefel wird gekauft." Beim B2B Kunden gestaltet sich dies schwieriger, da es sich oft um "komplexere Produkte mit vielfältigen Einsatzszenarien" handelt und die Kaufentscheidung auf viele Köpfe verteilt wird.

Um nicht zu sehr ins Detail zu gehen, soll an dieser Stelle nur auf Grunert (2019, S. 174f) verwiesen werden, da die Persona-Identifikation einen sehr komplexen und individuell zugeschnittenen Aspekt der Marketing-Strategie darstellt.

3.3 Messbarmachung von Erfolg im Marketing

Im Allgemeinen wird bei Marketing-Strategien die Steigerung der Verkaufszahlen als Kennzahl angesehen. Da es sich bei Online-Marketing aber schwieriger gestaltet, die Wirksamkeit mit den Umsatzzahlen zu belegen, muss man auf andere Kennzahlen zurückgreifen.

"Eine beispielsweise erfolgreiche Facebook-Fanpage besticht durch regelmäßige Unternehmensbeiträge, die für den User einen Mehrwert darstellen. Das regelmäßige Veröffentlichen neuester Werbebotschaften hingegen, ist einer der häufigsten Fehler bei dieser Art der Kommunikation." (Ceyp & Scupin, 2013, S. 108)

Die Verwendung von Social-Media-Plattformen ist nicht nur aufgrund der Nähe zu den KonsumentInnen und deren Involvement, sowie der einfachen Kommunikation empfehlenswert. Besonders die Messbarkeit durch einfache Kennzahlen wie Likes, Kommentaren oder Teilungen lässt auf den Erfolg von Content schließen. Darüber

hinaus bieten die meisten Plattformen auch Analysetools durch sogenannte "Insights" an. Damit lässt sich die Verbreitung noch besser darstellen, um Zielgruppen demo- sowie geographisch zu unterscheiden, den Content auf die stärksten Thematiken zu untersuchen, oder neue Trends zu identifizieren.

Mit SEO (Search Engine Optimized) Tools lassen sich auch Websites analysieren, um den Inhalt zu verbessern und die Darstellung in Suchmaschinen wie Google, zu optimieren. Papagiannis (2020) gibt in seinem Buch einen Überblick zu dem Thema und beschreibt die einzelnen Funktionen und Kennzahlen. Zur Funktionsweise lässt sich zusammenfassend folgendes feststellen.

Suchmaschinen durchsuchen das Web konstant nach neuer Information. Dafür wird eigene Software benutzt, die die Inhalte von Websites analysiert, dieser Prozess nennt sich "Crawling".

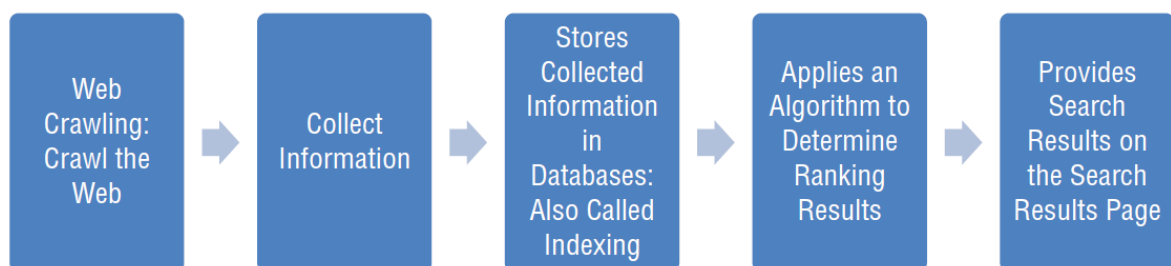


Abbildung 4 How search engines work (Papagiannis, 2020, S. 6)

Die gesammelten Informationen werden dann in Datenbanken strukturiert und nach Wichtigkeit und Relevanz sortiert. Das sogenannte "Ranking" soll NutzerInnen ein möglichst nützliches und spezifisches Suchergebnis liefern. Für die Umsetzung ist es notwendig, die eigene Website anzupassen und durch entsprechende Tools für das "Crawling" zu optimieren. Für diesen Prozess sind jedoch Expertise und Vorwissen nötig, um zu effektiven Ergebnissen zu gelangen. Die spezifischere Auseinandersetzung muss daher auch finanziell und personell im Unternehmen berücksichtigt werden. Oft werden auch externe ExpertInnen hinzugezogen (Papagiannis, 2020, S. 5-6).

Die drei Säulen von guten SEO-Tools sind die Umgebung – also die Optimierung der Website und die Erfüllung von Standards; der Content – spricht er die Zielgruppe an und weckt Interesse; und die Popularität – kann ich eine User-Erfahrung bieten, welche ein einzigartiges Erlebnis bietet?

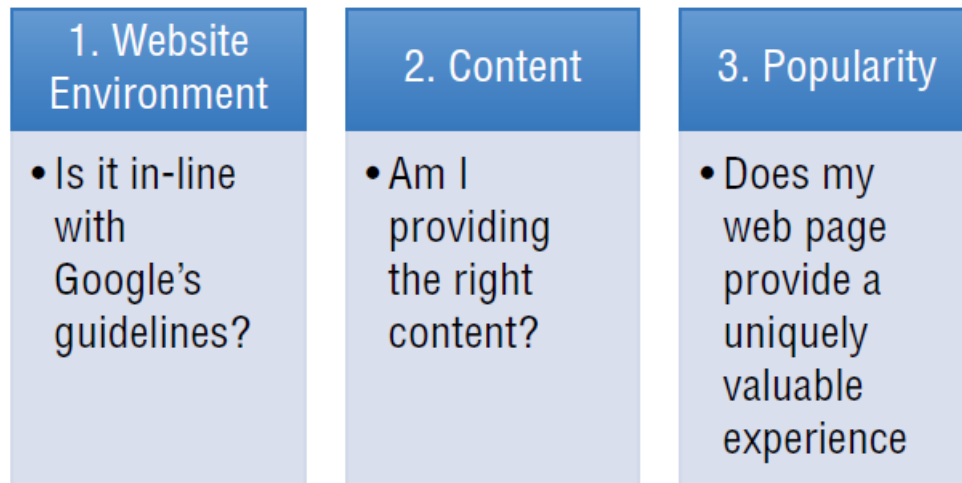


Abbildung 5 The three pillars of good SEO (Papagiannis, 2020, S. 6)

Guten Content erstellt man am besten anhand von entsprechenden Keywords.

"They can't watch a video, listen to an audio file, or assign a thousand words to a picture. So, to optimize images and multimedia content for search, you must create the words for the search engines." (Lieb, 2011, S. 101)

Lieb beschreibt es folgendermaßen. Das Problem der Suchmaschinen liege darin, dass sie auf Text optimiert sind. Diese Keywords dienen dazu, Zusammenhänge zu erkennen und Suchergebnisse zu verbessern. Dabei unterscheiden Algorithmen nach Relevanz, Häufigkeit der Suchanfragen und Alleinstellungskategorien.

Strong relevance—Terms for which you have content to support (Wenn Produkte oder Dienstleistungen mit den Keywords in Zusammenhang stehen).

Relatively high search volume—Terms people search for (Relativ häufige Benutzung und Verbreitung).

Relatively low competition—Terms with a small number of search results, which is other pages on the Internet that search engines have indexed as containing a specific word or phrase (Keywords die nicht von vielen verschiedenen Quellen benutzt werden oder Eigenheiten besitzen).

3.4 Umsetzung der Content-Marketing Strategie im Unternehmen.

Bruhn (2016, S. 499f) beschreibt die Erfolgsfaktoren einer integrierten Kommunikationsstrategie durch die Teamarbeit.

Demnach ist die Zusammensetzung des Teams wesentlich und von verschiedenen Faktoren abhängig. Besonders die breite Fächerung involvierter Personen mit unterschiedlicher Expertise trägt positiv zur Bearbeitung kommunikativer Aufgaben bei. Weiters ist auch die Teamführung für die effektive Umsetzung eine essenzielle Voraussetzung, um verschiedene Ansichten zu vereinen und Entscheidungen zu treffen. Diese Funktion bedarf allerdings eines gewissen organisatorischen Talentes und der Fähigkeit, verschiedenen Interessen zu gewichten. Weiters ist Knowhow im Umgang mit Kommunikationsstrategien gefragt, um die Strategie anhand entsprechender Zielfaktoren zu planen und auch die Wirksamkeit messbar zu machen.

Neben fachlichen Faktoren spielen auch persönliche Eigenschaften eine tragende Rolle. Die Zusammenarbeit muss auf Vertrauen und der Kommunikation zwischen den Mitgliedern erfolgen. Dazu gehören auch Kritik- und Konfliktfähigkeit. Unter Zielkonformität der Mitglieder beschreibt Bruhn weiter die Einigung auf gesamtheitliche Ziele anhand eines Leitbildes oder übergeordneter Ziele. Dazu gehört auch die Abfederung von Kompromisslösungen, welche suboptimale Ergebnisse liefern würden. Um optimale Ergebnisse zu erreichen, muss auch die Zeitplanung effektiv erfolgen. Dabei können Aufgaben nach Prioritäten unterteilt und Meilensteine gesetzt werden, um die MitarbeiterInnen zu motivieren. Zur organisatorischen Vereinfachung können mittlerweile elektronische Hilfsmittel genutzt werden. Diese umfassen organisatorische Mittel zur Kommunikation bis hin zu kombiniertem zeitversetztem Arbeiten an gleichen Problemstellungen durch geteilte Dokumente. Bruhn zählt auch den Einbezug externer ExpertInnen auf, um vor allem Unternehmen ohne Vorkenntnisse in der Projektarbeit zu unterstützen. Übergeordnet wird der gesamte Kommunikationsprozess von der Unternehmensleitung abhängig gemacht. Geht die Förderung bereits von der obersten Ebene aus und zieht sich durch die gesamte Unternehmensorganisation, sind auch die MitarbeiterInnen bereit, sich in die Kommunikationsplanung einzubringen. Ist dieser Prozess von oben nicht unterstützt, wird auch der generelle Erfolg ausbleiben.

Christoph Moss (2016) stellt die Funktion des Newsroom noch detaillierter dar.

"Ein Newsroom ist eine räumlich zusammengefasste Steuerungseinheit für die Unternehmenskommunikation. Es existieren getrennte Verantwortlichkeiten für Themen und Kanäle. Die Koordination übernimmt ein Chef vom Dienst." (Moss, S. 36)

Moss nimmt dabei die Themensteuerung in Unternehmen in den Fokus. Die Umsetzung eines Newsrooms soll betriebswirtschaftliche Effizienz und kommunikative Effektivität sicherstellen, um Transparenz, Klarheit, Effizienz, Glaubwürdigkeit und Kundennähe an den äußeren Faktoren der Digitalisierung und an den sozialen und wirtschaftlichen Umbrüchen unserer Zeit zu orientieren. Dabei beschreibt er ähnlich wie Bruhn die Teamaufstellung im Newsroom. Den "Chef vom Dienst" beschreibt er als die organisatorische Koordinationsfunktion. Dabei misst Moss der Funktion eine noch stärkere Bedeutung zu als Bruhn. Die Koordination muss daher meistens auf zwei oder mehr Personen aufgeteilt werden, um nicht die alleinige Verantwortung in Entscheidungsfragen von einer Person abhängig zu machen. Die "Themen- und Mediendesks" sind in diesem Fall für die inhaltlichen Vorschläge verantwortlich. Der "Chef" soll dann aufgrund journalistischer Erfahrungen zur Entscheidung über zu publizierende Inhalte kommen. Diese Methode des Newsroom erfordert allerdings um einiges mehr an Zeit und personellen Ressourcen und ist daher eher auf größere Unternehmen ausgerichtet. Zur weiteren Information und Strategie-Inspiration kann aber durchaus auf die Literatur von Moss zurückgegriffen werden.

Abgrenzung Public Relations und Marketing

Nach Steffenhagen (2016, S. 299-306) kann man die Kommunikationsziele vom Marketing ableiten und so nach Neukundengewinnung, Kundenbindung und Kundenrückgewinnung unterteilen. In seinem Raster (siehe Abbildung 6) stellt Steffenhagen dar, wie sich die Zielgruppen unterscheiden und welche Involvement Strategie bei den entsprechenden Gruppen am ehesten zielführend wirkt.

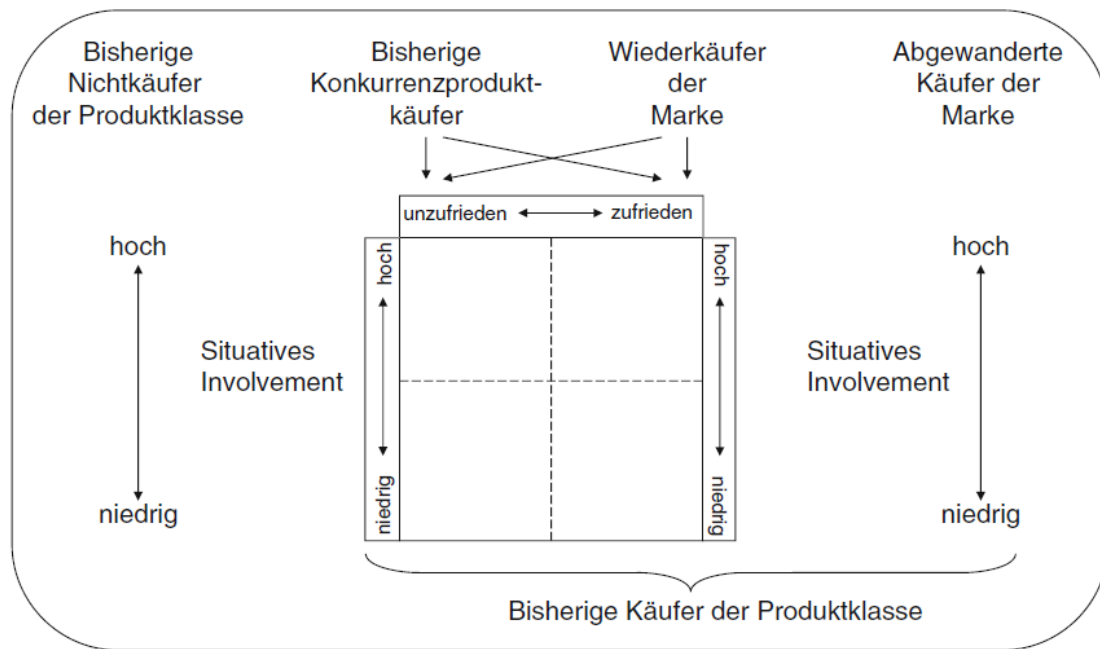


Abbildung 6 Mögliche Zielgruppen der Marktkommunikation (Steffenhagen, S. 299)

Die ErstkäuferInnen oder neuen KonsumentInnen gewinnt man am ehesten durch die problemlösende Darstellung des Produktnutzens, im vorliegenden Fall durch den Mehrwert der Unternehmenskommunikation. Stellt sich das Interesse der KonsumentInnen in niedrigem Involvement durch geringe Vorinformation dar, erhält die Namensbekanntheit den wichtigsten Status, um Neukunden anzulocken. Diese führt demnach auch zur gefühlten Vertrautheit. Bei Konkurrenz-Kunden werden produktspezifischere Faktoren wichtiger, da diese zur Unterscheidung dienen und am besten die Nachteile der Konkurrenz ausgleichen. In dieser Zielgruppe ist allerdings Vorsicht geboten, da hochinvolvierte KonsumentInnen auf beiden Seiten großen Einfluss haben und unter Umständen positiv oder negativ auf die Neukundengewinnung wirken können.

Um bestehende KundInnen zu halten, spricht Steffenhagen von der Awareness-Strategie, also immer wieder Updates zu bieten und aktuelle Geschehnisse im Unternehmen mitzuteilen, um beständig von den KonsumentInnen wahrgenommen zu werden. Dabei sollte aber auch immer die Konkurrenz im Blick behalten werden, um möglichen Alleinstellungsmerkmalen entsprechend begegnen zu können. Erhöhtes Involvement führt dabei zu einer besseren Markenbindung und kann auch wechselbereite KundInnen zurück zum Unternehmen führen, diese Zielgruppe gilt aber als besonders schwierig zu erreichen.

Steffenhagen fokussiert sich sehr auf die Marketingsicht, bringt die Zuordnung der Zielgruppen aber auch stark in die Perspektive der kommunikationsstrategischen Koordination.

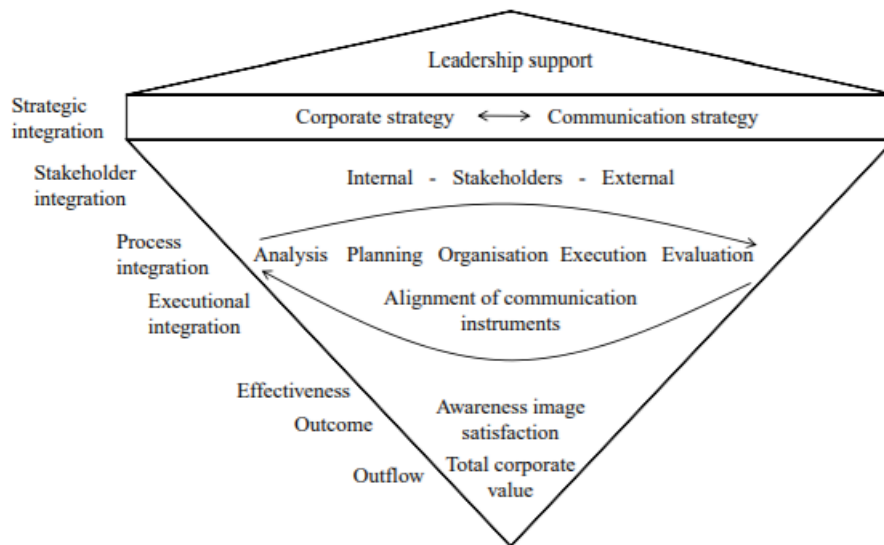
Je besser man seine KonsumentInnen oder KundInnen kennt, umso besser kann man sie auch erreichen.

3.5 Was braucht ein Unternehmen?

Es geht also um die Verschmelzung der eigenen Kommunikationsmittel zu einem Standard auf interner und externer Ebene.

Einwiller und Boengk beschreiben (siehe Abbildung 7) das systematische Management der Kommunikation mit den Stakeholdern eines Unternehmens. Ihre Studie stellt den starken Zusammenhang zwischen kommunikationsaffinem Management und interner Unternehmenskultur und Betriebsklima heraus. Daraus entsteht eine Identifizierung der MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen, was einen positiven Effekt auf die Zufriedenheit hat. Weiterhin zeigt die Studie auch einen positiven Zusammenhang zwischen der Auseinandersetzung mit der eigenen Strategie und der Analyse der Bedürfnisse von KundInnen und Stakeholdern, sowie der breiteren Teilnahme am öffentlichen Geschehen (2012, S. 355-356).

Ein reger Austausch mit dem eigenen Umfeld durch die Unternehmenskommunikation als eine Art Persönlichkeit, führt also dazu, positiver wahrgenommen zu werden. Dadurch werden langfristig Markenbindung und Image gefestigt und auch intern ergeben sich ein besseres Klima und eine höhere Leistungsfähigkeit.



Im Speziellen soll die Kommunikation mit den KonsumentInnen beziehungsweise dem Kunden im Fokus stehen; insofern handelt es sich im Untersuchungsfeld des Unternehmensbeispiels (tbw research) auch mehr um B2B Kommunikation mit ProjektpartnerInnen und Fördergebern als mit direkten KäuferInnen, dennoch sollte bei der Kommunikation nach außen, vor allem im Umfang von digitalen Inhalten auf Social Media, auf die breite Öffentlichkeit und die Reichweite geachtet werden. Kober (2020) stellt die Digitalisierung im B2B Bereich dar und liefert Ansätze für Vertrieb, Marketing und digitale Kundenkommunikation, sowie deren Verbindung. Um generell eine Entscheidung treffen zu können, bedarf es nicht nur der Situationsanalyse, sondern dem tiefen inneren Wunsch des Unternehmens, etwas anders zu machen. Daraus ergibt sich dann ein Leitbild, welches den gesamten Prozess der Strategieentwicklung antreiben soll. Um dieses Leitbild zu definieren, empfiehlt Kober beispielhafte Fragen mit einigen MitarbeiterInnen in tragenden Positionen zu besprechen.

"In Anbetracht der Vielzahl digitaler Lösungen: Wie sieht die optimale interne Zusammenarbeit aus? Welche Funktionalitäten wünschen Sie sich?

Der Einsatz und die Kombination welcher digitalen Lösungen würden Ihren KundInnen einen spürbaren Nutzen bieten?

Welcher „digitale Werkzeugkasten“ in der KundInnenkommunikation würde in Bezug auf Ihr Unternehmen geradezu an ein Wunder grenzen, weil es damit gelänge, KundInnen positiv zu verblüffen?

Insbesondere im Hinblick auf die Verzahnung zwischen Marketing und Vertrieb: Welche Tools setzen Sie konkret ein und wie können diese effizient miteinander kombiniert werden?

Welche messbaren Ziele möchten wir damit erreichen?" (Kober, 2020, S. 8)

Besonders bei der Erstellung des Zeitbildes zu beachten, ist es, unvoreingenommen und frei von "negativen" Erfahrungen zu sein.

Kober beschreibt die Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb als bestes Mittel, um entsprechend qualitative Informationen auf der Website und in eine mögliche Kampagne zu implementieren. Die allgemeine Problematik, dass diese Abteilungen keinen guten Draht zueinander haben, schlägt sich ihm zufolge auf die KundInnen in Form von nicht relevanter oder falsch aufbereiteter Information nieder. Durch kombiniertes Vorgehen fließt Expertise aus dem Geschäftsfeld des Unternehmens mit dem Knowhow der Leadgenerierung und Content-Erstellung in einen Topf (Kober, 2020, S. 11). Der Begriff des Corporate Influencers nach Klein, (2021), beschreibt diese kombinierte Position treffend.

Corduan (2018, S. 78f) weist im B2C Bereich auf die Wichtigkeit unterschiedlicher Content-Arten hin, welche abhängig von der aktuellen Kaufphase des Kunden zu empfehlen sind. Dies bezieht sich sowohl auf die Konsumierung von Werbe- und Marketingbotschaften als auch auf die nach erfolgter Kundengewinnung weiterführende Kommunikation mit dem Kunden durch Newsletter Abonnements und Support-Service.

Im Umfang der Projektarbeit gilt es besonders, spezifische Informationen und Erkenntnisse zurückzuhalten, wenn die Herausgabe nicht explizit durch alle involvierten Parteien freigegeben wurde. Dabei stellt sich die Frage, inwieweit die eigene Projektarbeit publiziert werden kann/soll/darf. Demgegenüber ist die Publikation von Projektstatus und Erfolg für die Content-Marketingstrategie durchaus bedeutsam. Es soll also ein Spagat zwischen sensibler interner Kommunikation und informativer sinnstiftender Content-Marketing-Strategie

skizziert werden. Basierend auf diesem Ziel soll aber mit den Beschäftigten nach einer Lösung gesucht werden, da diese am meisten mit den KonsumentInnen zu tun haben und deren Ansprüche aus der Erfahrung heraus am ehesten verstehen.

Bruhn beschreibt die Kommunikation im Relationship-Marketing wie folgt:

"Der Kunde ist für die Initiierung des Dialogs somit nicht mehr auf die Ansprache des Unternehmens angewiesen, sondern kann selbst die ihn interessierenden Informationen abrufen, eigene Informationen beisteuern und diese anderen Nutzern über weitere Plattformen zur Verfügung stellen. Demzufolge ist die Kommunikation im Relationship Marketing nicht mehr als Push-Kommunikation, sondern als Pull-Kommunikation auszurichten, da die Rezipienten aktiv am Kommunikationsprozess teilnehmen." (2016, S. 233)

Im Tagungsband des Deutschen Dialogmarketing Verbandes (2012, S. 13) ist von der Vernachlässigung der wechselnden Kommunikation mit dem Kunden durch zu geringe Budget-Gewichtung die Rede.

*Dies gilt es besonders bei tbw research als **Non-Profit Unternehmen** zu beachten. Da es sich bei der Position des Autors innerhalb des Unternehmens nicht explizit um eine Kommunikationstätigkeit handelt, und die Finanzierung diese auch nicht direkt berücksichtigen kann, soll eine Art empirische Selbst-Evaluation in die Arbeit einfließen.*

Weiters soll die finanzielle Sicht auf die Position im Umfang der ExpertInnen-Interviews eingefangen werden. Bezogen auf Klein (2021) soll auch der Begriff des "Corporate Influencers" mitbedacht werden. Dies stellt sich insofern für kleinere Unternehmen als attraktive Alternative zur Zusammenarbeit mit externen Marketingagenturen dar. Klein merkt ebenso an, dass viele Unternehmen bis heute den Push-Marketing Ansatz verfolgen. "Durch hohe Penetration der Marken- oder Produktbotschaft und einen hohen Budgeteinsatz, erreicht man, dass weniger als 1 % der erreichten Nutzer auf die Anzeige klicken" (S. 3). Durch die Aufgabe des PCI (Personal Corporate Influencers) sei demnach die Möglichkeit der zwischenmenschlichen Kommunikation auf Unternehmensebene gegeben.

"Diese interpersonelle Kommunikation ermöglicht es der Marke, zwischenmenschliche Beziehungen aufzubauen. Daneben nutzt er Content

mit Mehrwertcharakter als strategisches Element. In der Folge und durch die mechanische Natur der Social Media, wird dies in einem Follow oder einer Interaktion resultieren. Die Kommunikationsstrategie des PCI beinhaltet die klare Positionierung und Zugehörigkeit zur Marke. Die Markenkommunikation durch den PCI ist kongruent, wodurch die Marke menschlich, nahbar und echt wirkt und die definierten Kommunikationsziele in den Social Media besser erreicht werden. Insgesamt übernimmt der PCI überwiegend die Rolle eines Moderators in den Social Media." (Klein, 2021, S. 5)

Positiv dabei ist auch der Fakt, dass MitarbeiterInnen im Unternehmen agieren und dadurch ExpertInnen-Wissen oder zumindest den besten Draht zu anderen MitarbeiterInnen besitzen. Die Position des Corporate Influencer unterscheidet sich von Social-Media-ManagerInnen und PressesprecherInnen durch ihre interdisziplinäre Funktion. Die Funktion des Pressesprechers oder Social Media Managers ist auf die alleinige Funktion im entsprechenden Feld ausgerichtet. *Aus persönlicher Erfahrung des Autors schwimmen Social-Media-Manager und Corporate Influencer allerdings in eine Art Team aus MitarbeiterInnen, da besonders bei projektorientierten Unternehmen niemand das Knowhow von allen Unternehmensbereichen und Dienstleistungen zur Gänze besitzen kann. Dies gilt vor allem in Kleinunternehmen, welche aus ExpertInnen mit differenziertem Schwerpunkt-Wissen bestehen.*

Resultierend aus den Anforderungen für erfolgreiches Content-Marketing müssen nach Hilker (2017) auch das "Issue Management" und die fehlende Messbarkeit von Social-Media mitgedacht werden, welche im B2B Bereich meist als Hindernisse angesehen werden. Generell sei zwar ein Umschwung zu neuen Marketing-Strategien zu bemerken. Viele Unternehmen nehmen darauf bislang aber kaum Rücksicht, so zeige sich dies nach Hilker anhand der willkürlichen Nutzung von Kanälen; und dass Pressemitteilungen und E-Mail-Marketing noch im Vordergrund stehen. Moderne online Instrumente werden so eher wenig und nur für kurzfristige Maßnahmen eingesetzt (S. 63). Hilker empfiehlt B2B-Unternehmen, eine digitale Strategie zu entwickeln und Content-Marketing zu integrieren. *Die mobile Optimierung, welche mittlerweile bei den meisten funktioniert, stellt für manche Unternehmen schon ein Problem in der Kundenkommunikation dar, wenn Websites auf mobilen Endgeräten zum Beispiel schlecht dargestellt werden oder die*

Kommunikation mit der beauftragten Agentur nach Jahren nicht mehr gut läuft, da es sich meist um einmalig-bezahlte Aufträge ohne Wartungsservice handelt. Moderne Ansätze setzen daher auf die "intimeren Kommunikationsformen" nach Fordon (2018), welche im Gegenzug stetige Aufmerksamkeit erfordern. Social Media und Social Communities führen langfristig zur Kundenbindung (S. 102). Folgend sind acht Schritte nach Hilker aufgelistet:

- "1. Prüfen Sie, ob eine **Community** in Hinblick auf die wirtschaftlichen Verhältnisse und Ziele, für das Unternehmen und die KundInnen wirklich das richtige Mittel ist (Due Intelligence).
2. Erstellen Sie einen **Business-Plan**, der die Community-Ziele klar definiert.
3. Entscheiden Sie sich, ob Sie den Schritt wirklich wagen wollen. Erst wenn alle offenen Fragen und Details klar sind, kann die **Entscheidung** für oder gegen die Community fallen.
4. Nun können Sie in die **Community-Planung** gehen. Entscheidend dabei ist, welche besonderen Bedürfnisse das Publikum/die Nutzer im jeweiligen B2B-Segment haben. Das „Wer“ bestimmt in diesem Fall das „Wie“ und das „Warum“.
5. Füllen Sie die Community mit relevanten Inhalten und lassen Sie Nutzer testen. An dieser Stelle ist es wichtig, dass das Marketing und alle, die die Community betreuen, zusammenarbeiten und einen **Social-Media-Plan** erstellen.
6. Launchen Sie die **Plattform**.
7. Überprüfen Sie den **Erfolg**. Werden die gesetzten Ziele erreicht? Gibt es genügend Interaktion? Melden sich genügend Nutzer an? Wie kann der Erfolg gemessen werden?
8. Praktizieren Sie permanent **Controlling und Monitoring** zur Community-Optimierung." (Hilker, 2017, S. 64)

Hilkers acht Schritte decken sich auch mit dem SOSTAC Model nach Smith (2020). Demnach soll für die Unternehmens und Unternehmens-Umfeld Analyse die Ist-Lage analysiert und mit Zielvorstellungen verglichen werden.

"Dabei werden angestrebte Wirkungen und Ziele auf drei Ebenen unterschieden: Reichweite und Nutzung von Medien, Kommunikationskanälen und -Plattformen („Output“), Effekte bei Ziel- und Anspruchsgruppen („Outcome“) und Unternehmensziele („Outflow“). Auf jeder Ebene werden unterschiedliche Mess- und Steuerungsgrößen (Metriken) eingesetzt." (Hilker, 2017, S. 40)

Für die vorliegende Arbeit begründen sich die wissenschaftlichen Forschungsfragen also auf dem Zusammenspiel aus digitalisierter moderner Content-Marketing-Strategie, um Markenidentifikation und KundInnenbindung zu steigern und dadurch ein langfristig ökonomisch gesetztes Ziel zu erreichen und dieses auch durch Kennzahlen zu evaluieren. Der Analyse von Kennzahlen und Faktoren der Erfolgsmessung soll sich im Kapitel "3.3 Messbarmachung" gewidmet werden.

Demgegenüber soll erhoben werden, welche Schwierigkeiten sich aus personeller, finanzieller und organisatorischer Sicht ergeben. Damit soll auch der Abwägungsprozess, welcher entscheidend für oder gegen die Umsetzung von Content-Marketing-Strategien in kleinen- und mittleren Betrieben ist, analysiert werden. Dadurch soll als Ziel der Arbeit eine Adaption der Strategie ermöglicht werden, welche durch Rückschlüsse auf konkrete Gegebenheiten die Umlegung auf vergleichbare Situationen in anderen Unternehmen erlauben würde.

Die Literaturrecherche soll die Absicht und Funktion des Einsatzes von Content-Marketing beschreiben und erklären. Durch vorliegende Studien soll dies auch durch Ergebnisse untermauert werden.

1. Forschungsfrage:

Durch welche Faktoren in der Unternehmenskommunikation kann das Verhältnis zum Kunden gestärkt werden?

Die teils sehr detaillierten Zugänge aus der Literatur entstammen meist wissenschaftlichen Studien und aus der Erfahrung erfolgreicher Umsetzungen. Die Kundenkommunikation endet allerdings nicht nach der Umsetzung der Kampagne,

sondern besteht zudem aus der kontinuierlichen Fortsetzung und Aufrechterhaltung der Strategie. Die Forschungsfrage beschäftigt sich mit eben dieser Aufrechterhaltung. Es soll untersucht werden, inwieweit sich die Kommunikationsstrategie, neben der öffentlichen Kommunikation, auch im Supportbereich wiederfindet und inwieweit dies überhaupt möglich und erwünscht ist.

2. Forschungsfrage:

Wie werden Kommunikationsmaßnahmen aus dem Content-Marketing (im Sinne des Storytellings und des Produktnutzens) in der direkten Kommunikation mit dem Kunden umgesetzt?

Aufbauend gilt es, die Frage nach dem finanziellen, personellen und organisatorischen Aufwand zu stellen. Besonders bei kleinen und mittleren Unternehmen mit begrenzten Mitteln soll die mögliche Gewichtung ermittelt werden.

3. Forschungsfrage:

Welche Hindernisse ergeben sich mit Blick auf die Umsetzbarkeit im Kontext der notwendigen Finanzierung und personellen Koordination bei der Umsetzung einer Content-Marketing-Strategie?

Es gilt, KundInnen und die Unternehmen zu definieren und KundInnen anhand von Kriterien in verschiedenen Stufen des Involvements zu unterteilen. Kommunikationsstrategien sollen untersucht werden, um diese nach - aus der Literaturrecherche erstellten Faktoren - zu unterscheiden und mit den Inhalten aus den Experteninterviews gegenüberzustellen. Variablen bilden sich also aus KundInnen(-Kategorien) und Involvement, Unternehmen und deren Content-Marketing-Kampagnen, den Kommunikationsstrategien und Taktiken und sonstigen Maßnahmen. Interessant ist auch die Interaktion und das Kaufverhalten/Involvement von KundInnen. Eventuell sind die Identifikation mit der Marke und die Verbindung zur Produkt-Kampagne durch eine Erhebung mittels Interview oder Fragebogen sinnvoll, um die Verbesserung des Images und der Reputation messbar zu machen.

Aus der Recherche sollen auch Faktoren abgeleitet werden, welche die ökonomischen Ziele von Unternehmen beeinflussen und aufzeigen, inwiefern die Wahrnehmung durch KundInnen dies zulässt. Dadurch entstehen Variablen für die Wahrnehmung und Konsumverhalten. Diese Variablen sollen im Umfang der Unternehmensanalyse geklärt werden und mit in die Erstellung des Leitfadens für die ExpertInnen-Interviews einfließen.

Die Literatur stellt sehr viele Facetten des Content-Marketing dar. Im Allgemeinen kann man diese als Beziehung zwischen KonsumentInnen und Unternehmen bezeichnen. Die Aufbereitung der Unternehmens-Persönlichkeit soll mit der Analyse der Bedürfnisse der Zielgruppen einhergehen. Daraus soll eine Strategie entstehen, welche auf Basis effektiver Koordination auf die gesamte Unternehmenskommunikation übertragen wird. Die Analyse-Phase mit dazugehörigen Methoden und Modellen erfordert allerdings einigen zeitlichen und personellen sowie finanziellen Aufwand. Ebenso gestaltet sich die Umsetzung der Strategie als anfangs sehr aufwendig, um langfristig erfolgreich zu sein. Werden die entsprechenden Prozesse allerdings erfolgreich in Angriff genommen, sollte dies zur Markenbindung und Neukundengewinnung beitragen. Die aus der Literatur entstehenden Fragen sollen durch den empirischen Teil der Arbeit untersucht und diskutiert werden.

1. Es ergibt sich der Untersuchungsfaktor der Reichweite und des daraus entstehenden Markt-Potentials für das Geschäftsfeld des Unternehmens.

2. Nun gilt es zu untersuchen, inwieweit KundInnen mit dem Unternehmen hinter der Marketing-Strategie kommunizieren sollen und umgekehrt, und ob die Aufrechterhaltung der Kommunikationsstrategie bis in die Support-Ebene überhaupt sinnvoll und umsetzbar ist.

3. Die Kommunikation mit MitarbeiterInnen, Gesellschaftern und Partnern sowie mit den KonsumentInnen von digitalen Inhalten sollte einheitlich geschehen. Wie wird Kommunikationsstrategie des Unternehmens auf interner und externer Ebene umgesetzt und welche Faktoren sind dabei ausschlaggebend?

4. Werden KundInnen oder KonsumentInnen im Unternehmen analysiert und in Zielgruppen unterteilt?

5. Wie funktioniert die Zusammenarbeit im Team, und in welcher Form finden Entscheidungsfindung und Abstimmung statt?

6. Messbarkeit der Effektivität von Kommunikationsstrategien und Content-Marketing im Unternehmen.

4. Methodik

Im Zuge der Recherche zum Thema Content-Marketing und KundInnenkommunikation entstanden die Forschungsfragen, welche als Ziel der Arbeit beantwortet werden sollen. Bei der kritischen Auseinandersetzung mit der Literatur wurde besonders auf die Aktualität der Quellen geachtet und teilweise ein Bezug zur Herkunft verschiedener Ansätze aus früherer Forschung gesetzt. So soll ein Überblick über Zweck und Funktion des Content-Marketings gegeben werden.

Die Literaturrecherche bietet die Basis für die Planung der Unternehmensanalyse. Diese besteht aus mehreren Frameworks zur Marktforschung und orientiert sich an der Erstellung einer Content-Marketing-Strategie nach Smith (2020). Anschließend werden ExpertInnen-Interviews durchgeführt, um die Ansätze aus der Literatur mit Erfahrungen aus der Praxis in Bezug zu bringen und auf Hürden in der Umsetzung zu untersuchen.

Im Vorfeld zu den Interviews wird die Unternehmensanalyse durchgeführt, um interessante Ansätze und Möglichkeiten auszumachen, um entsprechend der Literaturrecherche einen Interviewleitfaden zu erstellen. Durch diese Vorgehensweise soll individuell auf die herrschende Situation eingegangen werden, was einem Zugang aus der Praxis ähnelt.

Die Durchführung der Forschungsarbeit erfolgt im Rahmen des Abschluss des Studiums des Autors in Publizistik- und Kommunikationswissenschaft. Aus den Erfahrungen mit verschiedenen Methoden und Entwicklungen soll ein eigener Ansatz zur Vorgehensweise bei wissenschaftlichen Arbeiten in die Forschung

integriert und beschrieben werden. Der empirische Zugang neben dem Praktikum in einem Unternehmen das hauptsächlich Forschung betreibt, motivierte zudem die Position des Autors zu untersuchen. Die Dauer der Recherche und die Sammlung von Erfahrungen, welche entscheidend zur Methodenwahl beitrug, erstreckt sich von Jänner 2021 bis Jänner 2022. Im Rahmen von ExpertInnen-Interviews werden Personen mit Verantwortungsbereichen im Untersuchungsfeld zu den durch die Literaturrecherche generierten Themenfeldern befragt. So sollten verschiedene Standpunkte zum Thema entstehen. Die Auswahl der InterviewpartnerInnen hängt besonders von der Verfügbarkeit und Bereitschaft der MitarbeiterInnen ab. Diese wurde im Vorfeld mehrfach erfragt.

Für diesen Teil der Arbeit soll anhand des Unternehmensbeispiels an einer Marketing-Strategie gearbeitet werden, der das SOSTAC Model nach Smith (2020) zugrunde liegt. Der Einsatz für das SOSTAC Model begründet sich darin, dass Paul Smith damit in die Top 3 der Business Modelle weltweit gewählt wurde. Die verwendete Strategie beruht auf Modellen, welche dem Autor im Laufe des Studiums durch diverse Erweiterungskurse wie Entrepreneurship und Human Resources begegnet sind. Vorhergehende Arbeiten setzten sich meist quantitativ mit bestehenden Daten, oder quantitativ erhobenen Daten aus Fragebögen auseinander. Diese Herangehensweise würde sich auch in Bezug auf die Forschungsarbeit mit dem Fokus auf die Rezipienten als sinnvoll erweisen. Bei einer quantitativen Arbeitsweise würde dies aber Hypothesen voraussetzen, welche durch die Recherchearbeit im ersten Teil der Arbeit festgelegt werden müssten. In Bezug auf die Thematik und die Zielgruppe der Untersuchung wäre dies nur zum Teil zielführend. Dresing und Pehl (2018, S. 6-7) haben die Herangehensweise als "neugierige Erwartung" formuliert. Allgemein ist die qualitative Forschung als hypothesengenerierende Disziplin zu verstehen. Durch die Literaturrecherche entstehen also Ansätze, welche quantitative Hypothesen überprüfen würden. Die umgekehrte Herangehensweise durch hypothesenähnliche Ansätze aus der Literatur, welche der qualitativen Forschung ein Untersuchungsfeld vorgeben, sollen Rahmen für die Forschung schaffen. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit ist ein Interviewleitfaden entstanden, welcher subjektiv an die Positionen der Interviewten angepasst wurde. Als Ergebnis lassen sich durch die qualitative Inhaltsanalyse der transkribierten Interviews Themen-Kategorien ableiten, welche zur Beantwortung der Forschungsfragen durch Diskussion mit den Erkenntnissen

aus der Literatur herangezogen werden. Dadurch lässt sich ein Mix aus quantitativer und qualitativer Forschung mittels ExpertInnen-Interviews und Inhaltsanalyse aktueller Erfahrungs- und Forschungsergebnisse in die Untersuchung einbauen. In der Kommunikationswissenschaft wird der Zugang als "Grounded Theorie" bezeichnet. Diese Methodik entstand Anfang der 60er Jahre und geht auf die Soziologen Anselm Strauss und Barney Glaser (2010) zurück. Sie hat zum Ziel, eine Theorie aus Daten heraus zu entwickeln. Die aktuelle Arbeit lehnt sich aber nur an die Vorgehensweise an, da in der Literatur wiederholt davon gesprochen wird, dass die Grounded Theory eigentlich auf die explorative Erfassung von noch teilweise unbekannten Phänomenen ausgerichtet ist. In der vorliegenden Arbeit wird jedoch versucht bestehende Theorien zu überprüfen, beziehungsweise diese auf Problematiken und Hindernisse in der praktischen Anwendung zu untersuchen.

Die quantitativen Gütekriterien definiert Ebermann (2021) auf der Website der Universität Wien als Reliabilität, Validität und Objektivität. Die Reliabilität steht im Zusammenhang mit der formalen Genauigkeit und Gültigkeit der Arbeit. Die Replizierbarkeit und Zuverlässigkeit sollen gewährleistet werden. Im Zuge dieser Arbeit, welche sich neben der Literaturrecherche auch der Durchführung von ExpertInnen-Interviews auf qualitativer Ebene bedient, soll darauf geachtet werden, die Selbstreflexion des Forschenden zu berücksichtigen. Unter der Validität soll verstanden werden, dass gestellte Fragen und gewählte Indikatoren genau das messen, was gemessen werden soll. Die Objektivität gestaltet sich aus der anonymen sowie der freiwilligen Möglichkeit zur Teilnahme an der Untersuchung. Helfferich (2009) formuliert den Standpunkt qualitativer Forschung, wie sie im Umfang von ExpertInnen-Interviews stattfinden soll, als eine subjektive Ausgangslage, bei der es nicht um standardisierte und exakt replizierbare Forschung geht, sondern um den "anzustrebenden angemessenen Umgang mit Subjektivität" (S. 155). Daher soll also ein Methodenmix zum Einsatz kommen, eine quantitative Literaturrecherche kommt zur Analyse des aktuellen Forschungsstandes und der Entwicklung des Untersuchungsfeldes zum Einsatz. Die Verwendung der exakt selben zugänglichen Literatur würde daher einen quantitativen Zugang beschreiben. Durch den Bezug zur Praxis mit einem Unternehmen im Rahmen mehrerer ExpertInneninterviews und anschließend qualitativer Inhaltsanalyse nach Meuser und Nagel, sowie der Erfahrungen des

Autors im Untersuchungsfeld als Praktikant und Mitarbeiter als empirischer Teil, soll die Forschungsarbeit Rückschlüsse auf Methoden und Vorgehensweise zulassen.

4.1 Operationalisierung der Forschungsfragen

1. Forschungsfrage:

Durch welche Faktoren in der Unternehmenskommunikation kann das Verhältnis zu KundInnen gestärkt werden?

Die Literatur beschreibt diese Faktoren sehr vielseitig. Besondere Rücksicht soll aber die nach Bruhn dargelegte integrierte Kommunikation erfahren. Das Sostac Modell von Smith (2020) beschreibt, wie die Selbstanalyse (durch SWOT) in einzelnen Schritten erfolgen kann. Detailliert wird dieser Frage im Kapitel 6.1 Unternehmensanalyse begegnet.

Für die Forschungsfrage bedeutet dies, die eigene Kommunikationsstrategie zu analysieren und zu koordinieren.

Zuallererst muss festgestellt werden, ob ein integriertes Management und Marketingsystem vorhanden oder notwendig sind. Danach muss das einheitliche Auftreten durch die Konsistenz von Botschaften sichergestellt werden. Drittens soll die Koordination funktionsübergreifend über alle Verantwortungsbereiche erfolgen. Diese umfasst auch die Zusammenführung der KundInnendaten und die Abstimmung persönlicher und unpersönlicher Kommunikation. In der consumer-based Stage sollen die KundInnen-Kontaktpunkte erfasst werden, um ein einheitliches Register zu führen und die Vorgehensweise zu beschreiben. Die sechste Ebene bilden die Stakeholder des Unternehmens, also die Kommunikation und Involvierung von Partnern in die Strategie. Abschließend kann man damit das aktive interne und externe Beziehungsmanagement konkretisieren (Bruhn, 2016, S. 90).

Diese sehr tiefgreifende Untersuchung wird im Umfang der SWOT Analyse durchgeführt, um sogenanntes Stimulus-Material zu erzeugen und konkrete Ansatzpunkte zu liefern.

Es ergeben sich daher folgend Interviewfragen:

Sind Unternehmenskommunikation und die dazugehörigen Kanäle einheitlich aufgestellt?

Gibt es eine gesamtheitliche Koordination der internen und externen Kommunikation?

Kommt die Position eines Corporate Influencers für die Koordination der externen Kommunikationsstrategie in Frage?

2. Forschungsfrage:

Wie werden Kommunikationsmaßnahmen aus dem Content-Marketing (im Sinne des Storytellings und des Produktnutzens) in der direkten Kommunikation mit dem Kunden umgesetzt?

Diese Frage lässt sich zum Teil aus der Literatur beantworten (siehe dazu Kapitel 8. Ergebnisse). Fordon (2018) misst der Auseinandersetzung mit der eigenen Geschichte sehr viel Bedeutung zu. Mit der Aufforderung "Ziehen Sie sich aus!" (S. 47), gibt sie der Methode eine provokant-authentische Richtung. Die vier Grundelemente erfolgreichen Storytellings definiert Fordon als Sinnlichkeit, Authentizität, Archetypus und Relevanz. Es soll also erfragt werden, wie der Prozess der Content-Erstellung abläuft, und wie weit dieser sich der eigenen Unternehmensgeschichte bedient, also eine eigene Persönlichkeit besitzt. Diese Thematik sollte zuvor erklärt dargelegt werden, sodass sich Interviewte damit identifizieren können. Weiters soll dabei die generelle Kommunikation auf ihre Natur erschlossen werden.

Nach welchen Kriterien wird Content generiert und veröffentlicht, gibt es externe Vorgaben?

Wie kann die eigene Unternehmensgeschichte, in Content verpackt, nach außen getragen werden?

Wird die eigene Unternehmensgeschichte aktiv in die interne und externe Kommunikationsstrategie integriert?

Werden KundInnen oder KonsumentInnen analysiert, gibt es Zielgruppen und wie wird mit ihnen kommuniziert?

Handelt es sich dabei eher um kurzlebige oder Langzeit-Kontakte?

3. Forschungsfrage:

Welche Hindernisse ergeben sich mit Blick auf die Umsetzbarkeit durch Finanzierung und personelle Koordination, bei der Umsetzung einer Content-Marketing-Strategie?

Aufbauend auf den Stimuli aus der Unternehmensanalyse soll dieser Untersuchungsbereich auf Erfahrungen der Interviewten zielen und die Bereitschaft für Strategiewechsel oder Adaption sowie Hürden und Hindernisse erforschen. Die Umsetzbarkeit spiegelt dabei die Motivation, die eigene Kommunikationsstrategie überhaupt anzupassen, wider und wird von der Integration in die interne sowie externe Struktur und die Bereitschaft zur Leistung von Mehraufwänden in Form von strategischen Investitionen in die eigene Zukunft begleitet.

Ist die Vereinheitlichung der Unternehmenskommunikation durch eine Marketing-Strategie wünschenswert?

Die langfristig positiven Auswirkungen einer Content-Marketing-Strategie im Sinne einer einheitlichen Unternehmenskommunikation und der Eigenreflektion, sind durch Studien bewiesen. Welche Faktoren sehen sie als potenziell problematisch und warum würden sie keinen Strategiewechsel durchführen?

Ist die personelle Koordination, für die Durchführung einer Marketing-Strategie von personellen oder finanziellen Faktoren abhängig und kann diese vom obersten Management-Level ausgehen?

6. Vorgehen

Das Konzept der Arbeit baut auf der Literaturrecherche auf und versucht damit Faktoren zur Verbesserung der Kommunikationsstrategie zu identifizieren. Durch

die Zusammenarbeit mit einem Unternehmen sollen realistisch Szenarien untersucht werden. Das Vorgehen gliedert sich daher in die Analyse der Ist-Situation des Unternehmens und die Erfahrungen des Autors als Mitarbeiter sowie der anderen Angestellten.

6.1 Unternehmensanalyse

Die Unternehmensanalyse stellt für die Content-Marketing-Strategie die Basis dar. Durch sie werden die aktuelle Lage des Unternehmens beurteilt und Ziele definiert. Weiters wird die Makro- und Mikroumgebung des Unternehmens untersucht, um einen Überblick über die Marktsituation zu erhalten. Diese Analyse soll durch den Input aus der Literatur zu konkreten Lösungsansätzen führen. Das Ergebnis dieses Prozesses soll dann in die Erstellung des Interviewleitfadens einfließen, um so weitere Informationen über die Unternehmenssituation sowie die Optionen und möglichen Hindernisse zu identifizieren. Es soll durch die empirische Umsetzung ein Leitfaden mit Problemdarlegungen und deren Lösungsmöglichkeiten entstehen, welcher von Unternehmen aufgegriffen werden kann.

Diese Analyse gründet sich auf dem SOSTAC Modell nach Smith (Guide to your perfect digital Marketing Plan, 2020) und der Darlegung und Erklärung durch Peter Meinertzhagen (2022). Auf dieser Basis werden hier die erforderlichen Schritte für diese Analyse kurz dargestellt.



SOSTAC beschreibt die Entwicklung eines digitalen Marketingplans. Die einzelnen Punkte gründen auf verschiedenen Marktforschungs- und Kommunikationsmodellen.

Die "Situation analysis" (Situationsanalyse – wo bin ich?) besteht grundlegend aus der SWOT Analyse nach Humphrey (Friesner, 2011). Also den Stärken, Schwächen, Möglichkeiten und Bedrohungen. Diese dienen zur Analyse der aktuellen Ist-Situation des Unternehmens - auch **PESTLE Analyse** für die Makroumgebung, **Porter's 5 Forces** für die Mikroumgebung. Dabei soll neben der generellen Situation des Unternehmens die bereits verfolgte Marketing-Strategie analysiert werden. Welchen Content man bereits schaltet und wie erfolgreich man damit ist und was nicht so gut funktioniert. Dieser Teil des Models ist am aufwändigsten, ist aber für das Unternehmen von besonderem Wert, da sich die Analysen nicht nur in der Marketing-Strategie verwenden lassen, sondern in allen Bereichen von Produkt- und Dienstleistungsportfolio über Investitions- und Personalentscheidungen sowie zur generellen Übersicht.

Die "Objectives" (Ziele – wohin will ich?) beschreiben, was mit der Durchführung der Kampagne erreicht werden soll. SOSTAC nimmt dabei vor allem die langfristigen Ziele also Mission und Vision des Unternehmens unter die Lupe. Einnahmen, Gewinnspanne, KundInnen-Zufriedenheit und Markenwert sind typische KPIs (key performance indicators – Schlüsselkennzahlen), welche sich mit der Performance, dem Erfolg und der Leistung eines Betriebes auseinandersetzen.

Nach Smith wird die marktorientierte Mission eines Unternehmens damit beschrieben, wie man die Welt zu einem besseren Ort macht, also durch den generellen Mehrwert für alle. Dabei spielt auch CSR (Corporate Social Responsibility – gesellschaftliche Verantwortung) eine wichtige Rolle. Oft führen Unternehmen daher ein "Mission Statement" an, welches klar darlegt, wie und wofür man arbeitet.

Die Vision beschreibt eher die Sicht auf das eigene Unternehmen, wohin es gehen soll und wie es sich in Zukunft entwickeln wird. Damit soll eine Aussicht auf die Unternehmensgröße und den Erfolg gegeben werden.

Smith sortiert diese KPIs (Key Points of Interest) und Ziele den verwendeten Tools entsprechend. Beim Online-Marketing-Plan gestaltet sich dies über die ROI (Return of Investment), also die Kennzahlen welche das Investment als erfolgreich oder obsolet kennzeichnen. Dabei werden die Kosten per KonsumentIn danach berechnet, wie viele Klicks, Visits, Bestellungen und AbonnentInnen erreicht werden, und wie lange diese auf der Seite verweilen. Die Objectives werden daher immer mit der Control in Bezug gesetzt, zu wenig "Traffic" führt zum Ziel – mehr User zu erreichen. Um diese Ziele zu definieren, eignet sich das Akronym SMART nach Peter Drucker (1995).

S – spezifisch

M – messbar

A – attraktiv/erreichbar

R – realistisch

T – terminiert

Auch Grunert verwendet diese Methode der Zieldefinition, um die Orientierung und den Überblick zu behalten.

"Die Praxis zeigt, dass ein Content-Marketing-Projekt sehr fragmentiert ist und wir schnell den Überblick verlieren können. Verlieren wir die Orientierung, verschwenden wir kostbare Energien, ziehen falsche Schlüsse, treffen falsche Entscheidungen und verlieren womöglich Geld." (Grunert, 2019, S. 244)

Die "Strategy" (Strategie – wie komme ich da hin?) ist der wesentlichste und schwierigste Teil von SOSTAC (Smith, 2020, S. 129). Es gilt, das große Ganze zu sehen und die KonsumentInnen und KundInnen (Publikum) so gut wie möglich zu verstehen. Hier kann man auf die Personas nach Grunert Bezug nehmen und Gruppen definieren. Es wird dabei von der zu erreichenden Zielgruppe gesprochen. Auch der Weg, welcher KonsumentInnen schließlich zum Unternehmen führt, sollte bedacht werden. Dies kann zum Beispiel durch die Erregung von Aufmerksamkeit durch die Content-Kampagne oder aber durch entstandene Nachfrage und Recherche der KonsumentInnen selbst entstehen. Dabei sollte man auf Erfahrungswerte zurückgreifen, um die bisherige Kommunikation und die gewählten Kanäle zu berücksichtigen.

"Tactics" (Taktik – welcher Content, wohin kommt er und wie bewerbe ich ihn?) wird verwendet, um die verwendeten Distributions-Kanäle zu sortieren und den Content dementsprechend zu planen. Dazu gehört auch die Unterteilung in drei Formen:

Owned Media – also die eigenen Kanälen, wie Website und Social Media. **Earned Media** – Kanäle ohne direkte Kosten, wenn KonsumentInnen den Content auf sozialen Medien teilen, oder wenn man in der Presse erwähnt wird. **Payed Media** – Kanäle für die man bezahlt, zum Beispiel Social-Media-Advertising und Pay-per-Click (also erfolgsabhängiges Online-Marketing) (Meinertzhagen, 2022). Diese Methode ist auch als Affiliate-Marketing bekannt.

"Dabei handelt es sich um eine internetbasierte Vertriebslösung, bei der ein Publisher (auch Affiliate genannt) Werbemittel eines Advertisers (auch Merchant genannt) auf seiner Website integriert und von dem Advertiser dafür erfolgsorientiert vergütet wird. Erfolgsorientiert bedeutet in diesem Kontext, dass der Publisher in der Regel nur dann eine Vergütung erhält, wenn der Advertiser etwas verkauft." (Lammenett, 2017, S. 43)

"Actions" (Umsetzung – wie wird mein Plan umgesetzt?) behandelt die interne Umsetzung der Strategie. Es soll also auf die MitarbeiterInnen und externen Partner fokussiert werden, um sicherzustellen, dass diese mit Leidenschaft und Exzellenz hinter der Umsetzung des Plans stehen. Nach Smith (2020, S. 193) gilt es dabei besonders auf Kommunikation, Motivation und Training zu achten. Die Strategie muss also vom gesamten Betrieb gelebt und akzeptiert werden. Beim Training gilt

es, alle Details, welche die Strategie ausmachen und im Kommunikationsprozess des Unternehmens verwendet werden sollen, an alle Involvierten zu vermitteln. Dieses Vorgehen wird auch als internes Marketing bezeichnet. Hilfreich ist laut Meinertzhagen (2022) bereits das Festhalten in einer einfachen Tabelle, ähnlich einer Unternehmensrichtlinie, um den Vorgang bestimmter Prozesse festzuhalten. Zum Beispiel, um nach erfolgreichem Neukundengewinn die Vorgangsweise zu analysieren, eventuell zu verbessern und wiederzuverwenden.

"Control" (Kontrolle – funktioniert meine Strategie?) um die Wirkung der einzelnen Maßnahmen zu überprüfen und Verbesserungen vorzunehmen, ohne auf das Jahresende zu warten. Meinertzhagen (2022) verwendet dafür ein weiteres Akronym: **"RACE"** nach Chaffey (2010).

R – Reach

A – Act

C – Convert

E – Engage

Dieses Framework dient dazu den Marketingtrichter auch quantifizieren zu können und die Performance des Content-Marketings zu evaluieren. **Reach** beschreibt die Art wie KonsumentInnen auf die Website gelangen. **Act** meint die Interaktion der KonsumentInnen mit dem Content – zum Beispiel wie die von Lei, Pratt & Wang (2016) beschriebenen Faktoren "call to act" und "call to win" Content-Arten performen. **Convert** – werden potentielle KonsumentInnen auch zu zahlenden KundInnen und werden nachweislich neue KonsumentInnen generiert? **Engage** ist die Interaktion mit KonsumentInnen vor allem nach erfolgreichem Abschluss von Geschäften. Entsteht zum Beispiel eine Verbindung über das Produkt hinaus und kommen KundInnen auch wiederholt auf das Unternehmen zu?

6.2 Subjektive Erfahrung

Um die Erfahrungen des Autors im Untersuchungsbereich aus praktischer Anwendung in die Forschung einfließen zu lassen, sollen diese empirisch

mitberücksichtigt werden. Dabei wird die Anwendung von bestehenden Strategien und Vorgehensweisen geschildert und mit Hilfe von Erfahrungswerten weiter ausgeführt. Dadurch kann subjektiv "Experten/Anwender-Wissen" generiert werden. Durch die Interpretation der Interviews auf Basis der Methode von Meuser und Nagel und der Integration des subjektiven Erfahrungsteils erfolgt die Gegenüberstellung mit der Literatur.

6.3 Leitfadenbasierte ExpertInneninterviews

Kaiser (2021, S. 64f) legt eine wissenschaftliche Basis für die Durchführung eines Leitfadeninterviews dar. Dieses kommt zwar aus der Politikwissenschaft, behandelt aber den Prozess der Leitfadenerstellung übersichtlich und nachvollziehbar.

Schritt 1: Der Interview Leitfaden

Kaiser zufolge muss der Leitfaden auf den Forschungsfragen aufgebaut und themenspezifisch strukturiert sein. Wichtig ist dabei jedoch, nicht nach der eigenen Forschungslogik vorzugehen, oder identifizierte Faktoren aus der Recherche nach der Reihe abzufragen, "stattdessen sollte der Ablauf der Fragen und Themenkomplexe einer für ExpertInnen nachvollziehbaren Argumentationslogik folgen" (S. 65). Auch sollten die Fragen offen gestaltet und die Möglichkeit zur Abweichung vom Interviewleitfaden muss gegeben sein, um ExpertInnen subjektive Deutung und Relevanz zu ermöglichen. Die Einleitung in entspannter und störungsfreier Atmosphäre soll dem/der Interviewten einen Einblick in das Forschungsvorhaben und die Thematik geben. Daher soll der Leitfaden auch strukturierende und erklärende Hinweise enthalten (S. 67).

Als "Übersetzung" beschreibt Kaiser den Begriff der "konzeptionellen und instrumentellen Operationalisierung", also die Übersetzung der Forschungsfragen in Interviewfragen. Der Hintergrund ist, den Untersuchungsgegenstand so darzustellen, dass Befragte in der Lage sind, Informationen zu liefern. Diese Information sollten dann dazu dienen, die Forschungsfragen zu beantworten (S. 68).

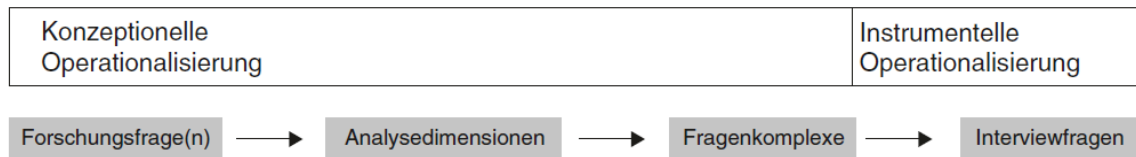


Abbildung 9 Konzeptionelle und instrumentelle Operationalisierung (Kaiser, 2021, S. 70)

6.4 ExpertInneninterviews und qualitative Inhaltsanalyse nach Meuser und Nagel

Der Leitfaden wurde basierend auf Erfahrungen aus den vom Autor besuchten Vorlesungen und nach dem Vorbild von Kaiser (2021) erstellt. Demnach gliedert er sich in Einstiegsfragen und strukturierende sowie zusammenfassende Fragen. Dieser Leitfaden gründete auf dem Kapitel 4.1 Operationalisierung der Forschungsfragen (siehe S. 40 **Fehler! Textmarke nicht definiert.**).

6.4.1 Aufbau

Die Methodik des qualitativen Leitfadeninterviews geht auf Philipp Mayring zurück. Dieser spricht von der großen Bedeutung der Thematisierung der Forschungsfragen und der Strukturierung der Gespräche im Interview. Außerdem soll neben der Ausarbeitung essenzieller Aspekte auch die Möglichkeit gegeben sein, als Interviewte/r eigene Antworten frei zu formulieren. Auch soll es ermöglicht werden, subjektive Ergebnisse und neue Aspekte der Thematik in die Forschung aufzunehmen (Mayring, 2002, S. 67).

Der Aufbau gliedert sich demnach in folgende Bereiche:

Einstiegsfragen

Nach Kaiser geben Einführungsfragen zur Forschungsthematik dem/der Interviewten die Möglichkeit, ein längeres Statement abzugeben. Durch dieses Statement kann der Forschende bereits erkennen, wie das Gegenüber die Themenstellung verstanden hat. Weiters kann man dadurch die Richtung des Interviews schon zu Beginn steuern und mögliche intrinsische Motivationen für die Teilnahme abholen.

Strukturierende Fragen

Neben der Lenkung der Thematik und der Unterteilung des Interviews in Themenbereiche, eignen sich strukturierende Fragen besonders, um Interviewte auch beim Ausschweifen oder Verfangen in nicht relevanter Thematik zurück ins Untersuchungsfeld zu bringen. Auch sollte man sich bei diesem Teil Gedanken über die Interviewlänge der einzelnen Themenbereiche machen.

Direkte Fragen

Direkte Fragen sollten für all jene Tatbestände verwendet werden, deren Erhebung für das eigene Forschungsvorhaben unabdingbar ist. Sie sollten kurz und knapp formuliert sein und dem Befragten möglichst dazu motivieren, auch tatsächlich die gewünschten Informationen zu geben.

(Kaiser, 2021, S. 78)

Direkte Fragen können zum Beispiel am Ende eines Themenbereichs eingesetzt werden, um eine zusammenfassende Antwort zu erhalten, oder wenn sich aus dem Kontext eine Vorlage dafür anbietet. Dies erfordert laut Kaiser aber eine sehr gute Übersicht über die Thematik und die mögliche Breite der Antwort.

Indirekte Fragen

Zur Einschätzung der Meinung dritter, nicht anwesender Personen, können indirekte Fragen als Nachfrage platziert werden, um eher eine Antwort zu erhalten.

Spezifizierende Fragen

Nicht planbare Fragen, welche durch den Input der Befragten entstehen, gelten als spezifizierende Fragen. Als Forscher muss man dann spontan entscheiden, ob eine spezifizierende Frage dem Forschungsfeld zuträglich ist oder nicht.

Interpretierende Fragen

Interpretierende Fragen dienen dazu, abschließend nochmals die Einstellung und Wertvorstellung des/der Befragten einzuordnen. Dadurch können Daten in der späteren Analyse besser eingeordnet werden. (vgl. Kaiser, 2021, S. 64-81)

6.4.2 InterviewpartnerInnen

Da sich die Arbeit auf Erfahrungen aus dem Unternehmen bezieht, in welchem der Autor tätig ist, wurden auch die MitarbeiterInnen und die Geschäftsführung befragt. Diese konstruktiven Erfahrungswerte können dem Unternehmen anschließend auch zur Selbstreflexion dienen. Aus Sicht der Forschung ist die Einbeziehung anderer Unternehmen mit einem Mehrwert verbunden. Diese sollte allerdings durch weiterführende quantitative Forschung ergänzt werden. Die Umlegung auf andere Unternehmen ist insofern interessant, als dass sich die Annahme über Funktionen und Hindernisse von gegebenen Strategien in der sehr spezifizierten Unternehmensumgebung, mit der sich die Arbeit beschäftigt, auch auf andere Branchen umlegen lässt.

B1 ist im Unternehmen als Projekt Assistenz, Projektmanagerin und für den Bereich Förderungen und Finanzierungsmöglichkeiten tätig. Begleitend ist sie aktive Studentin am Institut für Raumplanung.

B2 befasst sich vor allem mit dem Bereich Mobilität und Bewusstseinsbildung. Weiters ist sie in Buchhaltung und Controlling des Unternehmens involviert. Daneben ist sie in mehreren Projekten aktiv und leitet einige selbst. Ihr Hintergrund ist das Studium der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft. Sie ist langjährige Angestellte seit Unternehmensgründung.

B3 ist vor allem inhaltlich stark in die Projekte involviert. Er ist für die faktische Umsetzung von Rechenmodellen und Raumplanung in der Personen- und Gütermobilitätsforschung zuständig.

B4 hat die Geschäftsführung inne und betreut verschiedene Projekte, sie hat das Unternehmen 2013 gegründet. Durch niedrige hierarchische Ebenen und agile Arbeitsweisen werden Aufgaben zwischen den Angestellten oft aufgeteilt oder gemeinsam bearbeitet, was die Zuständigkeiten teilweise verschwimmen lässt.

6.4.3 Durchführung ExpertInnen-Interviews

Im Rahmen von Video-Telefonaten konnte die Aufzeichnung der Interviews erfolgen. Aus einem anfänglich persönlichen Gespräch entstand die Interviewsituation. Diese wurde in einem möglichst lockeren, aber professionellen Format gehalten. Im Voraus erfolgte eine kurze thematische Erläuterung über die

Absichten der Forschungsarbeit, sowie die Aufklärung zu Anonymisierung und Verarbeitung der Interviews. Zum Einstieg sollten sich die Interviewpartner kurz vorstellen und ihre Position und Tätigkeit im Unternehmen beschreiben. Die ersten Einstiegsfragen zielten dann auf das generelle Befinden zur Thematik ab.

6.4.4 Transkriptionsregeln nach Kuckartz

Die Transkription erfolgte auf pragmatischer Basis. Die Texte wurden nach Relevanz in Bereiche unterteilt, welche sich an den Interviewfragen und übergreifend an der Beantwortung der Forschungsfragen orientieren. Die Transkriptionsregeln orientieren sich dabei an Kuckartz (2008).

- Demnach soll bei allen Interviews einheitlich vorgegangen werden. Transkriptionsregeln die für die vorliegende Arbeit angewandt werden:
- Die interviewende Person wird mit "I" gekennzeichnet, die befragte Person mit "B" – gefolgt von einer Kennnummer (also Person 1, 2, 3 oder 4).
- Die Transkription erfolgt wörtlich, nicht lautsprachlich oder zusammenfassend.
- Dialekt wird möglichst ins Deutsche übersetzt und leicht geglättet.
- Zustimmung oder bestätigende Laute wie "mhm", "aha" etc. werden nicht gesondert berücksichtigt.
- Sätze werden so gut wie möglich durch Punkte und Beistriche an die intendierte Bedeutung angepasst.
- Sprecherwechsel wird durch Drücken der Enter-Taste gekennzeichnet.
- Alle Angaben die Rückschlüsse auf die Person erlauben, werden anonymisiert.
- Weiters wird bei der Transkription auf konkrete Zeitmarken verzichtet.

6.4.5 Paraphrasierung und Inhaltsanalyse nach Meuser und Nagel

Die Vorgehensweise zur Analyse der Interviews orientiert sich am Ziel der qualitativen Auswertung nach Meuser und Nagel (1991, S. 455f). Diese setzen für die Auswertung die Aufzeichnung des Interviews eine Tonspur voraus. Aufwendige Kodierung und Notationssysteme sind "überflüssig". Wichtig ist hingegen die inhaltliche Vollständigkeit der Transkription, welche sich allerdings auf die zu behandelnde Thematik beschränkt und irrelevante Inhalte ausblendet.

Im Unterschied zur qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring, welche die Kodierung und Kategorisierung des gesamten Inhalts erfordert, wird bei Meuser und Nagel das

Interview "... in der Manier des Alltagsverständes" (S. 456), in eigenen Worten paraphrasiert.

"Man verfolgt den Text in der Absicht, die Gesprächsinhalte der Reihe nach wiederzugeben und den propositionalen Gehalt der Äußerungen zu einem Thema explizit zu machen: die Interviewte spricht über, äußert sich zu und berichtet von, sie hat beobachtet und meint, interpretiert dies als das, gelangt zu dem Urteil, erklärt sich etwas, hält sich an jene Faustregel."
(Meuser & Nagel, 1991, S. 456)

Das Paraphrasieren dient der Verdichtung des Materials. Dadurch sollen Themenschwerpunkte und Kategorien entstehen, welche den Inhalt prägnant wiedergeben.

"Denn die Gültigkeit einer Paraphrase beruht darauf, daß (sic!) das ExpertInnenwissen so ausgebreitet wird, daß (sic!) jede, die Interview und Paraphrase miteinander vergleicht, zu dem Schluß (sic!) gelangt, daß (sic!) nichts unterschlagen, nichts hinzugefügt und nichts verzerrt wiedergegeben wurde – z.B. Äußerungen nicht übergangen wurden, die als generalisierte die heuristischen Annahmen und theoretischen Kategorien der Untersuchung in Frage stellen." (Meuser & Nagel, 1991, S. 457)

Wichtig ist es auch, darauf hinzuweisen, dass der/die Interviewende in der Paraphrasierung keine Rolle spielt. Er wird laut Meuser und Nagel eher als Zugangsmedium betrachtet.

Weiters gilt es dann, die Inhalte mit Überschriften zu kategorisieren. Aus dieser Vorgehensweise entsteht ein vergleichbares Konstrukt, um die Inhalte verschiedener Interviews miteinander in Bezug zu setzen.

Ist die Unterteilung erfolgt, werden Hauptüberschriften gebildet, welche gleiche oder ähnliche Themen unter sich vereinen. Diese Sortierung erfolgt in allen Interviews, wobei sich diese induktiv während der Paraphrasierung ergibt.

Ist diese Sortierung in allen Paraphrasierungen erfolgt, werden diese zusammengestellt und anhand der Überschriften wieder weiter verdichtet.

"Hierbei sind weiterhin Gemeinsamkeiten herauszustellen, um im Verhältnis dazu Unterschiede, Abweichungen und Widersprüche im

einzelnen (sic!) festzuhalten. Bei welchen Topoi decken sich die Angaben der ExpertInnen? Wo gibt es unterschiedliche Positionen? Zu welchen Themen äußern sich alle Interviewten? Was sind das für Themen, zu denen nur in einem Teil der Texte etwas zu finden ist? Welche ExpertInnen äußern sich wozu? All das sind Informationen, die für die Interpretation von großer Bedeutung sind." (Meuser & Nagel, 1991, S. 462)

Die Kombination der Texte führt somit zu einer Art gesamtheitlichem Text, welcher die Aussagen der einzelnen ExpertInnen bündelt oder verschiedene Ansichten miteinander in Bezug gesetzt. Anschließend erfolgt nach Meuser und Nagel die soziologische Konzeptualisierung zur thematischen Gegenüberstellung mit den Forschungsfragen und Unterfragen.

Die Methodik bietet einen Überblick über die methodischen Grundlagen der Arbeit und wie damit Informationen empirisch gesichert werden. Durch die detaillierte Darstellung soll vor allem die Nachvollziehbarkeit gewährleistet und der Weg für zukünftige Forschung erleichtert sein.

8. Ergebnisse

Entsprechend der zuvor gewählten Darstellung werden die Ergebnisse dieser folgend dargestellt. Ausgehend von der Unternehmensanalyse zieht sich der Faden über die subjektiven Erfahrungen zur qualitativen Inhaltsanalyse der ExpertInnen-Interviews.

8.1 Unternehmensanalyse tbw research GesmbH (Ist-Stand)

tbw research GesmbH

Als Non-Profit Unternehmen im Bereich Mobilitätsforschung befindet sich tbw research in einem Nischenmarkt. Die Tätigkeiten umfassen Projektarbeit in verschiedenen Thematiken. Besonders die Mobilität steht im Fokus der Abteilung. Hier werden Projekte zur verbesserten innerstädtischen Paketlogistik, zur Verkehrsberuhigung und Raumplanung, zur Bewusstseinsbildung zukünftiger Fortbewegung und Optimierung klimaschonender Verkehrsmittel bearbeitet.

Das Unternehmen entstand 2013 aus dem Mutterkonzern iC consulenten GmbH am Standort Schönbrunner Straße im Bezirk Schönbrunn in Wien.

Als junges Unternehmen verschrieb sich tbw research einer transparenten und nachhaltigen Firmenpolitik, Rücksicht auf individuelle Bedürfnisse der MitarbeiterInnen und schonenden Umgang mit Umwelt und Ressourcen.

Für die breite Öffentlichkeit sind die Tätigkeiten des Unternehmens eher indirekt wahrnehmbar. Auf Basis von Förderungen werden Forschungsergebnisse vor allem bei der zukünftigen Umsetzung von Mobilitäts- und Raumplanungsmaßnahmen berücksichtigt. Als zweites Standbein versucht tbw research allerdings seinen Dienstleistungssektor auf Unternehmensebene auszubauen.

Ziel der Analyse

Der Zweck der folgenden SWOT Analyse ist es, den Zustand des Unternehmens, die aktuellen Marketing-Strategien und die Ziele und Möglichkeiten, sowie die Probleme und Schwächen darzustellen. Gleichzeitig soll die Umgebung des Unternehmens mitaufgenommen werden, um Bedrohungen und Probleme einzuschätzen. Die Analyse beschäftigt sich mit dem Unternehmen tbw research – zum aktuellen Zeitpunkt (Jänner 2022). Im SOSTAC Framework werden verschiedene Modelle und Akronyme verwendet. In der vorliegenden Arbeit wird allerdings lediglich eine SWOT Analyse durchgeführt, weitere Analysen werden nur ergänzend und nicht vollständig durchgeführt, da der Fokus der Arbeit nicht auf Marktforschung liegt dieser sich nicht verschieben soll.

Durchführung der SWOT Analyse

Unterschieden wird bei der SWOT Analyse zwischen der internen Analyse – also die Stärken und Schwächen, und in der externen Analyse, den Möglichkeiten und Bedrohungen. Houben, Lenie & Vanhoof (1999) beschreiben die SWOT Analyse als ExpertInnen-Entscheidungs-Tool. In ihrer Studie führten sie die Kernfaktoren Markt, Finanzen, Produktion, Beschäftigte und Umwelt an. Ihr Ansatz ist, dass gute Unternehmensperformance auf dem richtigen Interagieren des Managements mit internen und externen Umgebungen beruht. Man soll sich als Unternehmen daher auf die eigenen Stärken konzentrieren und gleichzeitig die eigenen Schwächen kennen und diese abwenden. Erfolg verspricht diese Methode aber erst, wenn man

auch die externen Marktbedingungen und Möglichkeiten kennt und diese ausschöpfen kann, um zugleich auf mögliche Bedrohungen reagieren, oder diese vermeiden zu können (S. 134). Neben der eigenständigen Analyse soll dabei auch durch den Kontext der qualitativen Interviews Informationen über das Unternehmen gesammelt werden.

Die Branche der Mobilitätsforschung und Raumplanung ist eine wachsende, aber kleine Nischenbranche. Basis für den Berufsweg bildet bei den meisten das Studium Raumplanung und Raumordnung an der Technischen Universität Wien. Durch diesen meist ähnlichen und spezifischen Bildungsweg ist das verfügbare Personal auf entsprechende Expertise und Erfahrung begrenzt. Das Unternehmen steht zudem in Kontakt mit der Universität, einzelne MitarbeiterInnen befinden sich auch noch in Ausbildung, andere fungieren als Lehrende. Dieses Näheverhältnis ermöglicht persönlichere Kommunikation sowohl bei der Projektarbeit als auch bei der Akquise neuer MitarbeiterInnen oder PraktikantInnen.

Weiters ermöglicht die Branche die Wahl der zu bearbeitenden Projekte, diese müssen aber erst in ausgeschriebenen Calls gewonnen werden. Hier können die von Fördergebern ausgeschriebenen Projektaufträge durch das Einreichen eines Projektantrages gewonnen werden. Dies stellt das Unternehmen in der Akquisitions-Phase vor einige Probleme. Meist werden viele Projekte hintereinander eingereicht, dann kommt es zu einer Stauphase, in der die MitarbeiterInnen teilweise Mehrarbeit leisten müssen und erhöhten Stress erfahren. Ob sich die Arbeit dann gelohnt hat, erfährt man erst nach Bekanntgabe des Auftraggebers, viele Anträge erreichen die Umsetzungsphase nicht. Finanziert wird die Arbeit allerdings erst in der effektiven Projektarbeit, welche von der Art der Förderung abhängig ist und meist zwischen 60% und 80% oder 100% ausmacht. Für das Unternehmen ist der Personalfaktor immer in Form von Lohnkosten mitzutragen. Dies birgt ein gewisses Risiko in der Ressourcenverteilung und erhöht die Abhängigkeit von einzelnen MitarbeiterInnen.

Vorteil des Unternehmens ist die bereits aufgebaute Reputation durch die qualitative Arbeit der langjährigen MitarbeiterInnen in den Vorprojekten. Diese wird auch dazu genutzt, die gewonnene Expertise in Form von Leistungen und Schulungen als zweite Einnahmequelle zu nutzen. Als Non-Profit Unternehmen fließen die

Einnahmen aus diesen Dienstleistungen wieder direkt in die weitere Forschungsarbeit.

Die Unternehmensgröße beschränkt sich auf ungefähr 12 MitarbeiterInnen (abhängig von Karenzstatus, Vertretung und PraktikantInnen), und kann aufgrund der lokalen Begrenzung nicht ausgebaut werden. Der Mutterkonzern iC consulenten GesmbH (ca. 400 MitarbeiterInnen) bildet eine gewisse Absicherung bei der Ressourcenverteilung und ermöglicht interne Projekte. Der Standort ist zwar gut gelegen und mit IT und Infrastruktur ausgestattet, dennoch ergeben sich erhebliche Kosten in Form von Miete und Erhaltung. Weiters sind PartnerInnen und Teilhaber am Unternehmen stimmberechtigt und bilden eine Art Gestaltungs- und Wachstumsgrenze des Unternehmens. Ein Standortwechsel würde eine Möglichkeit darstellen, geht aber mit Risiken einher und muss von den bestehenden Beschäftigten mitgetragen werden.

Besonders die Kompetenzen der MitarbeiterInnen stellen Wachstumsmöglichkeiten dar und könnten durch die Personalaufstockung finanziell tragfähig werden. Weiters ist die Branche der Mobilitätsforschung ein aufstrebender Sektor, welcher sich mit der zunehmenden Verkehrsproblematik und Urbanisierung auseinandersetzt. Gerade die Verkehrswende erfordert eine bessere Koordination und Kommunikation der bestehenden Verkehrsangebote, um vom privaten PKW auf öffentliche Verkehrsmittel zu wechseln und das Klima zu schonen.

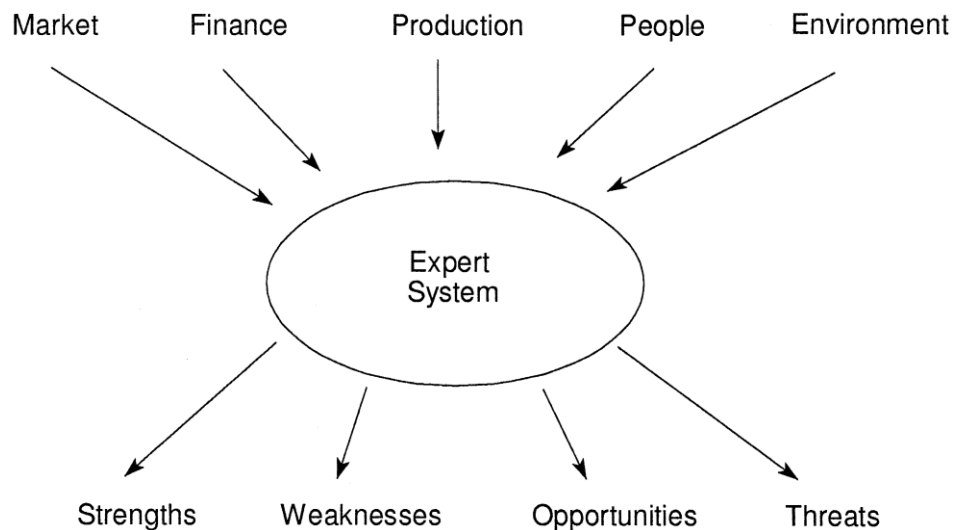


Abbildung 10 Decision situation diagram (Houben, Lenie, & Vanhoof, 1999, S. 129)

S	Stärken	Nischensektor und ExpertInnen-Wissen, freie Projektwahl, Standort, Forschungsunternehmen, gute Verbindungen zur Universität, starke Projektpartner und vielseitige gute Reputation, Partnerunternehmen, Alleinstellung Mobilitätsforschung, verschiedene Expertisen der MitarbeiterInnen
W	Schwächen	Abhängig von Ausschreibungen und Call-Gewinn, Personalgrenze, Mutterkonzern (iC consulenten GesmbH), Abhängigkeit von einzelnen Beschäftigten
O	Möglichkeiten	Pilotprojekte, Weiterführung erfolgreicher Projekte mit Finanzierungspartnern, Personalaufstockung, Ausbau der Dienstleistungen (Schulungen), neue Forschungsbereiche, Image – Aufbau/Erweiterung (Bekanntheit und Expertenstatus)
T	Bedrohungen	Politische Förderlandschaft, Ressourcenverteilung, Non-Profit Status (Finanzierung), Standortgröße, Teilhaber-Interessen, Geschäftsführerwechsel, Arbeitspensum und MitarbeiterInnen Auslastung, Personalausfall

Produkt/ Dienstleistungen	Projektmanagement, GIS Modellierung (Umgebungskartografie und Raumplanung) Moderation und Workshop Begleitung, Verkehrsinfrastrukturbewertung Abwicklung und Begleitung von Forschungsprojekten, Schulungen
Personal	Spezifisches Knowhow, gute Verbindungen zur Universität, einzelne teils stark unterschiedliche Expertise,
Finanzen	Non-Profit, projekt- und förderungsfinanziert (Forschungsprämie)
Koordination	Geschäftsführung, wöchentliche Meetings mit allen MitarbeiterInnen,

Weitere Analysen wie Pestle, Porter's five Forces, SMART und RACE wurden lediglich angesprochen, aber nicht durchgeführt. Diese sind für eine tatsächliche Umsetzung einer Kommunikationsstrategie erforderlich, würden dem Forschungscharakter dieser Arbeit aber kaum Gewinn liefern.

8.2 Subjektive Erfahrungen mit der Umsetzung von Marketing-Maßnahmen

Es folgt eine kurze Tätigkeitsbeschreibung des Autors im Unternehmen tbw research GesmbH im Zeitraum Jänner 2021 bis Jänner 2022 als "Corporate Influencer".

8.2.1 Unternehmens-Website

Nach dem Einstieg ins Unternehmen erhielt der Autor zur Wartung und Administration sowie inhaltlichen Pflege, Zugang zu Website und Social-Media-Kanälen. Die Website tbwresearch.org ist eine WordPress Domain, welche von einem externen Unternehmen aufgebaut wurde. Dadurch sind zwar eigenständige

inhaltliche Änderungen jederzeit möglich, diese müssen allerdings nach bestimmten Schemata ablaufen und können nicht direkt auf Reichweite und "Clicks" analysiert, oder mithilfe von Tools auf SEO (Suchmaschinenoptimierung) Faktoren angepasst werden. Die Problematik zeigt sich zudem noch dadurch, dass keine Änderungen am Design oder der generellen Funktionsweise der Website möglich sind. Sollten dennoch Notwendigkeiten entstehen, kann auf den externen Partner zugegangen werden, was jedoch mit Kosten verbunden ist, und nur bei Bedarf erfolgen soll.

Die Implementierung der Google Search Console war selbst umsetzbar und ermöglichte die Analyse der Website-Aufrufe über Google. Über den Zeitraum von März 2021 bis Jänner 2022 lässt sich über dieses Tool ein schwach steigender Graph zu den Besucherzahlen identifizieren (siehe Abbildung 11). Aufgrund der fehlenden Daten vor der verstärkten Kommunikation durch Social-Media kann allerdings kein Vergleich dargestellt werden.

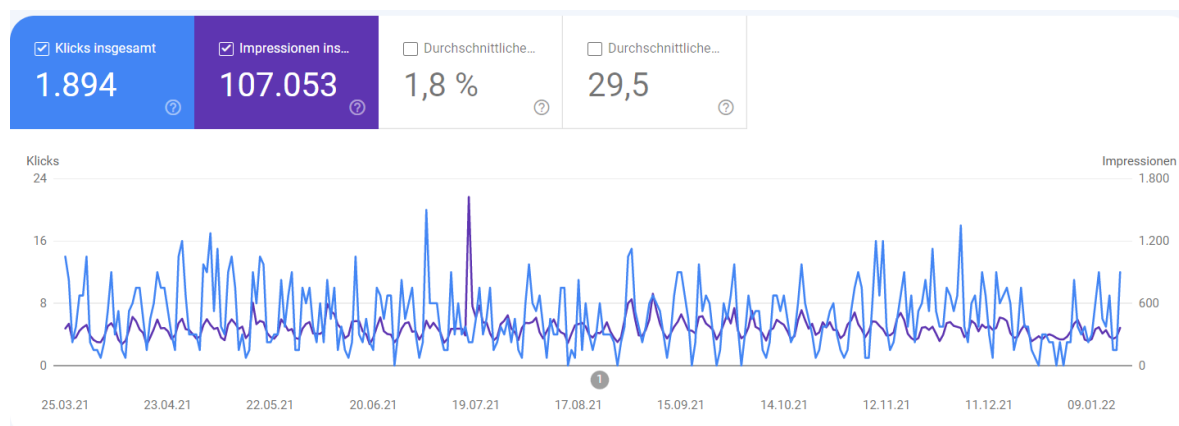


Abbildung 11 Kennzahlen Google Search Console

Die Umsetzung von Optimierungstools in der textlichen Gestaltung ist nur sehr geringfügig erfolgt und hat daher auch kaum Auswirkungen gezeigt. Das schlägt sich auch in der Analyse der meistgesuchten Begriffe nieder. Die MitarbeiterInnen-Seiten des Unternehmens wurden am häufigsten aufgerufen, der Content hingegen weniger. Es lässt sich jedoch ein Zusammenhang mit den Social-Media-Aktivitäten herstellen, da diese in einem konstanten wöchentlichen Abstand geschaltet wurden und Social-Media-Beiträge mit starker Reichweite auch zu einem erhöhten Website Aufruf beitrugen. Daten zu direkten Click-Zahlen durch den Content sind nicht verfügbar.

8.2.2 Social-Media-Kanäle

Beim Eintritt ins Unternehmen wurde lediglich die Facebook Seite zur Kommunikation nach außen genutzt. Der Autor beschäftigte sich mit dem Aufbau der LinkedIn Seite, denn diese Plattform genießt in der Unternehmenswelt besondere Reputation. Die Implementierung führte schnell zu einem Anstieg der Besucherzahlen. Beiträge wurden basierend auf Projektinhalten und -Fortschritten sowie Erfahrungen und Inputs involvierter MitarbeiterInnen gestaltet. Abhängig von den Projekten und deren Popularität sind steigende Kennzahlen (siehe Abbildung 12) zu erkennen.

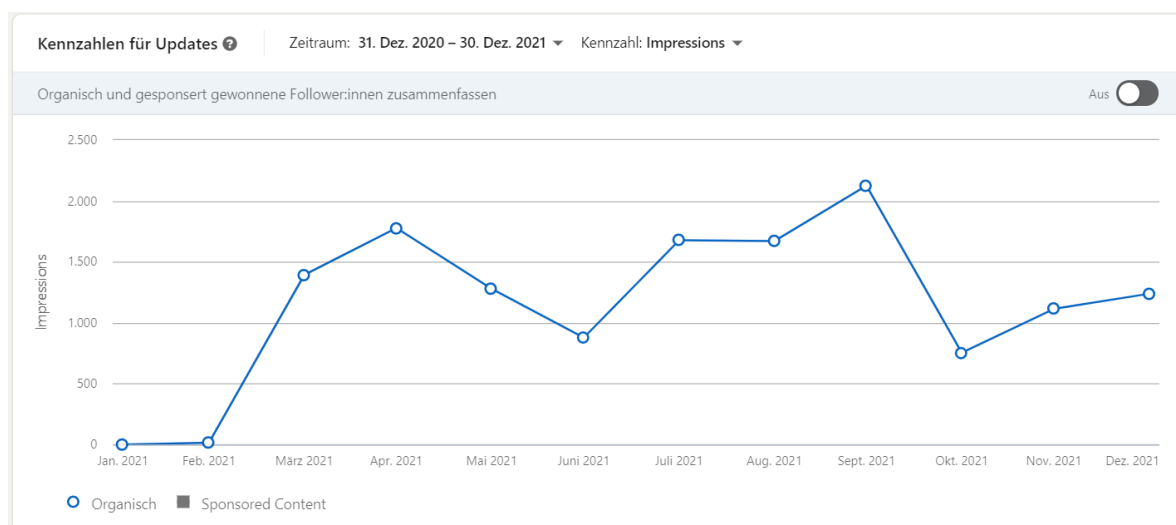


Abbildung 12 Kennzahlen Content-Impressions LinkedIn

Die Gestaltung erfolgte nach der Besprechung im Team mit vorgeschlagenen Designentwürfen, welche ebenfalls durch Abstimmung ausgewählt wurden. In einer Konzeptvorlage wurde die Vorgehensweise beschrieben und im internen Firmennetzwerk zur allgemeinen Verwendung abgelegt. Veröffentlicht wurde dann mittwochs und freitags. Abhängig von Faktoren wie der Verfügbarkeit von Content und Zeitkontingent konnte die Abfolge variieren.

8.2.3 Content-Erstellung, -Pflege und -Organisation

Mittels Excel-Tabelle wurde ein Redaktionsplan erstellt, um die veröffentlichten Inhalte zu dokumentieren. Diese wurden in Kalenderwochen, Kriterien (Wir über uns, Projekte, Ankündigungen und Dienstleistungen), Themen und Inhalte unterteilt.

Die Freigabe der Inhalte erfolgte auf Nachfrage durch den/die betroffene/n Projektleiter/in und wurden mittels Mustervorlage als E-Mail durchgeführt.

Die Erstellung der Inhalte gründete auf Infos aus den laufenden Projekten und deren Status. Darüber hinaus wurde auch Wert auf die Beschreibung der Tätigkeit der involvierten MitarbeiterInnen gelegt. Dieser Vorgang gestaltete sich stark projektspezifisch und musste auch immer auf anfallende Copyrights, Freigaben und nicht zu veröffentlichende Details untersucht werden. Je nach Projekt konnte sich die Freigabe daher auch verzögern.

Die Erstellung erfolgte durch eine in Adobe Photoshop erstellte Vorlage, welche auf Basis der aktuell für Social-Media üblichen Formatierung (1200 x 627 Pixel) gründete. Diese Vorlage wurde mit einem zitat-ähnlichen Einleitungssatz und einem untergeordneten Detailsatz zur näheren Information, sowie einem aussagekräftigen Sujet oder projekthaltsbasiertem Foto gefüllt. Darüber hinaus mussten teilweise auch Logos der Projektpartner und Copyrights eingefügt werden. Für einen Beispielbeitrag siehe Abbildung 13.

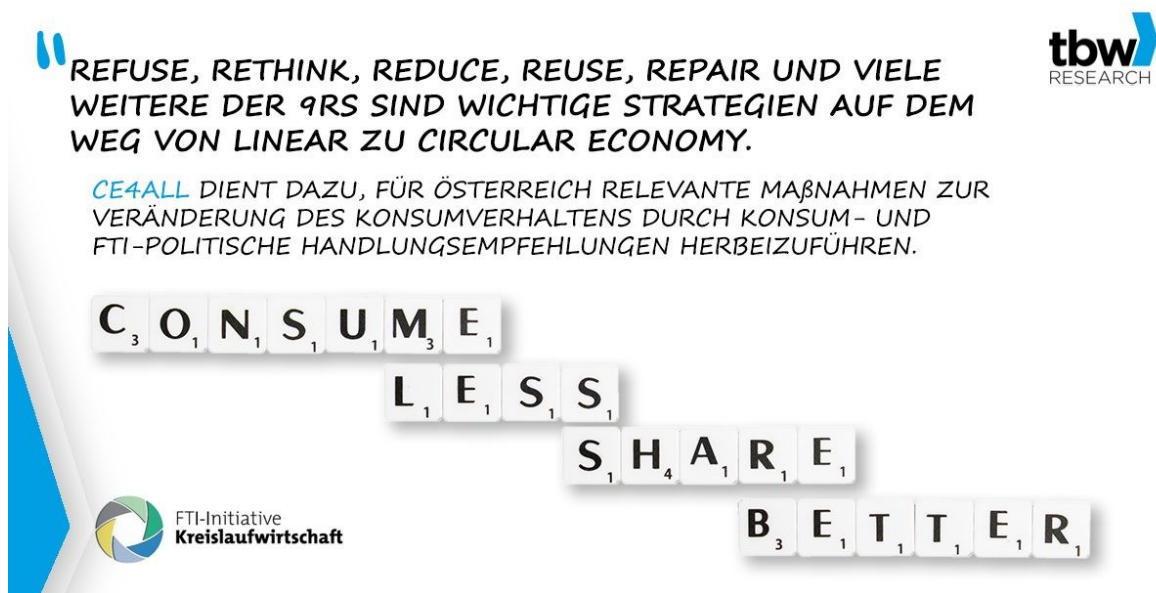


Abbildung 13 LinkedIn Beispielpost

8.2.4 Abstimmung und Freigabe

Die Abstimmung zu den Inhalten orientierte sich am wöchentlich stattfindenden Jour Fixe der MitarbeiterInnen. In diesem ein- bis zweistündigen Format wurden

Projektfortschritte und Ressourcenverteilung besprochen. Individuell konnte den ProjektleiterInnen dann ein Entwurf zum zu veröffentlichenden Content vorgelegt werden. Nach Freigabe erfolgte die Veröffentlichung auf den Social Media Plattformen LinkedIn, Twitter und Facebook und der Website.

8.2.5 Veröffentlichung auf LinkedIn, Facebook und Twitter

Eine Art Standard Formatierung erleichterte die Aufbereitung von Content und erhöhte den Wiedererkennungswert. Plattformübergreifend wurden dieselben Hashtags und Post-Texte verwendet. Diese dienten noch zur genaueren Einordnung, Erklärung und Identifizierung der Inhalte. Die Plattform Twitter bereitete in diesem Sektor die meisten Schwierigkeiten, da einerseits die geringe Zeichenanzahl oft zur Teilung in mehrere Tweets führte, sowie die geringere Reichweite in Österreich weniger NutzerInnen offerierte.

8.2.6 Interaktion mit KonsumentInnen

Der spezifische Sektor des Unternehmens erschließt eine eher kleine aber schnell wachsende Community. Die Mobilität gewinnt immer mehr an Bedeutung und auch die Forschung scheint sich mittlerweile auf den Social-Media-Sektor einzulassen. Dies erschließt sich auch aus den Vorgaben durch Fördergeber, welche teils schon die Nennung von Projektpartnern und Websites vorschreiben. Darüber hinaus, wächst auch das internationale Interesse, was sich auch aus den Insight-Tools der Social-Media-Plattformen ablesen lässt.

8.2.7 Involvierung in aktuelle Thematiken

Neben der Veröffentlichung und Bereitstellung eigener Inhalte, wurde auch versucht, informative und aktuelle Beiträge anderer Unternehmen oder der Presse aufzugreifen und zu teilen, um den eigenen Followern entsprechend auf dem Laufenden zu halten. Darüber hinaus sollte dadurch auch die Reichweite erhöht werden, indem man den Expertenstatus in der Materie aufrecht hält.

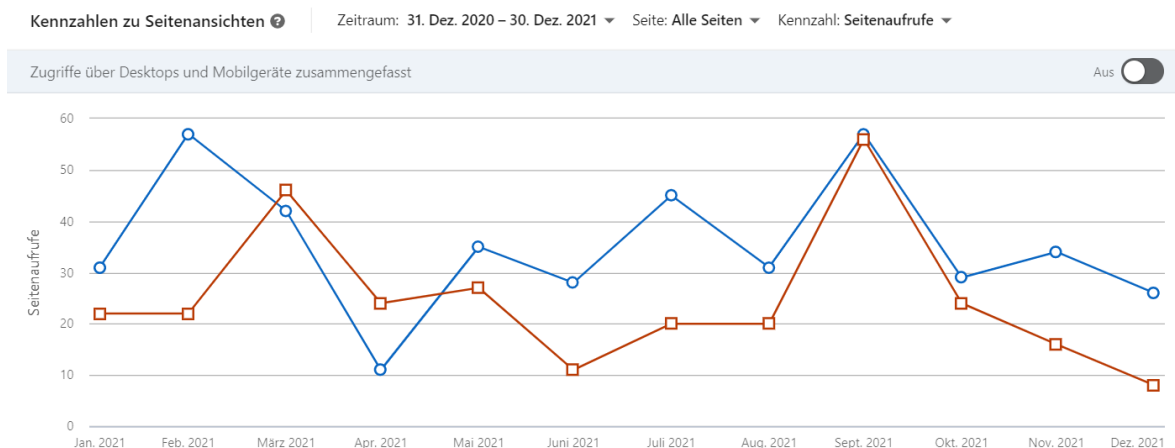


Abbildung 14 Kennzahlen Seitenaufrufe LinkedIn

Aus den Kennzahlen der Google Search-Engine und den Insights in LinkedIn sowie den einzelnen Monatsübersichten auf Twitter lässt sich ein Zusammenhang zwischen höherer Posting Frequenz und größerer Reichweite erkennen. Facebook und Twitter bieten im Gegensatz zu LinkedIn und der Search Engine von Google allerdings nur monatliche Überblicke zu den Insights an. Der Datenexport ist nur für die letzten vier Monate möglich. Hier bedarf es zur genaueren Analyse eines fortlaufenden Speicherprozesses, der vom Unternehmen selbst verfolgt werden müsste.

Generell kann man aber behaupten, dass die Mobilitäts- und Forschungsbranche sehr auf sich selbst und kaum auf die Interessen von Laien abzielt.

8.3 ExpertInnen-Interviews und Inhaltsanalyse nach Meuser und Nagel

Die Auswertung der ExpertInnen-Interviews erfolgte im ersten Schritt durch das Transkribieren der einzelnen Audiodateien. Diese Verschriftlichung folgte den Transkriptionsregeln nach Kukartz nach dem in Kapitel "6.4.4 Transkriptionsregeln nach Kukartz" beschriebenen Schema. Anschließend erfolgten die jeweilige Paraphrasierung und Ordnung durch Überschriften nach Meuser und Nagel (1991). Die weitere thematische Auswertung und der Vergleich zwischen den einzelnen Interviews führten zur Bildung von thematischen Kategorien. Unter Verwendung der gebildeten Kategorien werden die Ergebnisse im Folgenden konzeptualisiert und mit den Erkenntnissen aus der Literaturrecherche und der empirischen subjektiven Erfahrungsbasis in Bezug gesetzt. Hier werden erste Interpretationen und

Wertungen durchgeführt, um anschließend tiefergehend theoretisch generalisierend zu interpretieren und Theorien aufzustellen.

Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt anhand der inhaltlichen Orientierung an den in der Literaturrecherche aufgetretenen Fragen, welche final zu den Forschungsfragen geführt haben. Diese Ergebnisse werden dann im Diskussionsteil behandelt.

Beschreibung der Tätigkeiten und Positionen der ExpertInnen im Unternehmen

Bei den vier ExpertInnen handelt es sich um MitarbeiterInnen und die Geschäftsführung des Unternehmens tbw research. Die Tätigkeiten und Positionen umfassen organisatorische und buchhalterische Tätigkeiten, inhaltliche Koordination und Projektmanagement/-assistenz, Förderungen und Finanzierungsmöglichkeiten mit dem Fokus auf Forschung in Mobilität und Raumplanung. Es besteht enge Zusammenarbeit mit der Technischen Universität Wien, an welcher auch gelernt und gelehrt wird. Die Befragten befinden sich seit der Gründung des Unternehmens (aus dem Mutterkonzern iC consulenten) im Unternehmen. Die Aussagen der ExpertInnen lassen sich in vier Bereiche gliedern, welche anschließend mit den Forschungsfragen in Bezug gesetzt werden. Diese Bereiche sind Arbeitsweise und Abstimmung, die externe Kommunikation, Branche und Markt, Ziele und Hindernisse. Dabei wurde die aktuelle Situation des Unternehmens mit Möglichkeiten zur verstärkten Kommunikationsstrategie in Bezug gebracht, um die bestehende Arbeitsweise zu analysieren und Hindernisse zu identifizieren.

Gegliedert werden die Ergebnisse nach Forschungsfragen und Zwischenfragen aus der Literaturrecherche dargestellt.

Forschungsfrage 1

Durch welche Faktoren in der Unternehmenskommunikation kann das Verhältnis zum Kunden gestärkt werden?

Die Forschungsfrage untersucht die bestehende Kommunikation zwischen Unternehmen und KundInnen und inwieweit Kommunikation über die geschäftsgenerierende Kommunikation hinausgeht.

Die Kommunikation mit MitarbeiterInnen, Gesellschaftern und Partnern sowie mit den KonsumentInnen von digitalen Inhalten sollte einheitlich geschehen. Wie wird die Kommunikationsstrategie des Unternehmens auf interner und externer Ebene umgesetzt und welche Faktoren sind dabei ausschlaggebend?

Die Kommunikationsstrategie basiert im Unternehmen auf der situationsspezifischen individuellen und am Format ausgerichteten Gestaltung. B1 definiert dies noch genauer durch die Unterscheidung zwischen der persönlichen oder formellen Ansprache.

"Einerseits kann man in Projekten eben sagen, ok möchte man eher auf der förmlichen Ebene bleiben oder man möchte eher in die freundschaftliche Richtung gehen, nicht nur eben intern, sondern auch nach außen hin also das klassische Du oder das klassische Sie. In der Dissemination gibt es dann natürlich auch noch einmal die Unterschiede in der fachlichen Kommunikation und der öffentlichen Kommunikation, [...]"
(B1, 2022, siehe Anhang)

Laut B3 war besonders die direkte Kontaktaufnahme mit Ansprechpersonen in der Vergangenheit zielführend, da die breite Masse nicht die Zielgruppe darstellt.

"Da sehe gar keine Mehrwert drinnen, einfach weil unsere Inhalte nicht darauf abzielen und weil Herr und Frau Müller nicht bei uns einkaufen" (B3, 2022, siehe Anhang)

Die bestehende Content-Kreation zur Bespielung von Social-Media-Kanälen läuft über die Freigabe durch die betreffende Projektleitung und allgemein über die Geschäftsführung. Die Kommunikationstätigkeit auf ein externes Unternehmen auszulagern, beschreiben die MitarbeiterInnen als kosten- und aufwandstechnisch nicht sinnvoll, da Wissen intern und auf Vertrauensbasis generiert wird.

"Vorteilhafter für manche Firmen ist es definitiv, wenn sie es intern machen, weil die Person mehr das Gefühl dafür hat, was wirklich die Botschaft des

Unternehmens, ist oder des Produkts oder der Dienstleistung. Was der Inhalt jetzt sein soll, als eine externe Firma, wo es wahrscheinlich mehr Abstimmungsrunden braucht. Da überwiegt dann der Vorteil, glaub ich und der Nachteil, ja, ist sicher jetzt schwer sagen, für manche ist es einfacher zu sagen, das können wir nicht bezahlen. In dem Unternehmen muss ich dann die Zeit, schaffen mir überlegen, darum gehts und das passt noch nicht ganz, bitte nochmal überarbeiten." (B2, 2022, siehe Anhang)

Generelle Vorgaben und einheitliche Umsetzung gibt es den Interviewten zufolge kaum. Laut B2 gibt es lediglich gewisse formelle Richtlinien, welche bei der Publikation zu beachten sind.

"Und bei uns ist es halt so, dass wir dann auch solche Kommunikationsmaßnahmen, so Leitlinien dann auch erstellen, dass man sagt, OK in wenigen Seiten, dass einfach die Leute sich daran orientieren können noch einmal und wissen okay, das brauch ich, das muss ich machen. Und wenn es irgendwelche Publikationen gibt, wo man dann wirklich nach außen hin nochmal was verstärkt präsentiert, dann bespricht man das auch nochmal in Projekten." (B2, 2022, siehe Anhang)

Die Zielgruppe ist für das Unternehmen in der Branche klar der eigene Fördergeber, welcher über die Projektarbeit und die resultierenden Zwischen- und Endberichte erreicht wird. Daneben sind Projektpartner auch Kommunikationspartner, mit welchen in Abstimmungen persönlicher Austausch stattfindet. Die Adressierung von zukünftigen Projektpartnern durch die Kommunikationsstrategie ist ein Faktor, der durchaus positiv wahrgenommen wird. Im Rahmen der Projektarbeit wird die Zielgruppe vor allem in der Formulierung von Anträgen beachtet. B4 sieht die Akquirierung neuer Projektpartner aber eher im internationalen Bereich als erfolgreiche Möglichkeit, da im lokalen Umfeld stark mit Vertrauen und Beziehungen gearbeitet wird. B4 nimmt die bestehende Kommunikationsstrategie als bekanntheitssteigernd wahr, kann aber keinen geschäftlichen Mehrwert aus der Umsetzung ziehen.

"Ich glaube eben, dass es, dass es uns nicht viel mehr Einnahmen bringen würde und deswegen ist es auch so schwer, jemanden dafür einzustellen, weil es schon gut wäre, aber es ist nicht unbedingt notwendig, ich glaube nach Nutzenabwägung ist es schwierig." (B4, 2022, siehe Anhang)

Wie funktioniert die Zusammenarbeit im Team, und in welcher Form finden Entscheidungsfindung und Abstimmung statt?

Die MitarbeiterInnen des Unternehmens beschreiben die Kommunikationsstrategie als "organisch gewachsen" und durch "das Tun entstanden".

Die interne Abstimmung auf Vertrauensbasis ist Voraussetzung für individuell angepasste Projektkommunikation mit verschiedenen Zielgruppen. Das interne Wissen aus Vorprojekten wird in wöchentlichen Jour Fixe ausgetauscht. Eine spezielle Struktur oder Organisationsform herrscht in diesem Sinne nicht, es handelt sich eher um auf Erfahrungsbasis entwickelte Prozesse zur Marktorientierung und internen Status- und Kompetenzanalysen.

"Bei uns ist alles ein bisschen durchs Tun entstanden. Also ich muss ehrlich sagen, als wir die tbw research gegründet haben, wir waren ja vorher iC consulenten im Mobilitätsbereich und wir haben es im Grunde, weil diese die andere Struktur für uns nicht gepasst hat. Also eher aus der Not heraus. Und wir haben sehr viel. Also wir, wir haben nicht viel Organisation dahinter gehabt. Wir haben einfach getan und haben es dann immer wieder optimiert." (B4, 2022, siehe Anhang)

Es ergibt sich der Untersuchungsfaktor der Reichweite und des daraus entstehenden Markt-Potentials für das Geschäftsfeld des Unternehmens.

Die Marktsituation wird von allen ExpertInnen als sehr spezifisch und klein wahrgenommen. Die Finanzierung ist an politische Institutionen und Ministerien geknüpft und wird in der Branche von mehreren Mitbewerbern hart umkämpft. Die gewinnorientierte Kommunikation erfolgt in erster Linie über Projekteinreichungen, welche auf Knowhow und effizienter Arbeitsweise basieren. Diese adressieren keine breite Masse und müssen wissenschaftlich aufgebaut sein. Daraus ergibt sich laut B3 vor allem die Problematik, dass die Unternehmenskommunikation im Marketingkontext schwer umsetzbar ist, da die Thematik sehr komplex ist, und eine breitere Zielgruppe keinen direkten Bezug dazu hat.

"Das Problem dabei ist, dass wir bei Projektpräsentationen auch mitbekommen haben, dass das Zeug, was wir manchmal machen auch dem Auftraggeber zu hoch ist und das spricht glaub ich für sich, der kann in der Projektpräsentation, wo wir versuchen, das ganz komprimiert in einer

Stunde, des wieder zugeben. Er kommt nachher eine Frage, wo man merkt, nein der hat das nicht ganz verstanden und deswegen ist da Content-Marketing richtig schwierig." (B3, 2022, siehe Anhang)

2. Forschungsfrage:

Wie werden Kommunikationsmaßnahmen aus dem Content-Marketing (im Sinne des Storytellings und des Produktnutzens) in der direkten Kommunikation mit dem Kunden umgesetzt?

Die Kommunikationswege des Unternehmens gliedern sich in Unternehmenskommunikation und Projektkommunikation. Bei der Projektkommunikation wird in Dissemination und interne Projektkommunikation unterschieden. Darüber steht auch noch der Dienstleistungsbereich, welcher auf der Projektarbeit basiert, aber gänzlich anders aufgebaut ist. Die Unternehmenskommunikation auf allgemeiner Basis beschreibt B3 vor allem als "Leuchtrakete, um im Dunkeln auf sich aufmerksam zu machen". Spezifischer beschreiben die MitarbeiterInnen die Kommunikation mit Projektpartnern, diese konzentriert sich vor allem auf die interne Abstimmung und die gemeinsame Kommunikation nach außen unter Berücksichtigung von individuellen Vorgaben wie Hashtags oder Nennungen, sowie der auf die "politische Flughöhe" der ProjektpartnerInnen angepassten Kommunikationsform.

"In gewisser Weise aber dann eher in der politischen Ebene, und da musst du natürlich eine ganz andere Flugebene haben, als wenn du dann wirklich nur mit dem mit dem Grätzel in Wien und sprichst und egal, ob das heißt Ok, du möchtest das Projekt irgendwie kommunizieren oder über das Projekt berichten [...]" (B1, 2022, siehe Anhang)

Neben der inhaltlichen Projektkommunikation wird auch teilweise auf die indirekte Präsentation der Eigenleistungen in Form von Knowhow und Forschung hingewiesen. Strategisch wird sich an der internen Abstimmung und der Richtung durch die Geschäftsführung orientiert.

Nun gilt es zu untersuchen, inwieweit KundInnen mit dem Unternehmen hinter der Marketing-Strategie kommunizieren sollen und umgekehrt, und ob die

Aufrechterhaltung der Kommunikationsstrategie bis in die Support-Ebene überhaupt sinnvoll und umsetzbar ist.

B1 beschreibt die Anwendung von Storytelling im Unternehmen als derzeit schwach umgesetzte, aber Methode mit potential, welche sich über das Unternehmensmotto "the better way" darstellt. B1 zufolge sind vor allem die MitarbeiterInnen und deren Hintergründe als für das Storytelling relevante Ressourcen anzusehen.

"The better Way ist bei uns auf jeden kleinsten Teil in der Forschung und in der Dienstleistung und generell im Unternehmen und in der Unternehmenskultur anzuwenden. Das Storytelling ist bei uns noch nicht sehr groß muss ich sagen, also ich glaube, dass da schon noch sehr viel Potenzial in dieser Methode steckt. Und wahrscheinlich wir auch noch viel zu wenig über das Storytelling an sich wissen. Generell, wie uns Unternehmen wahrnehmen, wie wir uns selbst identifizieren, hängt ganz stark von den einzelnen Persönlichkeiten, die im Unternehmen arbeiten, ab. Ich glaub, dass wir als Unternehmen uns sehr stark durch die Persönlichkeiten identifizieren und uns andere Unternehmen auch sehr stark mit den einzelnen Individuen wahrnehmen Ich glaube, dass das ein sehr großer Aspekt unserer Identität ist. Und generell Storytelling ja müssten wir wahrscheinlich auch noch ausbauen und ist wahrscheinlich in dem einzelnen Marketing-Content, das wir derzeit produzieren, nur teilweise enthalten." (B1, 2022, siehe Anhang)

B4 bezeichnet die Ist-Situation als "erste Gehversuche" im Marketing-Bereich, weiters würde es aufgrund der bisherigen Kommunikationsarbeit und der Non-Profit-Ausrichtung des Unternehmens zu einigen Widersprüchen kommen, welche aufgeklärt werden müssen. B1 sieht das Ziel des Unternehmens in der Kommunikation weg von "wir haben das gemacht", hin zum "wir könnten das für ihr Unternehmen machen".

"Das heißt unsere Beratungsleistungen sind sehr stark abhängig von unseren Forschungsleistungen. Und bauen meistens auch auf die auf. Wenn es jetzt um die um das Content-Marketing geht, ist es natürlich wichtig, gewisse Informationen, was wir machen herauszugeben, aber nicht jetzt in die Richtung. Wir haben das für das Unternehmen gemacht, sondern wir könnten das für ihr Unternehmen machen. Also nicht mit zu viel rausgehen und das ist derzeit unsere Strategie, dass wir eigentlich nur

präsentieren, was wir anbieten im Markt, im Content-Marketing." (B1, 2022, siehe Anhang)

Für B2 ist das Storytelling vor allem in der direkten Vorort-Kommunikation wichtig. B3 hält von der Methode des Storytellings hingegen wenig, da die kleine Branche eine solche Methode eher schnell als Fassade aufdecken würde.

"Grundsätzlich ist es so, dass wir Projektpartner einfach so per Mail anschreiben bei dem persönlichen Kontakt und dabei empfinde ich LinkedIn auch wieder als die Fassade, weil das ist halt etwas, das haben jetzt alle und das wird wahrscheinlich auch bestehen bleiben, es ist nur nicht ursächlich der Modus gewesen, über den wir Leute immer ansprechen und da ist einfach, das hat sich noch nicht so gewandelt, dass dann darüber zu machen." (B3, 2022, siehe Anhang)

B4 sieht zwar den Sinn hinter der Methode, kann sich die Umsetzung aufgrund fehlenden Knowhows im Unternehmen aber nicht langfristig vorstellen.

"Ich kann mir das vorstellen, nur ich glaube, es ist, da muss man sehr viel Knowhow haben, wie das geht. Ich kann mir das total gut vorstellen und ich kann mir auch gut vorstellen, dass man Botschaften in eine Weise verpackt, wo niemand mitkriegt, dass das jetzt eine Botschaft ist. Ich, ich kann mir das sehr gut vorstellen, nur also ich glaub nicht, dass wir das könnten, weil wir das nicht gelernt haben, weil wir nicht genau wissen, worauf kommt es denn eigentlich an." (B4, 2022, siehe Anhang)

3. Forschungsfrage:

Welche Hindernisse ergeben sich mit Blick auf die Umsetzbarkeit im Kontext der notwendigen Finanzierung und personellen Koordination bei der Umsetzung einer Content-Marketing-Strategie?

Das Unternehmen ist aufgrund seines Businessmodells auf die politische Förderlandschaft angewiesen und sieht darin die größte potenzielle Bedrohung.

"Wir sind teilweise weniger von der Digitalisierung betroffen als beispielsweise von der politischen Seite. Die Politik hat bei uns natürlich einen sehr, sehr hohen Stellenwert, weil wir komplett davon abhängig sind, wie die Politik ihre Förderrichtlinien, ihre Leitziele ihre Leitlinien aufstellen,

das ändert sich auch teilweise mit jeder neuen Bundesregierung, also in einem ungefähren Zyklus von 5 Jahren. Und da sind wir teilweise nicht nur von der Bundesregierung abhängig, sondern auch von der EU-Regierung, also von den EU politischen Themen. Die natürlich auch sehr wegweisend für die Umsetzung im Bundesrecht und auch Ministerienebene sind." (B1, 2022, siehe Anhang)

Für die Umsetzung einer Kommunikationsstrategie sieht B1 vor allem die personelle Struktur als Hindernis und kann sich Verbesserung durch gezielte "Überzeugungsarbeit bei einzelnen" und "am gleichen Strang ziehen" vorstellen. B4 hingegen kann keine personellen Hindernisse ausmachen und bezieht sich auf die finanzielle Begrenzung und fehlendes Knowhow. B2 sieht die Berechtigung einer Kommunikations-Strategie und die Verantwortung bei den MitarbeiterInnen als Nebenbeschäftigung.

"Ja genau also. Es hat schon auf alle Fälle einen Mehrwert ob Klein- oder Großunternehmen, ist ja, aber es muss jedes Unternehmen natürlich für sich selbst abwägen. Wir sind in einer Zeit, wo es einfach auch mit so viel Social Media, dass man das nicht nutzt, fast unmöglich ist." (B2, 2022, siehe Anhang)

Diese könne vor allem durch die wiederkehrenden Abstimmungen und den engen Austausch sehr effizient gestaltet werden. Die Wichtigkeit der Bekanntheits-Steigerung besteht B2 zufolge sowohl in einem Kleinunternehmen als auch in einem großen, in welchem eigene Positionen für die Tätigkeit finanziert werden können.

"Es sind Abstimmungen notwendig, es sind Vorgaben notwendig und es sind Inhalte notwendig und man brauchte Ressourcen um, dass man sich da auskennt, das ist bei einem kleinen Unternehmen hier nicht anders, es braucht ja trotzdem die Person, die sich da auskennt, also Basics sind gleich, ob klein oder groß. Die Möglichkeiten der Ressourcen ist einfach ein großer Unterschied ab." (B2, 2022, siehe Anhang)

B3 sieht die Situation ähnlich, kann sich aber aufgrund zeitlicher und personeller Ressourcen eine schnell einstellende Erfolgssituation nicht vorstellen, B3 nennt dies das "Tal des Todes", das mit der Strategie-Umsetzung erst durchschritten werden müsste.

"Das ist sowas wie das Tal des Todes auch für so Dienstleistungen, eine lange Durststrecke, bis die Maschinerie richtig ins Laufen kommt" (B3, 2022, siehe Anhang).

B4 befürchtet bei der Kommunikation nach außen vor allem die Gefährdung potenzieller Projekte durch Missverständnisse oder ungünstige Einstellungen des Unternehmens zu spezifischen Themen für Auftragsvergebende. B4 sieht die Wichtigkeit der Methode, kann sich aufgrund der bestehenden Situation durch finanzielle und personelle Begrenzung aber keine Verstärkung der Kommunikationsstrategie vorstellen.

Messbarkeit der Effektivität von Kommunikationsstrategien und Content-Marketing im Unternehmen.

Um das Ziel einer Kommunikationsstrategie zu definieren, nennen alle ExpertInnen die Ausrichtung des Unternehmens an der Projektarbeit als schwer mit der Methode des Content-Marketings vereinbar. B2 kann sich die Umsetzung, besonders im Social-Media-Umfeld, durchaus vorstellen, befürchtet aber durch die Herausgabe von internen Informationen als "Mehrwert", zu viel zu kommunizieren. B3 könnte sich Kampagnen auf Basis der Projektarbeit zwar vorstellen, sieht aber die Komplexität als Hürde in der Umsetzung und empfindet die Strategie als in der Branche nur mäßig sinnvoll. B4 sieht vor allem die Bewerbung des Dienstleistungssektors des Unternehmens als von einer Kommunikationsstrategie profitierenden Unternehmensteil. Die Steigerung von Bekanntheit und Wiedererkennungswert werten alle ExpertInnen als für das Unternehmen positiv, das größte Problem dabei stellen allerdings personelle und finanzielle Ressourcen dar. B3 merkt an, dass die Adressierung von B2C Kunden aufgrund der Branchen nicht zielführend ist.

9. Diskussion

Die Ergebnisse ergeben ein Bild über die Ist-Situation des Unternehmens. Aus der Unternehmensanalyse entsteht ein Eindruck des Unternehmens mit seinen Stärken und Schwächen und den äußeren Einflüssen. Die subjektive Erfahrung schildert die

bestehende Kommunikations-Strategie in der praktischen Umsetzung. Die ExpertInnen-Interviews behandeln basierend auf dem aus der Literatur erarbeiteten Leitfaden die praktische Umsetzung und die Identifikation von Hindernissen einer Kommunikationsstrategie in Form des Content-Marketing in einem Kleinunternehmen. In der folgenden Diskussion sollen diese Ergebnisse mit den Forschungsfragen kontrastiert werden, um Theorien über mögliche adaptierte Lösungsansätze zu bilden und Hypothesen zu generieren. Durch die Darlegung des Forschungsdesigns soll die wissenschaftliche Validität gewährleistet sein.

9.1 Beantwortung der Forschungsfragen

Um den Bezug zwischen Theorie und Praxis herzustellen, werden die Ergebnisse den Forschungsfragen gegenübergestellt. Hierbei soll untersucht werden, inwiefern sich diese beantworten lassen und ob der Einblick in die Praxis ein Bild zu möglichen adaptierten Strategien zulässt.

Im Umfang der Literaturrecherche wurde speziell auf die Methoden des Marketings eingegangen. Die Wichtigkeit von Informationen und dem Austausch auf interner und externer Ebene gilt besonders im Content-Marketing als Schlüssel zum Erfolg. Diese strategische Vorgangsweise wurde von Hilker (2017) als Analyse und Strategieentwicklung zur Content-Planung bezeichnet. Smith (2020) ist dabei vor allem die Analyse von KonsumentInnen wichtig. Für die erfolgreiche Umsetzung einer solchen strategischen Analyse, bedarf es aber gewisser Erfolgsfaktoren im Unternehmen. Bruhn nannte vor allem die Zusammensetzung des Teams als relevante Größe. Hier muss gewährleistet werden, dass durch ein gewisses organisatorisches Talent Ansichten vereint werden und Entscheidungen getroffen werden können.

Die Ergebnisse der Forschung zum Unternehmen tbw research GesmbH zeigen bereits im empirischen Teil eine hohe Verantwortungsübernahme durch die MitarbeiterInnen. Hier ist vor allem die Vertrauensbasis eine Grundvoraussetzung, welche die Vorgabe durch Richtlinien und Kontrollprozesse ersetzt. Basierend auf Abstimmungsprozessen wird internes Wissen generiert und die Strategie angepasst. Bruhn nennt die Wichtigkeit von Vertrauen und Kritikfähigkeit. Diese sind im Unternehmen vorhanden und basieren auf der langjährigen Zusammenarbeit der

Beschäftigten sowie dem Naheverhältnis durch die Universität und den Eigenschaften des Unternehmens. B4 beschrieb hierbei vor allem die Faktoren Fairness, Transparenz und Offenheit. Durch diese Abstimmungen entfallen vorgegebene Kommunikationsprozesse. Diese basieren auf Erfahrung und müssen individuell an die Adressaten angepasst werden. Bruhn bezeichnet dies als integrierte Kommunikation. Aus diesem internen Wissen lässt sich direkt auf die von Smith (2020) vorgegebene Leitlinie – kenne deine KundInnen besser, als sie sich selbst kennen - schließen. Aus den ExpertInneninterviews ergibt sich ein Bild, welches die Kommunikation nach außen als situationsspezifischen individuelle und am Format ausgerichteten Prozess darstellt. Besonders der persönliche Kontakt stellt für das Unternehmen den besten Kommunikationsweg dar. Hierbei wird entsprechend der Adressaten auf förmlicher oder persönlicher Ebene unterschieden.

Die Kommunikationsstrategie des Unternehmens stützt sich also wenig auf die technische Umsetzung mithilfe von Marketing-Strategie und kann aufgrund der kleinen Branche auch keinen direkten Mehrwert durch eine verstärkte Umsetzung ausmachen. Anzumerken ist hier die Zielgruppe des Unternehmens, welche sich in potenzielle und bestehende Auftraggeber und Projektpartner gliedert.

Um die erste Forschungsfrage zu beantworten: Das Verhältnis zu KundInnen kann im vorliegenden Unternehmensbeispiel durch den persönlichen Kontakt und durch die gezielte inhaltliche Komplexitätsreduktion in der Projektpräsentation gestärkt werden. Im Kontext des Content-Marketings kann hingegen aufgrund personeller und finanzieller Ressourcenknappheit eine verstärkte Anwendung nicht als Mehrwert gesehen werden. Dabei sei allerdings zu beachten, dass das Hauptgeschäftsfeld die Projektarbeit darstellt. Der Dienstleistungssektor kann hingegen als potenzialreiche Möglichkeit zur Umsetzung einer Kommunikationsstrategie gesehen werden, da die Zielgruppe in diesem Sektor differenzierter und allgemeiner definiert ist. Aufgrund der Ressourcen und der Größe des Unternehmens ist die Umsetzung in Form einer kollektiven Nebenbeschäftigung der MitarbeiterInnen auch aufgrund des engen Austausches im Team, sinnvoll.

Gibt es eine gesamtheitliche Koordination der internen und externen Kommunikation?

Ja und nein, die Kommunikation basiert auf einer alle betreffenden gemeinschaftlichen Basis, dennoch gibt die Geschäftsführung eine grundlegende Richtung vor, ermöglicht aber auch die Initiative einzelner MitarbeiterInnen.

Kommt die Position eines Corporate Influencers für die Koordination der externen Kommunikationsstrategie in Frage?

Der Begriff des "Corporate Influencer" wurde auch in der Literatur-Recherche schon als eine verschwimmende Position bezeichnet, welche sich durch die Aufgabenverteilung unter den MitarbeiterInnen auszeichnet. Die konsequente Umsetzung mit einer Content-Marketing-Strategie ist im Unternehmen zwar nicht durchführbar, die bereits vorhandene Strategie kann aber durchaus mit dem Prinzip beschrieben werden. Der Informationsaustausch im Jour Fixe ermöglicht eine schnelle Kommunikation bei der Kontaktierung durch KonsumentInnen über Social-Media.

Sind Unternehmenskommunikation und die dazugehörigen Kanäle einheitlich aufgestellt?

Die Unternehmenskommunikation ist an sich einheitlich über die Vertrauens- und Erfahrungsbasis aufgestellt und gestaltet sich individuell den Ansprüchen entsprechend.

Nach welchen Kriterien wird Content generiert und veröffentlicht, gibt es externe Vorgaben?

Das Storytelling wird in der Theorie mit hohen Ansprüchen in der Selbstevaluation und in der gekonnten textlich- und bildlich-authentischen Präsentation der Unternehmensgeschichte und der Leitfäden, als effektiv bewertet. Aus der Untersuchung ergab sich eine starke passive Assoziation des Unternehmens mit den MitarbeiterInnen. Die aktive Kommunikation, in Form von Social-Media-Marketing, versucht in diese Richtung zu gehen und Projektfortschritte und Meilensteine mit den Eigenleistungen des Unternehmens und den Persönlichkeiten dahinter zu verknüpfen. Wahrgenommen wird diese Kommunikation nach außen als bekanntheitssteigernder Faktor, dieser hat allerdings laut B4 noch nicht zu einem geschäftlichen Gewinn geführt. Vorlagen gibt es in der Kommunikation nur in Form von projektspezifisch zu beachtenden Nennung von Partnern und

Auftraggebern. Social-Media-Beiträge orientieren sich an einer einheitlichen Design-Vorlage, zur Steigerung des Wiedererkennungswertes.

Wie kann die eigene Unternehmensgeschichte, in Content verpackt, nach außen getragen werden?

Aus der subjektiven Erfahrung kann abgeleitet werden, dass Storytelling bereits teilweise betrieben wird. B1 bezeichnet die Methode als potenzialreich und kann sich einen verstärkten Ausbau vorstellen. B4 hingegen fehlt das notwendige Knowhow und die finanzielle Ressource für eine effektive Nutzung. B2 nimmt die Kommunikation nach außen auch im Umfang des Storytellings als wichtig und im Umfeld der sozialen Medien als notwendig war. B3 hingegen, kann wenig mit Marketingmethoden anfangen, da diese nicht im Geschäftsbereich des Unternehmens liegen. Es besteht also eine differenzierte Einstellung und Wahrnehmung gegenüber Maßnahmen aus dem Content-Marketing im Unternehmen.

Werden KundInnen oder KonsumentInnen analysiert, gibt es Zielgruppen und wie wird mit ihnen kommuniziert?

Im Umfang von Projekten gibt es einerseits die bestehenden und potenziellen ProjektpartnerInnen und AuftraggeberInnen, welche als Zielgruppe der inhaltlichen Arbeit zu definieren sind. Bei der Kommunikation nach außen in Form von Social-Media-Beiträgen wird eher allgemein auf die Verständlichkeit der eigenen Tätigkeiten und den gesellschaftlichen Nutzen dahinter geachtet. Die Reichweite ist aber in der Branche begrenzt, da diese von Expertinnen und in die Thematik involvierte Personen geteilt ist.

Die zweite Forschungsfrage kann also insofern beantwortet werden, als dass bestimmte Maßnahmen des Storytellings nicht direkt der Kommunikationsstrategie zugeordnet werden können, aber in ihrer Umsetzung bereits einen Erfolg im Sinne der Bekanntheitssteigerung erzeugen. Die Wahrnehmung durch die Beschäftigten ist allerdings unterschiedlich. Eine konkrete Umsetzung ist wiederum und weiterhin nur als begleitende adaptierte Maßnahme in Form einer Nebenbeschäftigung erwünscht. Die bestehende Umsetzung stellt sich als "erste Gehversuche" dar, die herkömmlichen direkten Kommunikationswege sind dadurch aber nicht ersetzbar.

Darüber hinaus überwiegt der Mehrwert durch die Verstärkung der Kommunikationsstrategie, nicht die finanziellen und personellen Aufwände.

Ist die Vereinheitlichung der Unternehmenskommunikation durch eine Marketing-Strategie wünschenswert?

Aus der dritten Forschungsfrage ergeben sich einige Hindernisse auf finanzieller und personeller Ebene. Allen voran kann das Businessmodell des Non-Profit Unternehmens aufgrund der starken Abhängigkeit der Finanzierung durch politische Förderstellen, keine außertourlichen Mehraufwände finanzieren, da alle Aufwände in die inhaltliche Projektarbeit fließen. Darüber hinaus sind die personellen Ressourcen aufgrund der Unternehmensgröße weitgehend begrenzt.

Die langfristig positiven Auswirkungen einer Content-Marketing-Strategie im Sinne einer einheitlichen Unternehmenskommunikation und der Eigenreflektion, sind durch Studien bewiesen. Welche Faktoren sehen sie als potenziell problematisch und warum würden sie keinen Strategiewechsel durchführen?

Die Umsetzung einer gezielten Kommunikationsstrategie bedürfte allerdings auch interner Umstrukturierung und verstärktem Knowhow. Neben diesen Aufwänden besteht den ExpertInnen zufolge auch die Ungewissheit, durch verstärkte Präsenz und Identifizierung des Unternehmens über Social Media gewisse AuftraggeberInnen abzuschrecken.

9.2 Mögliche Erklärungen für die Ergebnisse

Die Strategieentwicklung basiert laut Kober (2020) vor allem auf dem tiefen inneren Wunsch des Unternehmens, etwas anders zu machen. Diese Voraussetzung lässt sich in der vorliegenden Unternehmensanalyse nicht direkt feststellen. Durch die Interviews ergibt sich ein durchwachsenes Bild, in welchem die Sinnhaftigkeit von Kommunikationsstrategien zwar durchaus wahrgenommen wird, auch die interne Abstimmung und Entscheidungsfindung basieren auf einem konzentrierten und regelmäßigen Austausch, welcher die Planung von Content-Maßnahmen begünstigt. Allerdings gehen die Bestrebungen bei der Umsetzung nicht über die Nebenbeschäftigung mehrerer MitarbeiterInnen hinaus.

Erklärt werden kann dies vor allem mit den äußeren Bedingungen des Unternehmens und der Branche. Hier zeigt sich, dass das Geschäftsfeld des Unternehmens vor allem auf die inhaltliche Projektarbeit aufgebaut ist und sich daher keine direkten Adressaten durch einen Content-Marketing-Kampagne identifizieren lassen. Ein größeres Unternehmen mit mehr Ressourcen könnte in dem Sektor mehr Öffentlichkeitsarbeit betreiben, da besonders finanzielle und personelle Faktoren ein Hindernis darstellen.

Ein zu beachtender Faktor ist daher die Unternehmensausrichtung, welche keine Marketing-Strategie benötigt. Daher sind auch die MitarbeiterInnen nicht auf die Umsetzung spezialisiert und es fehlt das Knowhow im Unternehmen.

Kiefer und Steininger (2014) beschreiben in der Kommunikationswissenschaft die Medienökonomie durch die Ebenen der Wahlhandlungen. Bezogen auf die institutionellen Wahlhandlungen welche am ehesten für das vorliegende Untersuchungsfeld relevant erscheinen, müssen die sich wandelnden Bedingungen durch Globalisierung und Ökonomisierung mitbedacht werden. Ihr Zugang zur Medienökonomie gründet vor allem auf Medienpolitischen Fragen.

"Will man die Auswirkungen mit Blick auf die Realisierung gesellschaftlicher Leistungsziele von Medien begründet abschätzen können, dann muss man die Folgen möglicher institutioneller Arrangements kennen und sie im Vergleich beurteilen können. Das lenkt den Blick von der Ebene der Aussagen über Wirkungen der Medien und ihrer Angebote auf Individuen oder Gruppen von Individuen unweigerlich auf die Ebene von Mustervoraussagen über Verhaltenswirkungen bei allen Individuen (wenn auch nicht in jedem Einzelfall), sofern bestimmte institutionelle Rahmenbedingungen vorliegen." (Kiefer & Steininger, 2014, S. 413)

Analytisch betrachtet ist die Kommunikationsstrategie also immer abhängig von ökonomischen Einflüssen. Die von Kiefer und Steininger verwendeten Ansätze beschreiben vor allem den wissenschaftlichen Zugang zur Medienökonomie auf Basis von Forschung. Sie setzen Lernfähigkeit und das Adaptieren von sich wandelnden Umweltbedingungen voraus, um Leistungsziele von Medien zu erreichen (ebd.). Dieser Zugang vermittelt eine experimentelle auf Erfahrungswerten basierende Strategie, welche auch in der vorliegenden Arbeit umgesetzt wurde.

9.2.1 Neue Erkenntnisse

Aus der vorliegenden Forschung lässt sich erkennen, dass die spezifische Nischen-Branche aufgrund ihrer Geschäftsfelder wenig Mehrwert aus einer Kommunikationsstrategie in Form von Content-Marketing gewinnen kann. Die aktive Bewerbung der eigenen Tätigkeiten und Projektfortschritte dient eher der Bekanntheits- und Reputationssteigerung. Im Sinne des Content-Marketings mit sinnstiftenden Inhalten einen Mehrwert für die KonsumentInnen zu generieren, kann also nur im Rahmen der Projektpartner-Akquise sinnvoll erscheinen. Im Unternehmen wird allerdings mehr Wert auf die persönliche Kontaktaufnahme und die Zusammenarbeit mit bekannten Partnern gesetzt. Generell kann die Umsetzung allerdings sinnvoll sein, wenn die Branche dies zulässt und die Unternehmensgröße ausreichende Ressourcen bieten kann.

Potenzial steckt hingegen im Dienstleistungssektor des Unternehmens. Hierbei ist allerdings der Non-Profit Status als Hindernis anzusehen, da keine direkte Finanzierung von Kommunikationsmaßnahmen stattfinden kann. Ein Forschungsunternehmen ist mit seinen Tätigkeiten nicht auf die End-KundInnen-Akquise ausgerichtet, es stützt sich eher auf Vernetzung am Markt und konzentriert seine Ressourcen auf den Gewinn von Projekt-Ausschreibungen.

Anzumerken ist auch die Arbeitsweise des Unternehmens, welche sich auf Erfahrungen und Vertrauen stützt. Dies verstärkt den Zusammenhalt im Team, kann für Neueinsteiger jedoch eine Hürde sein.

Eine Umstrukturierung des Unternehmens auf ein gewinnbasiertes Geschäftsmodell mit Fokus auf den Dienstleistungs- und Beratungssektor könnte hingegen eine Umsetzung der Content-Marketing-Strategie begünstigen. Durch die breitere Zielgruppe würde auch die Content-Generierung erleichtert und die Zielgruppenansprache ermöglicht.

9.2.2 Grenzen und Einschränkungen der Untersuchung sowie deren Auswirkung

Die interne Arbeit im Untersuchungsfeld des Unternehmens kann die Forschung beeinflusst haben, da als Autor die Relevanz der eigenen Position in Frage gestellt wurde. Die Umsetzung einer verstärkten Kommunikationsstrategie des Unternehmens, Social-Media-Marketing und weitere Content-Formate mit hoher Gestaltungsfreiheit erfolgte erst mit Eintritt des Autors in das Unternehmen. Es ergaben sich daher einige Einflussfaktoren, welche durch geschlossenes strategisches Vorgehen von MitarbeiterInnen und Geschäftsführung beseitigt werden könnten. Die Grenzen stellen sich dann allerdings in den erhobenen Faktoren dar.

Die Auswahl der Interviewten orientierte sich am Kernpersonal des Unternehmens, die Ergebnisse dienten vor allem dem Einblick in die Funktion der internen und externen Kommunikation des Unternehmens, hier kann eine breitere Befragung sinnvoll sein.

Der Nischensektor des Unternehmens stellte bereits vor Forschungsbeginn ein Hindernis dar, war aber gerade deswegen von Interesse. Das Forschungssetting in einem anderen Unternehmen mit ähnlichem Hintergrund würde vermutlich zu einem ähnlichen Ergebnis führen.

Der kommunikationswissenschaftliche Zugang hätte im vertieft werden müssen, stellte sich allerdings aufgrund der Praxisnähe und der interessierten Ergebnisse in den Hintergrund.

Als weiterer Einflussfaktor kann auch die Covid-19 Pandemie beigetragen haben, da sich viele MitarbeiterInnen ins Homeoffice begeben haben und die interne Abstimmung dadurch auf inhaltliche Fragen begrenzt und die Motivation für außertourliche Tätigkeiten gedämpft wurde.

9.2.3 Gesamtgesellschaftliche Perspektive

Die Aufmerksamkeit der allgemeinen Bevölkerung ist aufgrund des Nischensektors des Untersuchungsfeldes und der kaum medienwirksamen Tätigkeiten des Unternehmens, schwer zu erreichen. Dieser Umstand, der Marketing-Strategien

wenig relevant erscheinen lässt, kann gesamtgesellschaftlich aber so betrachtet werden, dass die Leistungen des Unternehmens einen Beitrag zu zukünftiger Mobilität und Raumplanung leisten und so der Allgemeinheit zugutekommen.

9.2.4 Empfehlungen für zukünftige Forschung

Die vorliegende Arbeit ist qualitativ sowie auf subjektive Erfahrungen und die Analyse im eigenen Unternehmen ausgelegt. Durch die externe Analyse können womöglich andere Faktoren identifiziert werden, welche die Ergebnisse der Forschung noch validieren könnten. In Form einer quantitativen Forschung wäre es interessant, mehrere Unternehmen der Branche auf die Hindernisse in der Umsetzung von Kommunikationsstrategien zu untersuchen. Dadurch könnte die Branche selbst analysiert werden und ein breiterer Blick über deren Arbeitsweise gegeben werden. Auch bei den Interviews wären ExpertInnen auszuwählen, welche direkt mit der Materie vertraut und dafür verantwortlich sind.

Ein stärker wissenschaftlicher Zugang im Feld der Medienökonomie der Kommunikationswissenschaften wäre durch geänderte Schwerpunktlegung weg von praxisnahen Methoden hin zur Medienforschung erreichbar. Anhand der ökonomischen Faktoren und Entwicklungen durch die Etablierung von Content-Marketing im institutionellen Bereich der letzten Jahre ist die Forschung auf Erfahrungswerte und wirtschaftliche Faktoren angewiesen. Besonders die Untersuchung im Kleinunternehmen schränkt den Fokus daher auf die Erfahrungswerte und die zur Verfügung stehenden Ressourcen, sowie die Entscheidungen diese einzusetzen, ein.

10. Fazit

Untersucht wurden Hindernisse im Hinblick auf die Umsetzung von verstärkten Kommunikationsstrategien in Form von Content-Marketing und Storytelling.

Im Rahmen der Forschungsarbeit konnte durch die Unternehmensanalyse, die subjektive Erfahrung und die Ergebnisse aus den ExpertInnen-Interviews ein

Vergleich mit der aus der Literaturrecherche abgeleiteten optimalen Kommunikationsstrategie erstellt werden. Die Abstimmungsprozesse in der internen Kommunikation bauen auf Vertrauen und Erfahrung auf. Die Branche des Unternehmens definiert die Zielgruppe aber nicht als durch Marketing-Maßnahmen zu erreichende KonsumentInnen, sondern als Projektpartner und Auftraggeber. Daraus ergibt sich die Fokussierung auf persönliche Kontaktaufnahme mit Reputation und Expertise als Hintergrund der MitarbeiterInnen. Die subjektiven Erfahrungen zeigten die Steigerung der Bekanntheit des Unternehmens und spezifizierten die Personen im Unternehmen als Kern der Aufmerksamkeit. Der Aufbau einer Content-Marketing-Kampagne gestaltet sich in einem Nischenbereich für Nicht-Insider als schwierig. Gesamt wird die Umsetzung als positiv wahrgenommen, kann sich aufgrund der personellen und finanziellen Situation des Unternehmens allerdings nicht langfristig durchsetzen. Als adaptiertes Konzept ist die Fortführung als Nebenbeschäftigung der MitarbeiterInnen allerdings anwendbar. Vor allem notwendige interne Abstimmungen und Informationsaustausch funktionieren aufgrund der Unternehmensgröße sehr effizient. Potenzial hat zunehmend auch der Dienstleistungssektor des Unternehmens. Hier müssen allerdings interne Umstrukturierungen und strategische Entwicklungen erfolgen. Für die erfolgreiche Umsetzung gezielter Kommunikationsstrategien fehlt dem Unternehmen zudem das notwendige Knowhow in der externen Unternehmenskommunikation, sowie die Ressourcen. Durch die Unternehmensanalyse konnten externe Einflüsse auf das Unternehmen identifiziert werden. Die Interviews dienten der Identifikation von Hindernissen und der Evaluation der vorgenommenen Umsetzung der externen Kommunikationsstrategie. Es ergeben sich aus der Forschungsarbeit mehrere Ergebnisse, welche in Theorien münden. Personelle, finanzielle und organisatorische Mehraufwände könnten einen positiven Effekt auf die Kommunikationsstrategie und damit die Sichtbarkeit des Unternehmens am Markt stärken. In Anbetracht der Nischen-Branche kann das Verhältnis zu KundInnen durch die Verwendung von Content-Marketing-Strategien kaum verbessert werden. Es ergibt sich zwar eine Erhöhung des Bekanntheitsgrades, im Hinblick auf den geschäftlichen Mehrwert kann die Verbesserung des Verhältnisses zur definierten Zielgruppe als Projektpartner und Auftraggeber, welche im Geschäftsfeld des Unternehmens die Hauptrolle spielen, allerdings nur durch die persönliche

Kontaktaufnahme und im Rahmen von Vernetzungstreffen gestärkt werden. Das Betreiben von Social-Media-Marketing wird durch die MitarbeiterInnen positiv wahrgenommen. Für eine Verstärkung der Tätigkeit überwiegen aber die personelle und finanzielle Ressourcenknappheit und das fehlende Knowhow die positiven Effekte.

11. Nachwort

Ein besonderer Dank gilt der Geschäftsführerin von tbw research Angelika Rauch, welche mich bei der Durchführung unterstützte und die Nutzung von Firmendaten, sowie die Interviews mit MitarbeiterInnen ermöglichte und zur beispielhaften Anwendung zur Verfügung stellte. Mein Dank gilt auch allen MitarbeiterInnen und KollegInnen, welche sich für die Interviews als ExpertInnen zur Verfügung stellten.

Reflexiv betrachtet war die Arbeit im Zuge des Berufseinstiegs und der präsenten Covid-19 Situation besonders fordernd. Der Durchführungszeitraum verlängerte sich dadurch um ein Jahr.

Literaturverzeichnis

- Abbate, S. (2017). *Text und Konzeption im Content Marketing*. Kreuztal, Deutschland: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Ansari, S., Ansari, G., Ghor, M. U., & Kazi, A. G. (2019). Impact of Brand Awareness and Social Media Content Marketing on Consumer Purchase Decision. *Journal of Public Value and Administration Insights*, S. 5-10.
- Auler, F., & Huberty, D. (2019). *Content Distribution*. Mettmann: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Bruhn, M. (2016). Kommunikationspolitik im Relationship Marketing. In M. Bruhn, F.-R. Esch, & T. Langner, *Handbuch strategische Kommunikation* (S. 230-254). Basel: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Bruhn, M. (2016). Konzepte der Integrierten Marketing- und Unternehmenskommunikation. In M. Bruhn, F.-R. Esch, & T. Langner, *Handbuch Strategische Kommunikation* (S. 75-99). Basel: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Bruhn, M. (2016). *Marketing Grundlagen für Studium und Praxis*. Wiesbaden: Springer.
- Bruhn, M., Esch, F.-R., & Langner, T. (2016). *Handbuch strategischer Kommunikation*. Basel: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Ceylan, M., & Scupin, J.-P. (2013). *Erfolgreiches Social Media Marketing*. Wiesbaden: Springer.
- Chaffey, D. (2010). *DR DAVE CHAFFEY: Digital Insights*. Von RACE Marketing Model: <https://www.davechaffey.com/digital-marketing-glossary/race-marketing-planning-model/> abgerufen
- Corduan, A. (2018). *Social Media als Instrument der Kundenkommunikation*. Laatzen: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Dimitrov, R. (2018). *Strategic Silence*. New South Wales: Routledge.

- Dresing, T., & Pehl, T. (2018). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende*. Marburg: Eigenverlag.
- Drucker, P. (1995). *People and Performance The Best of Peter Drucker on Management by Peter Drucker*. New York: Routledge.
- Duhring, A. Z. (2016). Strategische Kommunikation. In M. Bruhn, *Handbuch Strategische Kommunikation* (S. 50-71). Leipzig: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Duncan, T. R., & Caywood, C. (1996). The concept, process, and evolution of integrated marketing communication. In T. & (Hrsg.), *Integrated communication – a synergy of* (S. 13-34). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ebermann, E. (14. 01 2021). *Universität Wien*. Von univie.ac.at: <https://www.univie.ac.at/ksa/elearning/cp/quantitative/quantitative-34.html> abgerufen
- Einwiller, S. A., & Boenigk, M. (05. 12 2012). Examining the link between integrated communication management and communication effectiveness in medium-sized enterprises. *Journal of Marketing Communications*, S. 335-361.
- Esch, F.-R. (2011). *Wirkung integrierter Kommunikation – Ein verhaltenswissenschaftlicher Ansatz für die Werbung*. Wiesbaden: Gabler.
- Fordon, A. (2018). *Die Storytelling-Methode*. Berlin: Springer Wiesbaden.
- Friesner, T. (01 2011). *History of swot analysis. Marketing Teacher*. Von ResearchGate: https://www.researchgate.net/publication/288958760_History_of_swot_analysis abgerufen
- Froböse, M., & Thurm, M. (2016). *Marketing*. Württemberg Heidelberg: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2010). *Grounded theory. Strategien qualitativer Forschung*. Bern: Huber.

- Grunert, G. (2019). *Methodisches Content Marketing*. Berlin: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Heinrich, S. (2017). *Content Marketing: So finden die besten Kunden zu Ihnen*. Trier: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Helfferrich, C. (2009). *Die Qualität qualitativer Daten*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften GWV.
- Hilker, C. (2017). *Content Marketing in der Praxis*. Düsseldorf: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Houben, G., Lenie, K., & Vanhoof, K. (1999). A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises. *Decision Support Systems*, S. 125-135.
- Hrsg., U. S. (2021). *Praxishandbuch B2B-Marketing*. Graz: Springer Gabler.
- Kaiser, R. (2021). *Qualitative Experteninterviews*. Siegen: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Kiefer, M. L., & Steininger, C. (2014). *Medienökonomik*. Wien: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Klein, T. (2021). *Der neue Corporate Influencer*. Essen: Springer Gabler.
- Kober, S. (2020). *Digitalisierung im B2B-Vertrieb*. Erwitte: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Kötter, J., & Kohlbrunn, Y. (kein Datum). *Methodenzentrum Ruhr*. Von Grounded Theory Methodology - Der Auswertungsprozess: <https://methodenzentrum.ruhr-uni-bochum.de/e-learning/qualitative-auswertungsmethoden/grounded-theory-methodology-als-kodierender-auswertungsprozess/> abgerufen
- Kuckartz, U., Dresing, T., Rädiker, S., & Stefer, C. (2008). *Qualitative Evaluation*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Lammenet, E. (2017). *Praxiswissen Online-Marketing*. Roetgen/Rott, Deutschland: Springer Wiesbaden.
- Lei, S. S., Pratt, S., & Wang, D. (3. 11 2016). Factors influencing customer engagement with branded content in the social network sites of integrated resorts. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, S. 316-328.
- Lieb, R. (2011). *Content Marketing*. Indiana, USA: QUE Publishing.
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. Basel: Beltz Verlag.
- Meinertzhagen, P. (15. 01 2022). *.knowledge*. Von by NOMINET: <https://dotknowledge.uk/articles/view-article/introducing-the-sostac-framework> abgerufen
- Meuser, M., & Nagel, U. (1991). ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht. In D. Garz, & K. (. Kraime, *Qualitativ-empirische Sozialforschung* (S. 441-471). Opladen: Westdt. Verl.
- Moss, C. (2016). *Der Newsroom in der Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Papagiannis, N. (2020). *The Ultimate Guide for Maximizing Free Web Traffic*. Indianapolis, Indiana: John Wiley & Sons.
- Pichler, D. (20. 04 2019). Content Marketing in sozialen Medien, imvergleich zu "klassischem" Marketing. Wien: Nicht veröffentlicht.
- Schmitt, M. C. (2019). *Quick Guide Digitale B2B-Kommunikation*. München: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Smith, P. (2020). *Guide to your perfect digital Marketing Plan*. PR Smith.
- Steffenhagen, H. (2016). Ableitung von Kommunikationszielen aus Marketingzielen. In M. Bruhn, F. Esch, & T. Langner, *Handbuch Strategische Kommunikation* (S. 294-307). Wiesbaden: Springer.

- Steinke, L. (2015). *Die neue Öffentlichkeitsarbeit*. Rellingen: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Stone, M., & Laughlin, P. (2016). How interactive marketing is changing in financial services. *Journal of Research in Interactive Marketing*, S. 338-356.
- Ternès, A., & Hrsg., M. E. (2019). *Digitale Unternehmensführung*. Berlin: Springer Gabler.
- Ternès, A., Towers, I., & Jerusel, M. (2015). *Konsumentenverhalten im Zeitalter der Mass Customization*. Berlin: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Tropp, J. (2011, 2014). *Moderne Marketing-Kommunikation*. Pforzheim: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Uhl, M. (2020). *Content Marketing – Ein Definitionsansatz*. Augsburg: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- V, D. D. (2012). *Dialogmarketing Perspektiven 2011/2012*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wu, S.-I. (2002). Internet Marketing Involvement and Consumer Behavior. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*(4).
- Zerfaß, A., & Düuhring, L. (2016). Strategische Kommunikation. In M. Bruhn, F.-R. Esch, & T. Langner, *Handbuch strategische Kommunikation* (S. 50-71). Leipzig: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Anhang

Der Anhang umfasst Zusammenfassung und Abstract, sowie Transkription und Paraphrasierung der ExpertInneninterviews.

1. Zusammenfassung

Die vermehrte Verwendung von neuen Marketing-Formen vor allem auf Basis von Social Media fordern Unternehmen zur Adaption ihrer Kommunikationsstrategien. Besonders das Content-Marketing verfolgt neben der Umsatzsteigerung auch das Ziel, KonsumentInnen einen Mehrwert zu bieten.

Um zu verstehen, wie die Kommunikation zwischen KonsumentInnen und Unternehmen in Nischen-Branchen funktioniert, ist das Ziel der vorliegenden Arbeit die Analyse von erfolgversprechenden Kommunikationsstrategien und die Gegenüberstellung mit Hürden bei der praktischen Umsetzung. Dazu wurde eine Unternehmensanalyse mitsamt ExpertInneninterviews in einem Unternehmen zu Mobilitätsforschung und Raumplanung durchgeführt.

Ergebnisse zeigten den positiven Effekt einer verstärkten Kommunikationsstrategie auf die Reichweite und den Bekanntheitsgrad des Unternehmens.

Die Inhaltsanalyse ergab Faktoren, welche vor allem auf personelle, finanzielle und organisatorische Hürden durch die Unternehmensgröße und die Branchenumgebung deuten.

Weitere Forschung könnte die Branchenumgebung untersuchen und etwaige personelle und organisatorische Hürden bei anderen Unternehmen nicht identifizieren. Dennoch ist die Branche aufgrund der Finanzierungsform nicht auf die Investition in Kommunikationsstrategien angewiesen.

1.1 Abstract

The increased use of new forms of marketing, primarily based on social media, requires companies to adapt their communication strategies. In addition to

increasing sales, content marketing in particular aims to offer consumers added value.

To understand how communication between consumers and companies works in niche industries, the aim of this work is to analyze promising communication strategies and to compare them with the hurdles in their practical implementation. For this purpose, a company analysis including expert interviews conducted in a company on mobility research and spatial planning.

Results showed the positive effect of a strengthened communication strategy on the company's reach and awareness.

The content analysis revealed factors that primarily point to personal, financial, and organizational hurdles caused by the size of the company and the industry environment.

Further research could examine the industry environment and not identify any human and organizational hurdles at other companies. Nevertheless, due to the form of financing, the industry is not dependent on investing in communication strategies, based on the outcomes of the paper.

2. Paraphrasierung und kombinierte themenspezifische Kategorisierung

Identifizierung von beschreibenden Überschriften

Farben dienen zur Unterscheidung der Interviews

Interview 1 = Grün

Zuständig für die Bereiche Projektmanagement, Förderungen und Finanzierungsmöglichkeiten.

Interview 2 = Blau

Organisatorische Schwerpunkte in Controlling und Buchhaltung. Ist ebenfalls im Projektmanagement tätig.

Interview 3 = Gelb

Ist für Rechenmodelle und Datenverarbeitung sowie inhaltliche Arbeiten in Projekten zuständig.

Interview 4 = Rot

Hat die Geschäftsführung inne und ist zum Teil in Dienstleistungen und Projektarbeit sowie finanzielle und organisatorische Fragen involviert.

In-Bezug-Setzung folgt in schwarz, im Schema von Meuser und Nagel:

"Bei welchen Topoi decken sich die Angaben der ExpertInnen? Wo gibt es unterschiedliche Positionen? Zu welchen Themen äußern sich alle Interviewten? Was sind das für Themen, zu denen nur in einem Teil der Texte etwas zu finden ist? Welche ExpertInnen äußern sich wozu?" (Meuser & Nagel, 1991, S. 461f)

Arbeitsweise und Abstimmung (interne Kommunikation)

- Insider-Wissen

Ob es generell jemanden gibt, der die Entwicklung der Marktsituation beobachtet, interpretiert B1 mit den Erfahrungswerten der MitarbeiterInnen über die Zeit, eine übergreifende Funktion die sich gezielt damit beschäftigt gibt es hingegen nicht. Darüber hinaus besteht dieses Wissen nur in Form der Projektdatenbanken der Fördergeber und durch die Veröffentlichungen in Fachzeitschriften. Hier gibt es auch einige Institutionen, welche auf populistischerer Ebene kommunizieren, diese bespielen meist aber auch Zielgruppen, welche speziell mit der Branche in Kontakt stehen.

Auf die Folgefrage, wie das Wissen zu Spezialisierungen von Unternehmen entsteht, also wie Mitbewerber und Verbündete über die Kompetenzen informiert werden und ob es dazu eine Strategie gibt, erklärt B1 generell mit dem Vorwissen aus vorherigen Kooperationen. Weiters kann über die Vorprojekte von anderen Unternehmen auf deren Kompetenzen und Ziele bei der nächsten Einreichung geschlossen werden. Die Funktion der Branche beschreibt B1 durch das Vorantreiben von Wissen aus abgeschlossenen Vorprojekten. Diese Strategie verfolgen ihr zufolge auch die Mitbewerber, was zu Kooperationen oder Überschneidungen führen kann.

B4 beschreibt die Vorgänge im Unternehmen als "durch das Tun" entstandene Prozesse. Die Abspaltung aus dem Mutterkonzern erfolgte aufgrund der nicht kompatiblen Strukturen, also aus der Not heraus. Das Unternehmen entwickelte sich schrittweise aus der Umsetzung und Selbstoptimierung. Es gab also nie Vorgaben oder entsprechende Überlegungen, sondern eher der Situation entsprechende Reaktionen und Prozesse. Vor allem das akquirieren von Projekten war das Ziel der Unternehmenskommunikation. Darüber hinaus hat sich die Kommunikationsstrategie intern in Form von Abstimmungen, hin zu einem wöchentlichen Jour Fixe entwickelt, um die Vielzahl an Projekten im Überblick zu behalten.

Eine Vorgabe besteht der Interviewten zufolge demnach nur in Form von Erfahrungs- und Vertrauenswerten. Diese bezeichnet sie als stillschweigendes Vertrauen zwischen den Angestellten untereinander und der Geschäftsführung. Dieses Vertrauen stellt sich auch in Form von internen Abstimmungen mit der Projektleitung dar, welche für die finale Freigabe zu bestimmten Inhaltsformen erforderlich sind. Dies ist auch die einzige Förmlichkeit, welche einem Leitfaden entspricht. Generell sind die Mitarbeiter aber in ihrer Kommunikation relativ frei, da die unterschiedlichen Projekte unterschiedliche Zielgruppen und Umgebungen bedienen und individuell betreut werden.

Zur ersten Frage nach der internen Kommunikation und der Abstimmung mit KollegInnen, und ob es dabei bestimmte Kommunikationsprozesse gibt, antwortet B3 das diese Prozesse sehr stark organisch gewachsen seien. Die Struktur dahinter empfindet er allerdings als kaum vorhanden oder vom Unternehmen auch nicht gewünscht, vielmehr basiert die Kommunikation auf Vertrauen und der persönlichen Kommunikation untereinander.

Im Kontext der Kommunikation im Unternehmen zu dieser Marktsituation berichtet B1, dass diese Informationen in klassischen Jour Fixe ausgetauscht werden. Auch aufkommende Projekte und Statusupdates sind dabei an der Tagesordnung. Dabei werden Situationen behandelt, welche sich mit Bedrohungen durch Mitbewerber und Infos aus Projekten, welche andere nicht verwendete Kompetenzen des Unternehmens fordern könnten, beschäftigen. Diese Informationen werden auf Vertrauensbasis im Team behalten und stellen damit eine Art Kompetenz dar, welche für das Unternehmen lebensnotwendig ist.

Die MitarbeiterInnen des Unternehmens beschreiben die Kommunikationsstrategie als "organisch gewachsen" und durch "das Tun entstanden". Die interne Abstimmung auf Vertrauensbasis ist Voraussetzung für individuell angepasste Projektkommunikation mit verschiedenen Zielgruppen. Das interne Wissen aus Vorprojekten wird in wöchentlichen Jour Fixe ausgetauscht. Eine spezielle Struktur oder Organisationsform herrscht in diesem Sinne nicht, es handelt sich eher um auf Erfahrungsbasis entwickelte Prozesse zur Marktorientierung und internen Status- und Kompetenzanalyse.

Externe Kommunikation

- Projekte und Dienstleistungen

B1 berichtet zur Frage nach der Verwendung und Befolgung von Leitfäden und Vorgaben zur inhaltlichen Kommunikation im und aus dem Unternehmen, dass dies an sich nicht besteht. Sie holt dazu aus und stellt die Kommunikationswege des Unternehmens detailliert dar. Vielmehr müsste man die Kommunikation stärker unterscheiden. Diese gliedert sie in die Unternehmenskommunikation und die Projektkommunikation – welche wiederum in Dissemination und interne Projektkommunikation unterteilt ist. Abhängig vom Umfeld kann sich projektinterne Kommunikation sehr divers gestalten.

Beim thematischen Wechsel in den Dienstleistungsbereich des Unternehmens beschreibt B1 diesen als "eine ganz andere Welt". Dort gibt es viel stärkere Konkurrenz am Markt. B1 stellt den Dienstleistungsbereich aufbauend auf dem Forschungssektor des Unternehmens dar. Wissen und Kompetenzen aus Vorprojekten werden dabei in Beratungs- und Dienstleistungsform angeboten. Als Beispiel nennt B1 die Entwicklung eines Tools für die Analyse von Genderaspekten in Forschungsprojekten. Der Prototyp dieses Tools wird dann weiterentwickelt und in Verbindung mit der Anwendung in der Praxis als Dienstleistung verkauft.

Den Zusammenhang zwischen vermarktender Kommunikation nach außen und der internen Abstimmung beschreibt B3 die externe einerseits als Leuchtrakete, welche man ins dunkle schießt, um Aufmerksamkeit zu generieren, und als projektbezogene Kommunikation. Sie wird meist durch die Dissemination

angetrieben, B3 meint, dies geschieht entweder wissenschaftlich oder allgemein über die Website. Darüber hinaus gibt es noch spezielle Prozesse, um ökonomisch nach außen aufzutreten, dies betrifft vor allem den Fördergeber. Wieder erfolgt dies auf Vertrauensbasis und wird durch Vieraugenprinzip kontrolliert. B3 meint also, dass es keinen Leitfaden oder eine Vorgehensweise gibt und Entscheidungen kollektiv aus dem Bauch getroffen werden. Intern orientiert sich die Kommunikation an der individuellen und im Jour Fixe behandelten Abstimmung zu inhaltlichen und strategischen Themen.

Einleitend äußert sich B2 zur Frage nach der Funktionsweise der Kommunikation im Unternehmen nach außen wie folgt. Es wird mit den Partnern und den betroffenen Personen im Projekt kommuniziert und es erfolgen interne und externe Abstimmungen auf inhaltlicher Basis. Weiters gibt es bei der Kommunikation nach außen ein paar Richtlinien über einzuhaltende Formvorgaben. Dabei handelt es sich meist um zu verwendende Hashtags, Logos und die Nennung von Projektpartnern und Fördergebern. Diese Vorgaben sind allerdings projektabhängig und werden im Vorhinein abgeklärt. Diese Vorgaben werden dann oft in wenigen Seiten zusammengefasst, um sich später daran orientieren zu können. Bei Publikationen erfolgt dann aber nochmals eine Absprache vor Veröffentlichung.

Sie nennt ein Projekt als Beispiel welches gleichzeitig sehr spezifische Ansprechpartner vor Ort bedient und ebenso einen internationalen Charakter durch den internationale Zusammenarbeit mit einem anderen Land aufweist. Die "politische Flugebene" ist ihr zufolge der zu beachtende Faktor in der Projektkommunikation, entsprechend das Kommunikationsformat anzupassen und individuell zu gestalten.

Bei der Kommunikation durch das Projekt setzt man auf eine indirekte Präsentation des eigenen Unternehmensschwerpunktes. Hier kann eine Unterteilung nach allgemeinen Inhalten zur Informationsermittlung und Bewusstmachung über das Projekt und den eingebrachten Eigenleistungen in Form von Workshops und Forschung des Unternehmens, bei der Präsentation der Inhalte gemacht werden.

Die Verantwortung für die Umsetzung der Kommunikation nach außen sieht B3 bei jeder Person im Unternehmen, also allen MitarbeiterInnen und der Geschäftsführung. Dabei folgt die Strategie der interne Abstimmung, um relevante

Inhalte zu identifizieren. Auch gibt die Geschäftsführung eher die Richtung vor und die MitarbeiterInnen wandern dann in diese.

Die Kommunikationswege des Unternehmens gliedern sich in Unternehmenskommunikation und Projektkommunikation. Bei der Projektkommunikation wird in Dissemination und interne Projektkommunikation unterschieden. Darüber steht auch noch der Dienstleistungsbereich, welcher auf der Projektarbeit basiert, aber gänzlich anders aufgebaut ist. Die Unternehmenskommunikation auf allgemeiner Basis beschreibt B3 vor allem als "Leuchtrakete, um im Dunkeln auf sich aufmerksam zu machen". Spezifischer beschreiben die MitarbeiterInnen die Kommunikation mit Projektpartnern, diese konzentriert sich vor allem auf die interne Abstimmung und die gemeinsame Kommunikation nach außen unter Berücksichtigung von individuellen Vorgaben wie Hashtags oder Nennungen, sowie der auf die "politische Flughöhe" der ProjektpartnerInnen angepassten Kommunikationsform. Neben der Projektinhaltlichen Kommunikation wird auch teilweise auf die indirekte Präsentation der Eigenleistungen in Form von Knowhow und Forschung hingewiesen. Strategisch wird sich an der internen Abstimmung und der Richtung durch die Geschäftsführung orientiert.

- Bestehende Kommunikationsstrategie

Der Äußerung der Interviewten zufolge könne man in der Kommunikation auf förmlicher oder auf freundschaftlicher Ebene arbeiten. Diese Gestaltung ist auch für die Kommunikation nach außen in Form der DU oder SIE Formulierung möglich. Die Dissemination kann man auch noch in fachliche und öffentliche Kommunikation unterscheiden, welche sich daran orientieren, ob es sich um Pressemeldungen, den Erhalt eines Preises oder die Veröffentlichung in wissenschaftlichen Zeitschriften handelt. Zusammenfassend begründet sie mit der Vielzahl von Anwendungsfällen das Nichtbestehen einer geordneten und vorgegebenen Projektkommunikationsstrategie im Unternehmen. Die Kommunikation orientiert sich eher an generell typischen Merkmalen im bekannten Umfeld.

Gefragt nach dem positiven Aspekt durch die Erreichung von bekannten Mitbewerbern und die Sichtbarmachung der eigenen Leistungen, beschreibt B3 die

herkömmliche Kontaktaufnahme mit Projektpartnern über die direkte Ansprache als den grundsätzlichen Kommunikationsweg des Unternehmens. Diese Vorgangsweise auf die Plattformen zu übertragen hat sich bisher noch nicht angeboten.

Die bestehende Vorgangsweise der Kommunikation nach außen beschreibt B4 als über die Projektleitung laufende Content Kreation und Freigabe, bei der die abschließende Entscheidungshoheit in kritischen Themen bei der Geschäftsführung liegt.

Die Entscheidung, ob ein externes Unternehmen mit der Kommunikationsstrategie beauftragt wird, oder ob die interne Funktion besser ist, hängt stark vom Unternehmen ab. Besonders bei kleinen Unternehmen überwiegt der Vorteil der internen Abstimmung durch die bessere Themenspezifische Abstimmung und die finanziellen Mehraufwände durch externe Unternehmen. Vor allem bei Unternehmen mit ein oder zwei Personen ist dies schwierig, da das Knowhow und die Kommunikationsziele stark von der eigenen Position abhängen. So ist bei der externen Beauftragung eine größere Anzahl an Abstimmungen notwendig.

Die Kommunikationsstrategie basiert im Unternehmen auf der situationsspezifischen individuellen und am Format ausgerichteten Gestaltung. B1 definiert dies noch genauer durch die Unterscheidung zwischen in der persönlichen oder förmlichen Ansprache. Laut B3 war besonders die direkte Kontaktaufnahme mit Ansprechpersonen in der Vergangenheit zielführend. Die bestehende Content Kreation zur Bespielung von Social-Media-Kanälen läuft über die Freigabe durch die betreffende Projektleitung und allgemein über die Geschäftsführung. Die Kommunikationstätigkeit auf ein externes Unternehmen auszulagern, beschreiben die MitarbeiterInnen als Kosten- und Aufwandstechnisch nicht sinnvoll, da Wissen intern und auf Vertrauensbasis generiert wird.

- Storytelling

Auf das Storytelling und dessen Umsetzung in der Unternehmenskommunikation zur Identifizierung und Wahrnehmung des Unternehmens als Persönlichkeit mit eigener Hintergrundgeschichte, nennt B1 als erstes das Motto des Unternehmens "the better way". Dies stellt eine Marke dar, welche in die Unternehmensphilosophie integriert ist. Das Storytelling generell ist allerdings eine noch nicht sehr präsente,

aber potente Methode. Das generelle Wissen darüber ist im Unternehmen allerdings noch nicht vorhanden. Eher wird das Unternehmen über die Persönlichkeiten der MitarbeiterInnen wahrgenommen. Dieser Identitätsaspekt des Unternehmens müsste durch das Storytelling noch weiter ausgebaut werden und ist im derzeit produzierten Content nur teilweise enthalten.

Die externe Kommunikation legt B4 so dar, dass diese besonders in letzter Zeit stark forciert wurde. Ausgangspunkt war eine Website, welche als Mindestanforderung gesehen wurde, darüber hinaus wurden LinkedIn, Twitter und Facebook Kanäle aufgebaut und bespielt. Daneben gibt es noch projektbezogene Social-Media-Kanäle. Diese Entwicklung bezeichnet B4 als erste Gehversuche in der externen Kommunikation, da bisher neben der inhaltlichen Arbeit keine Zeit dafür war. B4 war sich allerdings schon bewusst, dass diese Kommunikation wichtig ist.

B4 nimmt die aktuelle Kommunikation des Unternehmens so wahr, dass es aufgrund der Non-Profit Ausrichtung zu einigen Widersprüchen kommt, die man auflösen muss.

Im Sinne des Content-Marketing beschreibt B1 diese auf Forschungsleistungen aufbauenden Beratungsleistungen als sehr wichtige Informationen über die Tätigkeiten des Unternehmens, aber diese müssen in anderer Form dargestellt werden. Weg vom "wir haben das gemacht", hin zu "wir könnten das für ihr Unternehmen machen". B1 beschreibt die eigene Erfahrung in der Vermarktung auf online Plattformen durch das Aufzeigen von Mehrwert für den Konsumenten durch die Dienstleistung und nicht durch das "punkten mit Erfahrungswerten".

Die Kommunikation im Sinne des Storytellings erfolgt differenziert. Dabei beschreibt B2 vor allem Vernetzungstreffen, die auf die allgemeine Darstellung des eigenen Unternehmens und dessen Leistungen abzielen. Diese persönlichen, normalerweise physischen Treffen haben wieder die Partnerakquise zum Ziel und bedienen sich dabei des Storytellings durch die eigene Unternehmensgeschichte und die persönlichen Hintergründe der MitarbeiterInnen. Dazu erfolgen im Vorhinein Abstimmungen, um entsprechend Themenspezifisch aufzutreten und gezielt Expertise zu vermitteln. Diese interne Abstimmung ist in jedem Unternehmen ein Aspekt, der zu berücksichtigen ist.

Das Storytelling durch den Transport der eigenen Unternehmensgeschichte nimmt B3 als für die Zielgruppe irrelevante Fassade wahr, welche von dieser auch sofort als solche identifiziert wird.

Storytelling empfindet B4 als eine sehr gute Methode, um Inhalte in einer Botschaft verpackt als Persönlichkeit des Unternehmens nach außen zu tragen, hier fehlt es dem Unternehmen aber am Knowhow.

B1 beschreibt die Anwendung von Storytelling im Unternehmen als derzeit schwach umgesetzte, aber potenzialreiche Methode, welche sich über das Unternehmensmotto "the better way" darstellt. B1 zufolge sind vor allem die MitarbeiterInnen und deren Hintergründe als für das Storytelling relevante Ressourcen anzusehen. B4 schildert die bezeichnet die Ist-Situation als "erste Gehversuche" im Marketing-Bereich, weiters würde es aufgrund der bisherigen Kommunikationsarbeit und der Non-Profit-Ausrichtung des Unternehmens zu einigen Widersprüchen kommen, welche aufgeklärt werden müssen. B1 sieht das Ziel des Unternehmens in der Kommunikation im weg vom "wir haben das gemacht", hin zum "wir könnten das für ihr Unternehmen machen". Für B1 ist das Storytelling vor allem in der direkten vor-ort Kommunikation wichtig. B3 hält von der Methode des Storytellings hingegen wenig, da die kleine Branche eine solche Methode eher schnell als Fassade aufdecken würde. B4 sieht zwar den Sinn hinter der Methode, kann sich die Umsetzung aufgrund fehlenden Knowhows aber im Unternehmen nicht langfristig vorstellen.

Branche und Markt

Die anschließende Frage zur Marktsituation des Unternehmens in der Mobilitätsforschungsbranche beschreibt B1 als sehr kleinen und stark zwischen Forschung und Dienstleistung abzugrenzenden Branchenbereich. Der Forschungsbereich ist durch Budgetvorgaben und Marktgröße beschränkt und wird von den fördergebenden Stellen bestimmt. Die Branche wird durch immer mehr MitstreiterInnen unterstützt und kämpft in Ausschreibungen um die zu gewinnenden Förder-Calls. Für diese müssen Anträge eingereicht werden, welche die Umsetzung von Projekten bereits detailliert beschreiben. Der Markt ist zwar sehr überschaubar, allerdings in letzter Zeit sehr gewachsen. Das Unternehmen hat sich seit der Entstehung 2014 bereits einen Namen gemacht. Als Besonderheit der Branche

bezeichnet B1 die Zusammenarbeit mit den Mitbewerbern am Markt. Diese können Feinde oder Verbündete sein, da sich Kompetenzen kombinieren lassen und spezifische Teilbereiche ergänzend miteinander arbeiten.

Anmerkend nennt B1 den Bildungsweg, welcher in der Branche allgemein am populärsten ist. Dieser ist sehr spezifisch und führt dazu, dass sich die MitarbeiterInnen in der Branche oft schon vom Studium kennen und ein gewisses Naheverhältnis besteht.

B3 beschreibt die Branche als schwieriges Anwendungsgebiet für Content-Marketing, da diese Methode meist allgemein verständlichen Marketingkontext erfordert. Für B3 ist die Zielgruppe durch einfache Konsumenten schwer auszumachen, da das Unternehmen sehr spezifische Steakholder anspricht.

Im Branchenvergleich der Kommunikation nach außen hat das Unternehmen sehr stark aufgeholt. Andere Marketingkampagnen außerhalb der Forschungsbranche, wie die der Wiener Linien empfindet B4 als Vorreiter.

Die Marktsituation wird von allen ExpertInnen als sehr spezifisch und klein wahrgenommen. Die Finanzierung ist an politische Institutionen und Ministerien geknüpft und wird in der Branchen von mehreren MitbewerberInnen hart umkämpft. Die gewinnorientierte Kommunikation erfolgt in erster Linie über Projekteinreichungen, welche auf Knowhow und effizienter Arbeitsweise basieren. Diese adressieren keine breite Masse und müssen wissenschaftlich aufgebaut sein. Daraus ergibt sich laut B3 vor allem die Problematik, dass die Unternehmenskommunikation im Marketingkontext schwer umsetzbar ist, da die Thematik sehr komplex ist, und eine breitere Zielgruppe keinen direkten Bezug dazu hat.

Ziele und Hindernisse

Die Verwendung von Teaser-Informationen in der Content-Strategie kann auf jeden Fall positiv sein, muss aber zur Thematik passen und nicht zu viel Content bieten, da sich sonst ein Verlust der zu verkaufenden Leistung einstellen kann. B2 bewertet die Methode allerdings auf alle Fälle als machbar und vorteilhaft.

Langfristig sieht B2 einen Mehrwert in der Nutzung von Kommunikationsstrategien. Das Ausmaß muss aber jedes Unternehmen für sich selbst abwägen, in der aktuellen Zeit und mit den sozialen Medien ist es aber schon fast eine Voraussetzung, hier aktiv zu sein, auch wenn viele Unternehmen dies nicht betreiben. Man muss sich die Vorgangsweise gut überlegen und den Wiedererkennungswert erhöhen. Ein Header, ein kurzer Text und am besten ein Foto, das sind Dinge, die man auch in einem kleinen Unternehmen machen kann.

Für B3 wäre eine mögliche Anwendung von Content-Marketing im Rahmen eines Projektes vorstellbar. Durch die gezielte Darstellung von Projekthinhalten, welche einfach die Funktion des Projektes erklären und dadurch einen Sneak Peak in die Projektarbeit erlauben. Die dahinterliegenden Daten sind allerdings so komplex, dass B3 die Darstellung eines Mehrwerts als schwer umsetzbar erachtet.

B3 sieht in seiner Branche einen zu geringen Mehrwert, da die Komplexität der Inhalte oft bereits bei der Projektpräsentation vor den Auftraggebern zeigt, dass Inhalte nicht verstanden werden.

B3 beschreibt hingegen eine Werbekampagne von Drei, die auf irritierende Infos und anschließende Auflösung gesetzt hat, als mögliche Methode, um auf die Tätigkeit des Unternehmens aufmerksam zu machen. Umso Schwierigkeiten im Alltag zu identifizieren und die Tätigkeit des Unternehmens als Lösung darzustellen.

Den generellen Einsatz von Kommunikationsstrategie empfindet B3 phasenweise für wichtig, und zwischendurch als unnötig. Für andere Branchen kann es sehr sinnvoll sein, für einige aber auch nicht.

Als übergeordnete Kommunikationsziel identifiziert B4 die Bewerbung der Dienstleistungen, um das alleinige Standbein der Forschung besser zu unterstützen und das Risiko der Abhängigkeit zu vermindern. Damit soll zur Steigerung der Bekanntheit des Unternehmens beigetragen und neue Kunden akquiriert werden.

Die Umsetzung einer gezielten Kommunikationsstrategie nimmt B4 als sehr wichtig und sinnvoll wahr, gibt aber an zu wenig Knowhow und Ressourcen zu besitzen.

Die verstärkte Präsenz durch Content-Marketing in der Kommunikation nach außen sieht B3 positiv. Wichtig ist es in der Branche am Zeitgeist zu sein, Themen zu

pushen und bestehende Strukturen zu hinterfragen. Hingegen ist die Darstellung der eigenen Themen in Form von Social Media Posts nicht vorteilhaft, weil die eigenen Inhalte nicht auf Endkonsumenten abzielen. B3 findet die Kommunikation mit anderen Unternehmen wichtig und schließt die Relevanz der B2C Kommunikation komplett aus.

Um das Ziel einer Kommunikationsstrategie zu definieren, nennen alle ExpertInnen die Ausrichtung des Unternehmens an der Projektarbeit als schwer mit der Methode des Content-Marketings vereinbar. B2 kann sich die Umsetzung, besonders im Social-Media-Umfeld, durchaus vorstellen, befürchtet aber durch die Herausgabe von internen Informationen als "Mehrwert", zu viel zu kommunizieren. B3 könnte sich Kampagnen auf Basis der Projektarbeit zwar vorstellen, sieht aber die Komplexität als Hürde in der Umsetzung und empfindet die Strategie als in der Branche nur mäßig sinnvoll. B4 sieht vor allem die Bewerbung des Dienstleistungssektors des Unternehmens als von einer Kommunikationsstrategie profitierenden Unternehmensteil. Die Steigerung von Bekanntheit und Wiedererkennungswert werten alle ExpertInnen als für das Unternehmen positiv, größtes Problem dabei stellen allerdings personelle und finanzielle Ressourcen dar. B3 merkt an, dass die Adressierung von B2C Kunden aufgrund der Branchen nicht zielführend ist.

- Zielgruppe

Nach der zu erreichenden Zielgruppe gefragt, erklärt B1, dass es teilweise Unterscheidungen gibt. Diese sind aber eher breit gestreut, auf die Dienstleistung angepasst und werden nicht spezifisch angesprochen. Wiederholt spricht B1 hier vom "stillschweigenden Vertrauen", welches zwischen den MitarbeiterInnen für Abstimmung sorgt.

Gezielte Kommunikation mit Fördergebern und bei der Einreichung von Projektanträgen kann sich B4 schwer vorstellen. Die inhaltlichen Vorgaben und Ziele der Projekte bestimmen den Erfolg und können durch eine externe Kommunikationsstrategie nicht unterstützt werden. Hingegen ist der persönliche Kontakt und die Sichtbarmachung durch Teilnahmen an Workshops und Vernetzungstreffen für die interne Kommunikation und die Insider Infos, entscheidend.

Die Zielgruppe stellen die potenziellen Projektpartner dar, um diesen zu zeigen welche Leistungen man anbietet und damit zukünftige Kooperationen zu ermöglichen. Der Fördergeber stellt in diesem Sinn keine Zielgruppe dar, sondern profitiert eher von der Kommunikation der Projektpartner der eigenen Projekte als eine Art Prestige. Für das Unternehmen selbst unterscheidet bei der Kommunikation nach außen also zwischen der Akquisition von potenziellen ProjektpartnerInnen und der Bewerbung von angebotenen Dienstleistungen und Schwerpunkten.

Die Partnerakquise für potenzielle Projekte nimmt B3 als sehr spannend wahr. Die gezielte Suche nach Personen mit entsprechenden Kompetenzen durch das Content-Marketing in Social-Media kann sinnvoll sein. B3 nennt aber auch Bedenken, das man die Personen dann nicht kennt und Berührungsängste bestehen können.

Nach der Identifizierung von Zielgruppen gefragt beschreibt B3 den Vorgang im Projekt durch die Clusteranalyse. Im Projekt wird dann auf gezielte und einfache Formulierung gesetzt. Ein weiteres Beispiel ist die Zusammenarbeit mit der Universität in einem komplexen Projekt, die wissenschaftlichen Ergebnisse mussten zur Vorlage bei den Entscheidungsträgern auf eineinhalb Seiten gekürzt werden. Für B3 stellt dies die zielgruppengerechte Kommunikation in der Wissenschaft dar.

Ob durch die externe Kommunikation neue Projektpartner akquiriert werden können, erachtet B4 als möglich, Erfolgchancen gibt es dabei aber eher im internationalen Bereich, da in der direkten Marktumgebung sehr viel auf Erfahrungsbasis funktioniert. B4 gibt auch an das es Mitbewerber gibt, mit denen aufgrund von Vorerfahrungen nicht mehr zusammengearbeitet wird.

Die Zielgruppe der externen Kommunikation des Unternehmens beschreibt B4 durch die Projektpartner. Allgemeinere Kommunikation in der Branche betreibt B4 dann über den privaten Account, da dieser mehr Reichweite hat. Die aktuelle Projektakquise erfolgt jedoch rein durch die Forschungsprojekte. Das Ziel der Kommunikation in Zukunft wäre es in diesem Bereich erfolgreich zu sein. Aus der aktuellen Situation kann B4 aber keinen Mehrwert für den Unternehmenserfolg erkennen und nimmt die Kommunikation nach außen nur als positiv für den

Bekanntheitsgrad wahr. B4 sieht zwar Chance in diesem Bereich kann aber aktuell keinen Mehrwert aus der verstärkten Kommunikationsstrategie ziehen.

Die Zielgruppe ist für das Unternehmen in der Branche klar der eigene Fördergeber, welcher über die Projektarbeit und die resultierenden Zwischen- und Endberichte erreicht wird. Daneben sind Projektpartner auch Kommunikationspartner, mit welchen in Abstimmungen persönlicher Austausch stattfindet. Die Adressierung von zukünftigen Projektpartnern durch die Kommunikationsstrategie ist ein Faktor, der durchaus positiv wahrgenommen wird. Im Rahmen der Projektarbeit wird die Zielgruppe vor allem in der Formulierung von Anträgen beachtet. B4 sieht die Akquirierung neuer Projektpartner aber eher im internationalen Bereich als erfolgreiche Möglichkeit, da im lokalen Umfeld stark mit Vertrauen und Beziehungen gearbeitet wird. B4 nimmt die bestehende Kommunikationsstrategie als bekanntheitssteigernd wahr, kann aber keinen geschäftlichen Mehrwert aus der Umsetzung ziehen.

- Hindernisse

Was die äußeren Einflüsse und Bedrohungen sowie Möglichkeiten und Stärken des Unternehmens betrifft, äußert sich B1 erst allgemein zu Digitalisierung und technologischem Fortschritt, diese können jedes Unternehmen betreffen. Daneben hat hingegen die Politik einen sehr hohen Stellenwert gegenüber der Förderlandschaft. Diese hängt an den Ministerien der Regierung und ist von Neuwahlen, Bundesrecht und auch der EU-Politik abhängig. Demnach besteht für das Unternehmen mit der Politik die größte Bedrohung, da das gesamte Businessmodel des Unternehmen auf die Fördergelder gestützt ist. Bei ausbleiben dieser Finanzierungsschiene müsste sich das Unternehmen komplett neu aufstellen, was laut B1 aber auf jeden Fall durchführbar wäre. Darüber hinaus finanziert sich das Non-Profit Unternehmen durch die Einnahmen aus dem Dienstleistungsbereich weitere Forschungen.

Die Frage nach dem Hindernis, welches sich für eine erfolgreichere Kommunikationsstrategie in Form finanzieller, personeller oder koordinativer Natur darstellt, beantwortet B1 überwiegend mit der personellen und koordinativen Situation im Team. Entsprechende Kommunikationsprozesse und Änderungen von Strategien verlaufen nur schleppend und bedürfen der Überzeugungsarbeit bei

einzelnen Personen im Unternehmen. Diese Problematik bezieht sich B1 zufolge aber nicht nur auf die einzelnen MitarbeiterInnen, sondern muss auf allen Hierarchie-Ebenen durch "am gleichen Strang ziehen" gelöst werden. B1 bezieht sich dabei nicht nur auf das eigene Unternehmen, sondern denkt das jedes Unternehmen in diesem Bereich Aufholbedarf hat.

Intern kann sich B4 auf rein koordinativer und personeller Ebene eine Umsetzung der gezielten Kommunikationsstrategie durchaus vorstellen. Hier kann B4 alle MitarbeiterInnen als Maßnahmen-mittragend ausmachen. Bis zu einem gewissen Grad werden Maßnahmen auch bereits erfolgreich umgesetzt und erleichtern durch Design und Form-Vorgaben die Mitarbeit.

Gefragt nach der Möglichkeit, eine Position speziell für die Tätigkeit der Kampagnenaufbereitung und Umsetzung von Kommunikationsstrategien, freizumachen, antwortet B4 mit der finanziellen Begrenzung durch die Unternehmensgröße. Wirtschaftlich ist so ein Strukturwechsel für das Unternehmen derzeit nicht möglich.

B2 sagt, dass die interne Kommunikation und die gesamte Koordination und Abstimmung der Kommunikation nach außen in einem kleinen Unternehmen als Nebenbeschäftigung der Angestellten betrachtet wird, da die alleinige Position für diese Tätigkeit nicht finanziell haltbar ist. Dennoch oder gerade deswegen räumt B2 dieser Tätigkeit aber seine Berechtigung ein, da die Abstimmung in einem kleinen Unternehmen leichter möglich ist und auch durch die Arbeit von Einzelpersonen nebenbei durchgeführt werden kann. Hingegen ist dies in einem großen Unternehmen nicht möglich ist. Im kleinen Unternehmen spiegelt sich die Meinung des gesamten Unternehmens bereits in der Einstellung von wenigen MitarbeiterInnen wider und erleichtert die Abstimmung.

B2 beschreibt die eigene Einstellung gegenüber der Umsetzbarkeit und der Abwägung der positiven Vorteile gegenüber der personellen und finanziellen Aufwände folgendermaßen. Jedes Unternehmen sollte auf die Strategien zurückgreifen und entsprechend den eigenen Möglichkeiten abwägen, was umsetzbar ist. Besonders die Erhöhung des Wiedererkennungswertes ist dabei wichtig. Bei einem Großunternehmen können dafür eigene Positionen geschaffen werden, es handelt sich aber um gleiche oder ähnliche Abläufe wie bei den internen

Abstimmungen und Nebenbeschäftigungen im Kleinunternehmen. B2 nennt hier vor allem die Basisressourcen als gemeinsamen Nenner, jedoch ist die Menge dieser Ressourcen der entscheidende Unterschied.

Als Hindernis für die Umsetzung einer gezielten Kommunikationsstrategie beschreibt B3 vor allem die Zeitressource. Diese ist nicht speziell im Content-Marketing knapp, sondern auch in der Dissemination der normalen Projektarbeit. Vor allem der Schwerpunkt der Unternehmenskonzentration liegt laut B3 ja nicht auf der Kommunikation, sondern auf der Projektarbeit. Für B3 bedeutet dies nicht, dass die Umsetzung keinen Sinn hat, sondern dass dadurch im Moment kein Mehrwert für das Unternehmen entsteht und dass eine solche Maßnahme erst ein "Tal des Todes" durchläuft, bevor sie jemals richtig ins Laufen kommt.

Als potenzielles Problemfeld beschreibt B4 die Überlegung bei der Kommunikation nach außen, gewisse Inhalte zurückzuhalten, um potenzielle Auftraggeber nicht vor den Kopf zu stoßen. B4 fehlt in dieser Hinsicht auch noch die Erfahrung über die Unterscheidung zwischen allgemein relevanten Informationen und der Bewerbung des eigenen Unternehmens.

Zusammenfassend empfindet B4 den Einsatz von Content-Marketing und Storytelling als durchaus wichtig, aber sieht aktuell keinen Mehrwert für das Unternehmen und bezieht sich dabei auf die finanziellen Mehraufwände und die personelle Ressourcenknappheit.

Das Unternehmen ist aufgrund seines Businessmodells auf die politische Förderlandschaft angewiesen und sieht darin die größte potentielle Bedrohung. Für die Umsetzung einer Kommunikationsstrategie sieht B1 vor allem die personelle Struktur als Hindernis und kann sich Verbesserung durch gezielte "Überzeugungsarbeit bei einzelnen" und "am gleichen Strang ziehen" vorstellen. B4 hingegen kann keine personellen Hindernisse ausmachen und bezieht sich eher auf die finanzielle Begrenzung und fehlendes Knowhow. B2 hingegen sieht die Berechtigung einer Kommunikations-Strategie und sieht die Verantwortung bei den MitarbeiterInnen als Nebenbeschäftigung, welche vor allem durch die wiederkehrenden Abstimmungen und den engen Austausch sehr effizient gestaltet werden können. Die Wichtigkeit der Bekanntheits-Steigerung besteht B2 zufolge sowohl in einem Kleinunternehmen als auch in einem großen, in welchen eigene

Positionen für die Tätigkeit finanziert werden können. B3 sieht die Situation ähnlich, kann sich aber aufgrund zeitlicher und personeller Ressourcen eine schnell einstellende Erfolgssituation nicht vorstellen, B3 nennt dies das "Tal des Todes", das mit der Strategie-Umsetzung erst durchschritten werden müsste. B4 befürchtet bei der Kommunikation nach außen vor allem die Gefährdung potenzieller Projekte durch Missverständnisse oder für Auftragsvergebende, durch die Kommunikation nach außen ungünstige Einstellungen des Unternehmens zu spezifischen Themen. B4 sieht die Wichtigkeit der Methode, kann sich aufgrund der bestehenden Situation durch finanzielle und personelle Begrenzung keine Verstärkung der Kommunikationsstrategie vorstellen.

3. Transkription der Interviews

3.1 Interviewtranskription 1

I: Und würdest du jetzt sagen, du hast zur Kommunikationstechnisch, Kommunikation mit Projektpartnern oder eben im Unternehmen, gibt es da eine Art Leitfaden oder Vorgehensweise, die du generell anwendest, also zum Beispiel Förmlichkeiten oder auch inhaltlicher Natur, dass man sagt, man kann mit Konzept, Projektinfos rausgehen oder nicht? Irgendwelche internen Vorgaben, nach dem man sich richten muss?

B1: also im Unternehmen an sich nicht. Man muss natürlich immer unterscheiden in der Unternehmens Kommunikation und in der Projektkommunikation und da wiederum in der Projektkommunikation in der Projekt Dissemination und der wirklichen internen Projektkommunikation, je nachdem, wie auch die Projekt das Projektumfeld ausschaut ist da die Dissemination und die Kommunikation innerhalb des Projektes sehr, sehr divers. Einerseits kann man in Projekten eben sagen ok möchte man eher auf der förmlichen Ebene bleiben oder man möchte eher in die freundschaftliche Richtung gehen, nicht nur eben intern, sondern auch nach außen hin also das klassische du oder das klassische Sie. In der Dissemination gibt es dann natürlich auch noch einmal die die Unterschiede in der fachlichen Kommunikation und der öffentlichen Kommunikation, also wenn man dann wirklich

beispielsweise einen Preis ein bei einem Preisausschreiben mitmacht oder einer Preisverleihung, da möchte man natürlich anders glänzen, oder das Projekt anders verkaufen als Wenn man beispielsweise eine Pressemeldung oder ein wissenschaftliches Paper bei einer Zeitschrift einreicht. Das ist mal das zum zur Projektkommunikation als einen wirklichen Leitfaden gibt es nicht. Es, es gibt bestimmte Merkmale, die eine Kommunikation immer haben muss. Die sind aber in der internen und in der in der Dissemination an sich ziemlich gleich es gibt in der Unternehmens Kommunikation direkt in der TBW Research jetzt auch keine wirkliche Vorgabe, sondern eher so die das. Wie soll man das am besten sagen so?

I: Best Practice?

B1: ja, nein, Best Practice ja, aber irgendwo die stillschweigende Vereinbarung, dass wir uns gegenseitig vertrauen also der, der die Kommunikation durchführt und der, der eben die die Entscheidung trifft sag ich jetzt mal so zwischen der Geschäftsführer Rolle und den einzelnen Projektmitarbeiterinnen gibt es einfach diese stillschweigende Vereinbarung, dass alles, was nach außen geht, immer zuerst mit den Projektleitern und mit der Geschäftsführung abgestimmt wird, und das ist das einzige, was wirklich einem Leitfaden entspricht also. Ist wirklich. Denn kompliziert wird alles noch einmal gegengecheckt wird. Aber ansonsten sind wir eigentlich in unserer in unserer Kommunikation sehr frei, weil auch unsere Projekte das Verlangen. Also du kannst nicht einen Leitfaden auf verschiedene Mobilitätsprojekte umlegen, die teilweise verschiedene Scopes auch dienen also verschiedene. Räume bedienen du kannst nicht beispielsweise das Projekt Optimas was, was derzeit schon abgeschlossen ist. Hat ein, hat Untersuchungsräume die kleinteilige Grätzel In Wien sind kleinteilige Stadtentwicklungsgebiete aber auch wieder in Finnland und zusätzlich diesen internationalen Charakter, weil es halt um verschiedene Länder geht. Zusätzlich gibt es da ich glaub, da war auch noch Belgien beteiligt. In gewisser Weise aber dann eher in der politischen Ebene, und da musst du natürlich eine ganz andere Flugebene haben, als wenn du dann wirklich nur mit dem mit dem Grätzel in Wien und sprichst und egal, ob das heißt Ok, du möchtest das Projekt irgendwie kommunizieren oder über das Projekt berichten oder auch wirklich, Lösungen, die beim Projekt herausgekommen sind, also Ergebnisse, die beim Projekt herausgekommen sind, irgendwie an die

Bevölkerung zu bringen oder so. Genau. Ja. Ich glaub. Habe ich irgendwas von deiner Frage vergessen?

I: Ich hätte eine Anschlußfrage an das Ganze, also die Mobilitätsbranche ist natürlich sehr breit aufgestellt und projektabhängig, aber würdest du jetzt sagen, dass es Unternehmen generell in der Branche stark im Markt? Gegner ab beziehungsweise das Ziel Konkurrenten stärker sind, oder dass es da überhaupt eine Competition gibt zwischen den Ganzen Mobilitätsforschungsunternehmen dazu gibt. Oder ist der Markt eher offen oder schnellwachsend oder wie ist die generelle Marktes nun einfach mal so? So also aufhören, besser stärken und Schwächen von unseren Chart zum Beispiel was wären Möglichkeiten, wie man jetzt? Aber wirtschaftlich besser wird oder stärker wächst und was für Möglichkeiten, die es so gesagt das Unternehmen bedrohen können. Für die Zukunft?

B1: Ach ah. Ich glaube, dass der der Markt, in dem sich unser Unternehmen befindet, sehr, sehr klein ist, sehr überschaubar ist. Und immer stark abzugrenzen ist zwischen dem Forschungsbereich unseres Unternehmens und dem Dienstleistungsbereich unseres Unternehmens, also beispielsweise, wenn ich jetzt vom Forschungsbereich ausgehe, gibt es halt nur ein gewisses Budget und eine gewisse Marktgröße, die in Österreich vorherrscht. Das der die wird bestimmt von den einzelnen fördergebenden Stellen wie beispielsweise den Ministerien. Den Landesstellen für Förderungen. Und eventuell auch noch EU-Förderungen, die für Österreich zugeordnet sind. Das das ist, das ist die Marktgröße unseres Forschungssektors und die ist halt sehr stark begrenzt, da haben wir mittlerweile sehr, sehr viele. Mitstreiterinnen und Mitstreiter. Die sich um Förderungen bewerben, es ist ja immer so, dass wir Forschungsprojekte nur dann realisieren können, wenn wir bei Förder-Calls mitmachen, das heißt, es wird von uns ein Angebot verlangt, dass das meistens um die um die 50 - 60 Seiten hat, wo dann wirklich das Projekt ganz im Detail beschrieben wird, was wir umsetzen wollen und was es für einen Mehrwert auch für das Ministerium, für auch immer diese Ausschreibung, was auch immer diese Ausschreibung bedient hat. Da ist halt der Markt sehr überschaubar, ist aber auch in letzter Zeit sehr stark gewachsen, also Forschungsunternehmen oder auch Sektoren von großen Unternehmen, die sich der Forschung zuwenden, sind gewachsen. Und ja, wir sind wir haben eigentlich mittlerweile uns einen guten Namen aufbauen können. Mit der TBW Research. Da

wir auch einfach seit 2014 an Forschungsprojekten erfolgreich arbeiten und immer wieder auch Förderungen für Projekte erhalten. Und arbeiten auch sehr, sehr stark mit unseren Mitbewerbern zusammen. Ich glaube, das ist halt auch eine. Eine Besonderheit dieses Marktes. Dass unsere Mitstreiter eigentlich auch entweder unsere Feinde, aber auch unsere Verbündete sein Können, in Forschungsprojekten oder generell im Projektierungen, einfach weil man gewisse Kompetenzen doch von dem anderen Unternehmen benötigt. Beispielsweise ist das eine viel technischer und hier sind dann irgendwie in die Gender Richtung oder die Diskrimination Richtung. Spezialisiert also jeder hat so seine Teilbereiche oder seinen eigenen kleinen Bereich, wo er extrem gut ist und wo sich sie, wo man sich auch sehr gut ergänzt,

I: kurze Frage dazu. Gibt's da irgendeine Vorgehensweise beziehungsweise wie wird das mitgeteilt? Welches Unternehmen jetzt wo spezifiziert ist, wird das alles nur über Eigenrecherche gehandelt oder gibt es eine Art Marketing nach Außen? Und es sagt das und das machen wir beziehungsweise den dem Projekt sind wir in dieser Schiene tätig. Oder wie wird das publiziert? Generell geht man da zu den Mitbewerbern oder nicht?

B1: ja also es ist es ist sehr viel einfach Vorwissen, was wir aus vorherigen Kooperationen gelernt haben, aber auch von Projektwebsites bis zu LinkedIn Postings, also zu wirklichem Marketing, was Unternehmen betreiben. Ist da eigentlich alles dabei. Das Wichtigste aber wie man weiß, oder, wie man herausfinden kann, ob ein Unternehmen für eine Kooperation passt oder ob ein Unternehmen eher ein Feind ist also eventuell bei dem gleichen Förder-Call einreichen wird, ist die die Vorprojekte, also unser Knowhow und wissen basiert extrem auf diesen. Projekten, die wir eben schon seit 2014 machen und wenn das Projekt XY, von dem Mitbewerber YZ, diese spezielle Richtung hatte dann kannst du wissen eigentlich, dass der das Wissen aus diesem Projekt generiert hat und dieses Wissen weiterhin in anderen Projekten versucht, weiter voranzutreiben und auch zu verkaufen

I: aber das passiert nur für Erfahrungswerten jetzt also nicht jemanden, der das generell zusammenfasst beziehungsweise die Info sammelt und für das nächste Call sagt kannst du dass zum Beispiel einfach nur eigene subjektive Erfahrungen der Mitarbeiter.

B1: genau es ist die subjektive Erfahrung es gibt natürlich auch dann Datenbanken, wo du sagst, es gibt beispielsweise die FFG PROJEKTDATENBANK, wo du dann wirklich auch herauskriegst, welches Projekt wurde umgesetzt, welche Forschung in welchem Gebiet wurde betrieben? Und wer sind die Akteure in diesem Projekt gewesen? Das gibt es, es gibt beispielsweise auch die ganzen Fachzeitschriften, wo auch immer ersichtlich ist, wer die Schreibenden der Fachzeitschrift sind. Das ist auch natürlich noch immer ein gutes Indiz, wer eben in welchem Bereich derzeit wissen sich angeeignet hat oder nicht. Beispielsweise ist der VCÖ sehr stark auch sehr populistisch, also jetzt keine wirkliche Zeitschrift, die auf das Fachpublikum abzielt, sondern eher ein bisschen in die öffentliche Richtung geht. Also da ist er. Der VCÖ ist da ja sehr stark, die die TU Wien hat immer wieder Fachzeitschriften, die sie selbst herausgeben. Das sind dann vor allem, alle, die irgendwo mit der Theorien zu tun hatten dabei das Problem ist auch weil ich jetzt gerade TU Wien sage. Wir sind halt alle aus dem gleichen Fachbereich, Wir haben fast alle Raumplanung studiert oder wir arbeiten mit sehr vielen Raumplanung zusammen ist es immer die Raumplanung, ein wichtiger Teilaspekt unserer Forschung, unserer Projektierung, unserer Beratung ist es ganz egal also unseres Unternehmens allgemein betrachtet. Und das ist natürlich etwas was. Uns mit den Mitbewerbern sehr stark verbindet, weil, es gibt nur eine gewisse Anzahl an Universitäten, wo man Raumplanung studieren kann. Und die meisten, die in deinem Alter sind, haben eventuell auch mit dir studiert. Wir sind da irgendwo alle auch verbunden und haben dieses Naheverhältnis einfach durch unser Studium und durch unser Vorwissen, was wir uns angeeignet haben. Eben einmal Studium, aber auch Projektarbeit.

I: Wenn wir zurück aufs Unternehmen direkt kommen, also, die die Kommunikation im Unternehmen wie findet das dann statt? Gibts da Meetings, wo man sich miteinander austauscht, oder gibt es dazu eine eigene Agenda?

B1: Dass wir jetzt nach Kooperationen oder nach Feinden suchen?

I: Genau das man sich untereinander austauscht zu Projekten und auch der Kommunikation beziehungsweise seine Infos daraus?

B1: Ja, das ist ganz klassisch in gemeinsamen, Jour fixen wird das einfach besprochen. Gibt es eine Projektidee ist jemand, ist ein Mitbewerber an uns herangetreten mit einer Projektidee, dir gerne mit uns umsetzen möchte? Das wird

dann mit allen Mitarbeiterinnen der TBW besprochen. Die im Fachbereich Mobilität angesiedelt sind. Und dann wird geschaut ok, wir Werke welche Kompetenz fehlt eventuell noch im Projekt? Welche Kompetenz von anderen Mitbewerbern könnte uns schaden? Und so entstehen dann die Gespräche und so wird das das Wissen ausgetauscht. Es kommt auch immer wieder vor, dass wir dann in einer Acquisitionsphase uns befinden und wir von einem Mitbewerber wissen OK, der möchte mit unserem Projekt machen wir aber eigentlich schon in einem ähnlichen Projekt drinnen sind in ähnlichen Förder-Call, sogar im gleichen Förder-Call und wir so auch durch andere Einreichungen erfahren also das. Teilweise unsere Kompetenz von mehreren Konsortien im gleichen Fachbereich abgefragt wird, und das ist natürlich auch ein. Ein wichtiges Wissen, dass man für nähere Projektierung nächste Akquisitionen mitnehmen kann, also es passiert auch alles, muss man sagen, auf Vertrauen also, wenn wir im Unternehmen sprechen, wenn wir mit anderen Unternehmen sprechen. Alles basiert auf Vertrauen wir geben keine Projekte heraus, wir geben überhaupt nichts raus an Informationen, sondern wir halten das eigentlich für uns und das ist auch sehr wichtig, glaube ich, dass wir solche Vorinformationen. Um eben andere Kompetenzen von Unternehmen abzustecken, dass wir das für uns behalten, weil das auch irgendwo ein nicht ein Firmengeheimnis unter Anführungszeichen ist, sondern das ist halt deine eine Kompetenz, ein Wissen was für uns lebensnotwendig ist eigentlich also für Unternehmenslebensnotwendig ist.

I: Aber das konzentriert sich wieder auf den Forschungsteil. Also wenn wir auf Dienstleistungen überschwenkt, dann ist das dort dieselbe Situation oder kann man sagen, es gibt da andere Möglichkeiten, wenn wir jetzt auch das Content-Marketing mitdenken. Das man sagt man gibt auch Informationen heraus, die Mehrwert bieten?

B1: Also das. Die Beratungsleistung, die wir als Unternehmen anbieten, das das ist eine ganz eigene Welt und da haben wir auch viel, viel stärkere Konkurrenz, wenn man jetzt in Richtung Marktdarstellung geht, die die Beratungsleistungen, die das Unternehmen TBW Research anbietet, basieren auch eigentlich immer auf Vorprojekten, also beispielsweise wir haben in einem Projekt ein Tool entwickelt. Für die Analyse von. Genderaspekten in Forschungsprojekten anwenden können dann, entwickeln wir das in einem Projekt? Ja aber haben dann meistens einen

Prototypen, entwickeln den weiter und verkaufen diese Dienstleistung dann also, dass das Anwenden der der Dienst dieses Tools als Dienstleistungen also. Das heißt unsere Beratungsleistungen sind sehr stark abhängig von unseren Forschungsleistungen. Und bauen meistens auch auf die auf. Wenn es jetzt um die um das Content-Marketing geht, ist es natürlich wichtig, gewisse Informationen, was wir machen herauszugeben, aber nicht jetzt in die Richtung. Wir haben das für das Unternehmen gemacht, sondern wir könnten das für ihr Unternehmen machen. Also. Nicht mit zu viel rausgehen und das ist derzeit unsere Strategie, dass wir eigentlich nur präsentieren, was wir anbieten im Markt, im Content-Marketing. Also beispielsweise, dass wir das Fördermanagement anbieten, was ich derzeit. beispielsweise, wenn wir das Fördermanagement vermarkten wollen, in auf verschiedenen Plattformen, egal ob das jetzt LinkedIn in Social Media oder auf unserer eigenen Website ist, dann geht es sehr, sehr viel darum, dem Interessierten eventuell aufzuzeigen, wieso er diese Dienstleistung von uns benötigt und nicht mit Erfahrungswerten zu punkten, wo man jetzt beispielsweise sagt, wir haben es für dieses Unternehmen schon durchgeführt und die fanden das super, was ja auch sehr viele machen. Genau darauf basiert eigentlich unser Marketing im Bereich

I: Und gibt's dazu auch eine Strategie, dass man sagt man identifiziert, auch den die Zielgruppe, die immer erreichen will oder geht das eher in die breite Öffentlichkeit? Die man auf LinkedIn erreicht. zum Beispiel, oder gibt es jetzt eine vorgeschriebene Zielgruppe, die man unbedingt erreichen möchte?

B1: Es gibt teilweise Zielgruppen, die wirklich erreicht werden sollen, wenn es beispielsweise eine Dienstleistung nur für Gemeinden ist, dann ist natürlich die Zielgruppe klar abgegrenzt, nämlich alle Gemeinden in Österreich eventuell noch die Gemeinden in Deutschland und Schweiz, also Dachbereich. Aber weiter drüber hinaus gehen wir dann eigentlich schon nicht mehr, also das ist die, die Zielgruppe zu definieren, ist teilweise für sehr dienstleistungsabhängig und nicht bei jeder Dienstleistungen notwendig, beispielsweise wenn wir Gender Workshops anbieten, was wir auch auf unserer Website anpreisen dass das unsere Geschäftsführerin Angelika Rauch da die dezente Expertise hat und Gender Workshops in jedem Unternehmen in Österreich teilweise durchführen könnte, dann ist die Zielgruppe sehr breit und jetzt nicht irgendwo auf eine Branche ausgerichtet. Genau also es gibt immer irgendwo eine definierte Zielgruppe, aber die wird nicht in einer eigenen

Strategie bei uns festgehalten, sondern das ist auch wieder dieses stillschweigende Vertrauen, was ich eventuell gemeint hab, dass das wir alle irgendwo. Gleich denken, wissen was, was der andere tut. Und uns wirklich stark absprechen und schauen, dass wir vom Gleichen Sprechen.

I: Genau und dann nochmal kurze Frage zwischen politischen, wirtschaftlichen und Gesellschaft. Technologischen Einflüssen ist das Unternehmen einfach von außen. Gibts da irgendwie eine Möglichkeit das man sagt wir sind von der Politik abhängig, oder wir sind von der Förderlandschaft in dem Fall abhängig oder auch was technologischen Wandel betrifft, dass man da up-to-date ist oder kann es sein, dass es halt Probleme geben könnte?

B1: Also da gibt es wahrscheinlich ganz, ganz viele Abhängigkeiten, von denen unser Unternehmen bedroht werden könnte, also der technologische Fortschritt kann jedes Unternehmen betreffen, egal, ob das jetzt die Digitalisierung ist oder irgendetwas anderes also. Wir sind teilweise weniger von der Digitalisierung betroffen als beispielsweise von der politischen Seite. Die Politik hat bei uns natürlich einen sehr, sehr hohen Stellenwert, weil wir komplett davon abhängig sind, wie die Politik ihre Förderrichtlinien, ihre Leitziele ihre Leitlinien aufstellen, das ändert sich auch teilweise mit jeder neuen Bundesregierung, also in einem ungefähren Zyklus von 5 Jahren. Und, da sind wir teilweise nicht nur von der Bundesregierung abhängig, sondern auch von der EU-Regierung, also von den EU politischen Themen. Die natürlich auch sehr wegweisend für die Umsetzung im Bundesrecht und auch Ministerienebene sind. Genau also da sehe ich eigentlich die größte Abhängigkeit und das Größte Scheitern bei uns. Also wenn bei uns die Förderland beispielsweise komplett abgedreht wird, also wenn Österreich jetzt beschließt ok, wir haben genug geforscht und das Ministerium hat keine Gelder mehr zur Verfügung. Um uns forschende Unternehmen zu unterstützen, dann funktioniert unser gesamtes Businessmodell nicht mehr. Also dann, dann müssten wir unser Unternehmen komplett neu aufstellen, was wir auf jeden Fall können. Aber es ist ein Prozess von einem bis 2 Jahren eigentlich und ein ganz Neues anfangen. Genau also unser Business Case ist, wir sind ja auch einen Non-Profit unternehmen also alles, was wir in den Dienstleistungen in Verdienen, investieren wir wieder in die Forschung und so funktioniert unser Business Case nicht anders, wenn unsere Forschung wegfällt, wäre es sehr, sehr schwierig, für uns zu überleben derzeit.

I: Kurze Frage nochmal zu dem Kommunikationsthema. Storytelling ist ein Begriff. Das Unternehmen hatte eine Unternehmensgeschichte. Es hat sich einmal abgespalten aus einem größeren Unternehmen. Wird diese ganze Hintergrundgeschichte auch in der Unternehmenskommunikation mitaufgenommen, also auch, dass man eine Art Persönlichkeit, wie es jetzt aus dem Content-Marketing auch publiziert wird, dass man eine Persönlichkeit schafft, dass die Leute und auch die Marktteilnehmer und Kunden das Unternehmen als Persönlichkeit wahrnehmen und sich damit identifizieren können beziehungsweise. Auch Markt-Bindung aufbauen können? Gibts deine Art Hintergrundgeschichte und Leitbild des Unternehmens, das man jetzt mit sich zieht? Jeder Form der Kommunikation oder irgendwelche Schwerpunkte, die man immer wieder publiziert.

B1: Gute Frage. Ich meine unser Unternehmen heißt the better way, ich glaube, dass das irgendwo eine Marke ist, die wir durchaus immer mitführen. The Better Way ist bei uns auf jedes kleinste Teile in der Forschung und in der Dienstleistung und generell im Unternehmen und in der Unternehmenskultur anzuwenden ansonsten. Das Storytelling ist bei uns noch nicht sehr groß muss ich sagen, also ich glaube, dass das schon noch sehr viel Potenzial in dieser Methode steckt. Und wahrscheinlich wir auch noch viel zu wenig über das Storytelling an sich wissen. Generell, wie uns Unternehmen wahrnehmen, wie wir uns selbst identifizieren, hängt ganz stark von den einzelnen Persönlichkeiten, die im Unternehmen arbeiten, ab. Ich glaub das wir als Unternehmen uns sehr stark durch die Persönlichkeiten identifizieren und uns andere Unternehmen auch sehr stark mit den mit den einzelnen Individuen wahrnehmen Ich glaube, dass das ein sehr, sehr großer Aspekt unserer Identität ist. Und generell Storytelling ja müssten wir wahrscheinlich auch noch ausbauen und ist wahrscheinlich in dem einzelnen Marketing-Content, das wir derzeit produzieren, nur teilweise enthalten

I: das wäre noch eine letzte Frage, dass man das irgendwie zusammenfassen kann. Es gibt ja die ganzen Möglichkeiten, die ganze Storytelling Techniken, dass die Kommunikation. Da gibt es auch Möglichkeit des Newsrooms, dass sich eben das ganze Team abstimmt, wie es eben teilweise mit dem Jour Fixe stattfindet und eben diesen Chef des Tages zum Beispiel der abstimmt, was nach draußen geht und was nicht. Aber das größte Hindernis war ja in dem Effekt finanzielle Lage des Unternehmens oder auch die Größe des Unternehmens. Was ist jetzt für dich zu

identifizieren, was die Hindernisse für tbw research wären, für so eine gezielte Position oder Strategie, dass man das verstärkt, kann das jetzt nur finanzieller Natur sein oder personeller Natur oder koordinativer Natur?

B1: Ja, der das Hindernis ist nicht nur die finanzielle Ressourcen, also ich glaub das ist nicht das Problem, sondern eher die personelle Ressourcen bei uns. Wir sind alle sehr stark in Projekte eingebunden, wir haben alle nur diese eine Stunde oder eineinhalb 2 Stunden in der Woche, wo wir uns wirklich hören und wenn wir in Projekten arbeiten und ansonsten mit dem mit dem mit dem anderen nichts zu tun haben rein Projekttechnisch gesehen hören wir den auch nicht, also der der personelle Austausch ist glaube ich viel zu wenig. Um eine solche Strategie wirklich umsetzen zu können. Das ist unser größtes Hindernis, dann natürlich die Koordination, das, was du auch schon richtig gesagt hast. Für eine wirkliche Strategie Umsetzung benötigen wir andere Strukturen in der Koordination und in der Kommunikation und dass ist ein Prozess, der sehr schleppend verläuft bei uns und äh ja da, da muss auf jeden Fall Überzeugungsarbeit bei einzelnen Personen im Unternehmen bearbeitet werden genau.

Also nicht die oberste Stufe, sondern eigentlich eher zwischen den Mitarbeitern identifiziert?

B1: Teils, geteilt also, ich würde auch sagen, dass das nicht über also nach Hierarchieebenen abgestuft ist, sondern wir müssen alle am gleichen Strang ziehen, um eine Strategie umzusetzen und da gibt es einfach Individuen die da größere Befindlichkeiten haben oder auch nicht. Und das ist nicht nur in den Projektmitarbeiter. Dann oder eben den ganz normalen Angestellten, sondern auch auf Geschäftsführer Ebene, glaube ich sehr wichtig. Weil der Geschäftsführer nimmt auch bei solchen Strategien die Vorbildrolle ein und ein Vorbild, das seine eigenen Strukturen nicht lebt und nicht vorzeigt, wird es auch nicht schaffen, die die Angestellten davon zu überzeugen, dass diese Strukturen wichtig sind und zu realisieren sind. Und da hat glaube ich jedes Unternehmen nicht nur unseres jedes Unternehmen Aufholbedarf, das ist auch das, was du dafür ganz klar zeigt.

Bedankt und abgeschlossen.

3.2 Interviewtranskription 2

I: Ok sehr gut danke, dann kommen wir direkt zur ersten Frage, Wie funktioniert die Kommunikation im Unternehmen ungefähr, also nach außen mit den Projektpartnern und Ansprechpersonen? Gibt es dafür spezielle Vorgaben oder wird das individuell ans Projekt angepasst?

B2: Ja wir kommunizieren natürlich mit den Partnern und den betroffenen Personen in den Projekten und intern gibt es ebenso regelmäßige Abstimmungen als auch natürlich in den Projekten mit außen. stehenden Projektpartner das ist noch nicht wichtiger, dass es regelmäßige Abstimmungen gibt. Auch hier. Man einigt sich in den Runden mit den Projektpartnern darauf und dann wie nach außen hin kommuniziert und da gibt es aber auch teilweise ein paar Richtlinien, an denen man sich dann festhalten kann, wie wird das bezeichnet, wenn es online ist oder halt in schriftlicher Form, dann muss so ein Hashtag, der Fördergeber, die Projektpartner oder das Logo verwendet werden. Das heißt da gibt es ein paar Anhaltspunkte, aber das ist auf alle Fälle immer ein Thema, was man dann in einem Projektkonsortium auch nochmal ganz klar kommuniziert. Und bei uns ist es halt so, dass wir dann auch solche Kommunikationsmaßnahmen so Leitlinien dann auch erstellen, dass man sagt, OK in wenigen Seiten, das einfach, die Leute sich daran orientieren können noch einmal und wissen okay, das brauch ich, das muss ich machen. Und wenn es irgendwelche Publikationen gibt, wo man dann wirklich nach außen hin nochmal was verstärkt präsentiert, dann bespricht man das auch nochmal in Projekten.

I: Wie erfolgt die Kommunikation dann generell im Projekt, gibt es da gewisse Vorgaben oder einen Leitfaden? Und kann ich das dann auch auf die eigene Vermarktung des Unternehmens umlegen?

B2: Ja, das geht auch also das kann man dann relativ gut machen, wenn man dann selbst jetzt anhand eines Projekts zum Beispiel, macht man einen Post, dann hat das Vorgaben, eben dieses Logo, oder diesen Hashtag oder wie auch immer. Aber man präsentiert sich indirekte mit als Unternehmen, dass man dann macht man halt doch einen Schwerpunkt. Da kann man dann eine Unterteilung machen, dass man sagt, man macht's allgemein. Nur als Informationsvermittlung das es das gibt das Projekt und dann immer wieder im Laufe der Zeit dann auch einen konkreten Beitrag

mit dem Schwerpunkt, was man selbst als Unternehmen macht sei es jetzt etwas zu erforschen oder Workshops zu machen. Damit verkauft man sich selbst dann auch ein bisschen.

I: Und wie entscheidet man, wenn man mit diesen Posts erreichen will? Ist die Zielgruppe dann breit, oder nur der Fördergeber. Oder will man mögliche Projektpartner erreichen?

B2: Natürlich Projektpartner, das ist die Zielgruppe, das mit Projektpartner dann zeigt, wir haben hier Projekte, damit ihr aufmerksam werdet, das machen wir und für zukünftige Projekte dann Kooperationen vielleicht entstehen können. Den Fördergeber selbst angeln wir damit nicht, wenn ich das jetzt mal so ausdrücken kann. Weil für den Fördergeber ist das so ein Prestige Ding, das er halt auch genannt wird. Da gehts dann eher tatsächlich mehr, je nachdem wie man den Schwerpunkt geradesetzt, ob es eher darum geht Werbung zu machen, das andere auf einen aufmerksam werden und auf einen zukommen, im Sinn von möglichen zukünftigen Kooperationen. Oder eben das man eine Tätigkeiten als Unternehmen nach ein bisschen nach außen hin verkauft, sag ich jetzt mal. Diese Dienstleistungen bieten wir auch an also je nach Schwerpunkt. Aber das ist halt in beide Richtungen natürlich wichtig und entsprechenden aufzubereiten.

I: Die interne Kommunikation verlässt sich auf einen einheitlichen Standard und kann durch das Storytelling als Unternehmensgeschichte mitverpackt werden, oder ist das Projektspezifisch?

B2: Nein, nicht nur also natürlich ist das auch die Geschichte des Unternehmens. So gerade, wenn man irgendwo neu ist, ja. Wenn man sagt, okay, nach außen die Kommunikation, wenn man auf einer eigenen Veranstaltung ist, es gibt immer irgendwelche allgemeine Dinge, wo jetzt nicht konkret ein Projekt vorgestellt wird, sondern da geht man hin, um sich zu vernetzen. Das jetzt in Zeiten von Corona hier online, aber ansonsten halt persönlich und dann ist das natürlich ein, das Unternehmen nach außen präsentieren mit einem Storytelling, wir machen das, wir sind in dem Bereich und die Firma hat sich so gegründet und wir sind so und so solche Experten. Und hier ist unsere Webseite und da kann man auch ein bisschen nachlesen und dann geht man halt sehr allgemeine ins Gespräch. Und je nach Gespräch entwickelt sich das dann weiter. Also da ist es dann natürlich nach außen

hin eine. Den Fahrplan ja, also du bist x hingegen bekannte natürlich im Unternehmen, das setzt das Gespräch untereinander mal fort, dass wir sag ich bin jetzt bei dieser Veranstaltung. Gibts etwas von uns jetzt allgemein in der Runde, dass ich jetzt mitnehmen soll, dorthin, dass ich das anbringe oder ein bisschen Werbung mache, das wird ja schon mal intern noch besprochen. Deswegen ist auch diese interne Kommunikation sehr wichtig. Dass es im Zusammenspiel einfach klappt, ich geh dahin und rede irgendwas, das funktioniert nicht und das geht eigentlich bei jedem Unternehmen, also zum Beispiel so ist es nicht nur für uns, sondern das ist ein allgemeiner Aspekt, den man immer mit berücksichtigen sollte. Eben haben wir interne Abstimmungen, damit man Kommunikation nach außen dann besser präsentieren kann sag ich jetzt einmal.

I: Ok, ganz kurz zur internen Kommunikation, man muss das ja alles abstimmen. Hat man dafür dann die Möglichkeit als kleines Unternehmen, eine Position für diese Aufgabe bereitzustellen, oder ist das eher etwas was eine Nebenbeschäftigung für die Mitarbeiter darstellt?

B2: Bei einem kleinen Unternehmen ist es tatsächlich ein nebenbei und in Führungszeichen, also soll es nicht runtergespielt werden würde das hätte keine Bedeutung ja. Unter Führungszeichen aber. Es ist für ein Kleinunternehmen eine ganz andere Position das jemanden wirklich finanziell so hinzustellen das sagt er, hat nur diese Position und kriegt sein Geld nur dafür ja als bei einem Großunternehmen, das heißt kleine Unternehmen haben dann natürlich eine anderen Ansicht dazu und Einstellungen und meistens ja. Genau das spielt definitiv eine Rolle und deswegen ist es so ein, dass es nebenbei mitläuft, aber es hat genauso seine Berechtigung. Ressourcen aber. Bei einem kleineren Unternehmen ist es dafür noch leichter, sich untereinander im Team abzustimmen als in einem großen Unternehmen. Ja, wenn ich jetzt im Konzern bin, kann ich nicht mit 2 Leuten Abstimmungen machen in einem kleinen Unternehmen geht das, dass man das zu zweit zu dritt macht. Weil. Da hat man dann eher auch dieses Wissen, dass man sagt, OK, wenn ich jetzt nicht mit allen 10 rede, sondern nur mit drein, weiß ich das spiegelt doch ein bisschen die die Meinung der anderen dann. Das ist dann wieder ein großer Vorteil in einem kleinen Unternehmen.

I: Und noch kurz zu diesem Mehrwert durch die Content-Strategie, wenn man jetzt ein Projekt aufgreift und Infos Projektintern oder extern verwertet, zum Beispiel als

kleinen Teaser, wie im Beispiel mit der Gendergerechten Sprache. Man nutzt diesen Doppelpunkt und erklärt diese im Umfang des Contents als Einblick in die Workshop Inhalte. Diese Infos können aber auch leicht selbst im Internet recherchiert werden. Gleiches gilt für technische Infos zum Beispiel wichtige Infos für Insider oder Zielgruppenspezifisch?

B2: Ja, also so kleine, so kleine Teaser sind auf alle Fälle positiv ja, das muss man sich dann halt eben überlegen. Entsprechend der Thematik was kann die Funktion sein da. Eben das beste Beispiel ist gendergerechte Sprache. Was vorherrscht, das Binnnen-I ist es jetzt das Sternchen r, dass man so einen kurzen Teaser zur Geschichte macht. Bringt einem das etwas. Also wirklich ganz kurz und knapp, um so ein bisschen die Aufmerksamkeit zu generieren und das Interesse zu generieren, das ist wie in der Werbung. Ein bisschen Werbung, Psychologie, ja Werbungen, wie wir sie uns ansehen, soll uns ja auch dazu bringen, sich zu denken dieses Produkt ist jetzt interessant, ich schaue mir das mal online an oder ich geh ins Geschäft. Das ist natürlich in dem Content eigentlich gleich können wir sagen das ist ja ähnlich, mit einem kleinen Teaser das Interesse wecken, dass die Leute dann mal aufmerksam werden, natürlich, aber es muss halt entsprechend zur Thematik passen ja und natürlich nicht zu viel Content bieten, dass man dann wieder einen Verlust hat, wenn ich den neu diese ganzen Tricks dann zeige, die ich dann eigentlich als Dienstleistung dann verkaufen möchte dann. Das muss man sich dann einfach ansehen, aber es ist auf alle Fälle vorteilhaft und es wäre schon machbar.

I: Abschließend noch, deine Meinung zur Umsetzung von so einer Strategie im Unternehmen. Wäre das langfristig positiv für die Marke und die Unternehmenswahrnehmung und wäre der positive Vorteil überwiegend gegenüber der personellen, finanziellen Aufwänden? Auch für Unternehmen das diese Strategie bis jetzt noch nicht verfolgt hat? Das man zum Beispiel einen Mitarbeiter dafür abstellt?

6:50

B2: Ja. Also entsprechend. Also entsprechend den Möglichkeiten hat es natürlich sehr positive Aspekte. Ich denke mir mal jedes Unternehmen sollte darauf zurückgreifen und sich selbst überlegen was ist machbar? Wie zum Beispiel in einem kleinen Unternehmen, das das nebenbei läuft, aber trotzdem seine

Absprache gibt es nur diese Ressourcen dahingehend dann aufstellen und sagt OK, damit wir aber auch eine einheitliche Schiene haben, dass wir in dem Format mit dem Logo, das das einfach einen Wiedererkennungseffekt dann hat werden wir das posten, wenn wir mit dem nach außen gehen, diese Ressourcen auf alle Fälle mal aufstellen, ja, das ist aber natürlich was anderes, wenn das ein Großunternehmen macht, ja die können dann eigene Positionen dafür schaffen, aber auch dort ist der Ablauf gleich im Prinzip. Also gleich, sehr ähnlich. Es sind Abstimmungen notwendig, es sind Vorgaben notwendig und es sind Inhalte notwendig und man brauchte Ressourcen um, dass man sich da auskennt, das ist bei einem kleinen Unternehmen hier nicht anders, es braucht ja trotzdem die Person, die sich da auskennt, also Basics sind gleich ob klein oder groß. Die Möglichkeiten der Ressourcen ist einfach ein großer Unterschied ab.

I: Aber nur ein Beispiel, wenn das Unternehmen eine externe Agentur mit der ganzen Außenarbeit wie Social-Media-Kanäle Betreuung oder Website. Ist das jetzt umlegbar das man das intern macht und zum Beispiel einen Mitarbeiter abstellt, ist das finanziell gleichwertig oder besser, weil man immer einen fixen Betreuer hat. Bei externen Unternehmen hat man ja meistens Einmal-Leistungen oder Aufträge, weil die dauerhafte Betreuung zu teuer wäre?

B2: Ja, auch da muss man auch ein bisschen unterscheiden. Aus der Erfahrung heraus, wenn Firmen extern beauftragen, dann haben sie meistens einen längeren Vertrag und dann haben sie schon einen Betreuer, der dann wirklich diese Firma betreut, also da gibts da bessere externe Firmen, eine Person die zehn Firmen betreut. Einmal im Monat eine Woche wieder etwas zu machen, ist jetzt bei uns natürlich nicht das Thema. Bei einem kleinen Unternehmen, natürlich hat es einen Vorteil, aber es ist halt bei einem kleinen Unternehmen mit einer Person oder ein Unternehmen mit zwei Personen, da kannst du das natürlich so nicht machen. Vorteilhafter für manche Firmen ist es definitiv, wenn sie es intern machen, weil die Person mehr das Gefühl dafür hat, was wirklich die Botschaft des Unternehmens ist oder des Produkts oder der Dienstleistung. Was der Inhalt jetzt sein soll, als eine externe Firma wo es wahrscheinlich mehr Abstimmungsrunden braucht. Da überwiegt dann der Vorteil glaub ich und der Nachteil, ja, ist sicher jetzt schwer sagen, für manche ist es einfacher zu sagen, das können wir nicht bezahlen. In dem

Unternehmen muss ich dann die Zeit schaffen mir überlegen, darum gehts und das passt noch nicht ganz, bitte nochmal überarbeiten.

I: Und auch für die langfristige Perspektive?

B2: Ja genau also. Es hat schon auf alle Fälle einen Mehrwert ob klein- oder Großunternehmen, ist ja, aber es muss jedes Unternehmen natürlich für sich selbst abwägen. Wir sind in einer Zeit, wo es einfach auch mit so viel Social Media, dass man das nicht nutzt, fast unmöglich ist. Du machst einfach auch Werbung für dich, als Unternehmen und als Person auch über Social Media? Das heißt dazu sagen das mach ich nicht, ist natürlich ein bisschen. Es ist machbar, das machen viele Unternehmen noch so. Aber ob das optimal ist, das muss jeder für sich entscheiden. Ich sehe einen Mehrwert, wenn man es macht

I: Also auch Branchenunabhängig?

B2: Genau ja also auch schon Branchen-unabhängig, aber man muss sich dann natürlich aufgrund der großen Menge, wenn man sich das ansieht, ja wenn man ein einen eine Seite irgendwie ein Medium aufmacht und sich dann mal ansieht wieviel Werbung zwischen ist, muss man sich natürlich das überlegen. Deswegen braucht es auch von Kleinunternehmen Ressourcen, dass man sich das eben überlegt. Wie kann ich einen Wiedererkennungswert schaffen? Wie kann ich kurz und prägnant, oder wenn ich dann zu lange Texte reinschreibt, liest den keiner durch. Das sind dann Dinge, wo es jemanden braucht, der sich damit auskennt und dann sagt okay. Wir sind so einen kleines Unternehmen, ich kenn mich hier aus, weil ich gern macht und da persönliches weiß oder eine Ausbildung oder weil ich mich damit beschäftigt habe. Das sind die wichtigsten Dinge, einen Header, kurzen Text am besten noch ein Foto, wenn es geht und dann 3-4 Hashtags. Damit man wiedergefunden wird, wenn man nach etwas sucht. Das kann man auch in einem kleinen Unternehmen machen.

3.3 Interviewtranskription 3

I: Okay, danke und wenn man dann das Unternehmen oder betrachtet, also TBW research, wie empfindest du eigentlich so interne Kommunikation und Abstimmung mit Kollegen, also gibt's da eigene Kommunikationsprozesse oder wie läuft das ab, wenn man sich zu einer Thematik abstimmen sollte.

B3: Ja das ist sehr organisch gewachsen, diese Abstimmungsprozesse ich habe das Gefühl das Struktur manchmal in der Firma gar nicht so notwendig ist und auf der anderen Seite manchmal nicht gewünscht ist, aber das ist die Firma und wir stimmen uns intern eigentlich immer so ab, das basiert meistens auf Vertrauen, dass man auf andere vertraut, wenn man etwas braucht.

I: Und wie schaut es jetzt aus mit Kommunikation nach außen also das was sagt, dass Kommunikation, das Unternehmen vermarktet sich und gleichzeitig muss das ja intern abgestimmt werden und wie entstehen diese Kommunikation. Wie passiert das, gibt's da einen Unterschied zwischen Projekt und gleichzeitig auch Öffentlichkeitsarbeit, wie nimmst du das wahr?

B3: es gibt diese ganz allgemeine Öffentlichkeitsarbeit, wo man Leuchtraketen ins dunkle schießt, und schaut das man sichtbar wird, also den Baum ausleuchtet. Und dann gibt's die projektbezogene Kommunikation, das ist meistens über Dissemination getrieben, also das man konkret zu dem Projekt Informationen an die Öffentlichkeit hinausgibt, was eher wissenschaftlich oder ganz allgemein über Websites sein kann. Und dann gibt's noch so die ganz speziellen Prozesse, um sie nach außen zu verkaufen, das sind eher dann die Sachen, die auch ökonomisch relevant sind, wie man gegenüber von Fördergebern auftritt zum Beispiel. Das wird eigentlich sehr stark eben über diese Kommunikationsprozesse wie wir vorher besprochen haben. Man stimmt sich dazu, man fragt eher dreimal nach und dann geht über E-Mail gemeinsam nochmal drüber im Vieraugenprinzip weiß.

I: Das ist alles eine Art Erfahrungsbasis und kein Leitfaden oder eine Vorgangsweise, die man jetzt irgendwie anwenden kann.

B3: Nein, keinen Leitfaden, so das ist eigentlich ziemlich aus dem Bauch heraus und wird kollektiv getroffen diese Entscheidung.

I: Wenn es diese Kommunikationsstrategie noch mal anschauen und das mit dem Content-Marketing in Bezug bringen, also diesen Mehrwert durch das die

Kommunikation nach außen, was könntest du da so für Probleme identifizieren oder Möglichkeiten wo man sagt man kann nicht mit allem natürlich nach außen gehen,

B3: Genau, das Problem ist in der Branche, wo wir sind, meistens die schwierige Anwendung im Marketing-Kontext Und ich sag deswegen Marketing-Kontext, weil der meist allgemein verständlich sein sollte bzw. sich unsere Forschung nicht an kleine Bürgerinnen und Bürger richtet, nicht direkt, indirekt schon, also es ist mehr so, spezifisches Marketing, dass glaube ich, eher spezifisches Stakeholder machen, die dann damit was anfangen können. Content-Marketing. Ganz schwierig, ich könnte mir eine Marketingstrategie vorstellen. Die wäre im Prinzip, aus dem Projekt Activ8, das war die Idee, dass man Rad Verkehrsplanung and auf eine Evidenzbasis stellt, vorab, bevor eine Maßnahme implementiert wird und man die Wirkung davon abschätzen kann und da wäre eine der Maßnahme immer so ein Ding in diesem Projekt ist eine große Modellformel. Die ist öffentlich zugänglich und ein großes Summen Produkte, da musst du multiplizieren und addieren können und dann könnte man so eine Stellschraube freischalten in diesem Modell, die eine ganz einfache Größe ist die Gemeinde anpassen könnte wie zum Beispiel den Anteil der Grünen Wege oder so, wenn der Wert angenommen bei der Gemeinde bei 20% liegt, kann man ungefähr ausrechnen mit der Formel, was für ein Radverkehrsanteil man hat. Aber selbst das geht nicht, weil wir hätten zu wenig Infos. Ich denk da jetzt gerade nach was man für Content noch machen könnte. Das würde schon wieder nicht gehen, weil da müssen wir ganz viele andere Sachen von der Gemeinde einfügen, dass man so etwas generiert, wie einen LinkedIn Post. Diese Formel $2 \times 3 + \text{irgendwas} = x$ ändert man diesen Faktor, das ist der gleiche Zusammenhang, wie wenn sie einen Radweg bauen, so ein Sneak Peak in das Modell hinein. Das Problem ist ändern Sie diesen Faktor, sind 2 Wochen Rechenzeit dahinter, das kann man nicht so einfach abschätzen. Man einfach abschätzen bei sämtlichen Faktoren wie Bevölkerungsanteile, Anteil von radaffinen Gruppen oder so, die kann man sich selber abschätzen, das sind Anteile. Hingegen wenn da ein abstrakter Indikator dahinter steht, oder eine Zahl ist dann kann man die nicht abschätzen. Das ist Problem von Content-Marketing in meinem Bereich, aber das ist aus meiner Sicht so schwierig die Sachen so zu kommunizieren, also die Inhalte den Außenwert für andere zu schaffen.

I: Also, dass man das auch, wenn man kurz auf Dienstleistungen übergeht, was ja auch angeboten wird, dass man das in dem Bereich so umsetzt, also auch im Content-Marketing wir haben zum Beispiel schon besprochen, zu dem Gender Workshop z.B. dass man mit kleinen Teaser Infos nur raus geht zum Beispiel mit dieser gendergerechten Sprache und eben, was ist aktuell die Schreibweise, also dieser Doppelpunkt als sonst und das mit kleinen Inhalten verpackt oder ganz einfache Inhalte, die aber auch über Recherche im Internet eigentlich verfügbar wären. Wäre es jetzt an sich möglich, dass man das auch jetzt auf diese GIS Programme und so weiter umlegt. An sich ist dabei ja immer die Zielgruppe sehr schwierig, aber diese Kniffe und programmier-Tipps so irgendwie leicht verständlich verpackt ist wahrscheinlich.

B3: das bringt keinen Mehrwert in dem Fall. das Problem dabei ist, dass wir bei Projektpräsentationen auch mitbekommen haben, dass das Zeug was wir manchmal machen auch dem Auftraggeber zu hoch ist und das spricht glaub ich für sich, der kann in der Projektpräsentation, wo wir versuchen, das ganz komprimiert in einer Stunde, das wieder zugeben. Er kommt nachher eine Frage, wo man merkt, nein der hat das nicht ganz verstanden und deswegen ist da Content-Marketing richtig schwierig. Wo ich es mit vorstellen kann, aber das ist nicht Content-Marketing nach der Definition, die du vorhergesagt hast, dass das war das mit diesen Schocker Aussagen die Blicke auf sich zieht. Ich erinnere mich an diese Werbung, die hat Drei gemacht vor vier Jahren oder fünf Jahren kurz vor der Wahl, da sind auf einmal im Wiener Stadtbild auf einmal lauter Plakate aufgehängt worden mit "sicher nicht" und "so nicht" und auf "keinen Fall" oder das ist draufgestanden. Und dann ist erst nach einem oder zwei Monaten der Reveal gekommen, in welchem Kontext das war und das könnte in der Verkehrsplanung noch glaube ich eher anwenden, weil man viele Situationen behandelt, wo man Schwierigkeiten im Alltag sieht und erkennt und damit zu tun hat und wenn man da so überspitzte Aussagen treffen könnte mit dem rausgehen. Damit sich verkaufen kann eben, wir hätten da Möglichkeiten besser rüber zu kommen oder besser damit umzugehen mit diesen Schwierigkeiten dann das wäre glaube ich schon ein wesentlicher Faktor.

I: Also, dass man es auch irgendwie umsetzen kann, jetzt meine Frage zu dem ganzen Thema dieser Zielgruppen, die man ja auch erreichen will und eben auch die breite Öffentlichkeit, aber gibt es eine Vorgehensweise, dass man sagt eine

spezifische Zielgruppe will man erreichen, will man irgendwie identifizieren und kann man auch erreichen, oder ist es eher dieses breit streuen und hoffen, dass man sie erwischt? Also, gibt's da generell und auch in der Projektkommunikation direkt eine Methode, man kann jetzt die Gruppe erreichen

B3: Das schon ich denk jetzt an die Projekte wie in der Kreislaufwirtschaft. Da geht's ja ganz stark darum welche Zielgruppen oder welche Personengruppen in der Gesellschaft haben Ressourcen dazu, nach den Prinzipien der Kreislaufwirtschaft zu handeln. Was wir da schon machen ist, z.B. nicht in jedem Projekt, aber wir setzen Maßnahmen und Fragestellungen in Zusammenhang mit einer großen Erhebung, tausender Sample, wo sich diese Zielgruppen im Prinzip über Clusteranalyse ableiten lassen, das geht jetzt konkret auf Projekthinhalte hinunter.

I: Aber in der Kommunikationsmaßnahme jetzt nicht?

B3: Doch, was wir dann halt machen, ist uns die Zielgruppe hernehmen, für die das gemacht ist, einmal die Ableitung der Zielgruppe, das zweite ist dann wenn man die Zielgruppen hat und vor sich hat, würden wir halt mal probieren dementsprechend zu Formulieren oder es einfacher zu formulieren. Wir haben das einmal gemacht für das hat sich den anderen Policy Brief für das Projekt e4-share. Da hatten wir ganz viele wissenschaftliche Ergebnisse, da war die Uni Wien mit dabei, die haben irgendwelche Modellrechnungen macht die Formel die waren so lange, das hattest du auf der Wand dahinter keinen Platz. Über Carsharing und es ging darum die Inhalte die Ergebnisse auf eineinhalb Seiten zusammenzufassen, so dass es Entscheidungsträger lesen können. Und der ist ja online, denn kannst du runterladen den Policy Brief, das haben wir dann zusammen formatiert und das ist dann die zielgruppengerechte Kommunikation von wissenschaftlichen Inhalten.

I: Dann noch kurz zu der ganzen, dieser Strategie, wenn wir jetzt auch direkt auf das Online-Marketing denken, also LinkedIn und Website und so weiter, wenn man diese Strategie jetzt weiter verstärkt und dadurch vielleicht auch populärer wird und mehr Leute erreicht. Was sähst du dafür für Chancen oder für Risiken ist für das Unternehmen tbw research in dem Zusammenhang.

B3: Chance sehe ich schon allgemein. Das man ein bisschen versucht auch den Spirit in der in dem sozialen Netzwerk, in dem man sich da bewegt zu ändern oder mitzubeeinflussen, Themen zu pushen. Es ist positiv sicher, weil ich glaube, dass unsere Forschung ganz viel davon lebt, am Zeitgeist zu sein und einfach bestehende Strukturen zu hinterfragen. Da gibt es einen deutlichen Mehrwert in Bezug auf Öffentlichkeitsarbeit, also für das ich sag ich mache einen LinkedIn Post und den lesen dann 20 Interessierte. Da sehe ich gar keinen gar keine Mehrwert da drinnen, einfach weil unsere Inhalte nicht darauf abzielen und weil Herr und Frau Müller nicht bei uns einkaufen. Ja, wo gibt's noch Vorteile, also es ist mehr so firmenspezifische Kommunikation, die Strategie hat, die in die Richtung welche Dienstleistungen bietet, man an. B2C ist eigentlich nicht relevant. ich überleg gerade ob wir da etwas hätten, was wir dazu anbieten könnten, nein eigentlich gar nicht

I: aber wenn man diese Kommunikation jetzt anders verpackt, Storytelling sagte dir was, und wenn man diese Hintergrundgeschichte des Unternehmens hernimmt, sowie das sich das Unternehmen, das sich 2013 aus der iC abgespalten hat und da gibt's natürlich die ganzen Personen im Unternehmen jetzt, die auch zu der Identität beitragen. Das man dieses Unternehmen dann zu einer Art Persönlichkeit verpackt, das auch über Online-Marketing z.B. Reagiert und mit anderen Usern interagiert als auch agiert und als Experte auftritt in dem Bereich. Könnte das eine Möglichkeit sein, dass man sich selbst pusht, also, dass man dieses Storytelling anwendet.

B3: Ich weiß nicht, ob es in Bezug auf die Firmengeschichte sinnvoll ist, also ich habe immer das Gefühl, das interessiert keinen.

I: Ja es geht eher um die Identifikation des Unternehmens als eigene Persönlichkeit, dass du weißt, da kommen die her, dass das sind ihre Eigenschaften, das ist das Unternehmensziel oder die Vision des Unternehmens sowie the better way ist das Unternehmensmotto und wir versuchen genau in diesem Bereich immer diese Best Practice anzuwenden,

B3: Den besseren Weg zu gehen. Ja natürlich etwas was man sich auf die Fassade heften kann. Ich glaube nicht das es sehr viel bringt. Wenn wir mit dem für uns ökonomisch relevanten Akteuren immer sehr eng Abstimmung sind und diese

Akteure auf so eine Kommunikation auch nicht anspringen würden, die kennen uns und sehen, was wir da machen, die würden dann glaube ich sehen, dass die das als Fassade identifizieren, die ist ja dann vielleicht auf ist.

I: dann hätte ich noch eine Frage und zwar diese wenn wir sagen, wir machen eine andere Strategie setzt die Kommunikationsstrategie generell um oder wie sie auch bereits umgesetzt wird, was wir eigentlich so was du für dich oder für die für das Unternehmen identifizieren könntest, als die größten Hindernisse für die Strategieumsetzung, also könnte das jetzt personeller oder finanzieller Natur sein als Non-Profit-Unternehmen, oder auf koordinativer Ebene, was wir da auf das größte das größte Scheitern?

B3: Ich glaub das größte Hindernis ist die Zeitressource, also ich find es gut, dass man sich über diese Kanäle bewirbt und im Content-Marketing da etwas hinein steckt grundsätzlich. Aber Ich sehe es bei, es fängt ja nicht nur im Content-Marketing an, sondern schon eher bei der Dissemination in Projekten das da manchmal dann für die wirklich intensive Dissemination immer sehr wenig Zeit hat. Das ist einfach das kritische Elemente eben. Weil wir nicht von Marketing leben, wir sind nicht Red Bull und dementsprechend tue ich mir da halt schwer, jetzt stecke ich da weniger Zeit rein, die stecke ich lieber in den Antrag und machen das dann. Weil man eben über den anderen Kanal auch sehr weniger akquiriert, noch. Das ist sowas, wie das Tal des Todes auch für so Dienstleistungen lange Durststrecke, bis die Maschinerie richtig ins Laufen kommt.

I: Diese Methode und diese Anwendung schwabt aus den USA zu uns rüber, also dieses Content Marketing und so weiter, aber es liegt heute auch an der Digitalisierung an diesem sichtbar sein in der Öffentlichkeit als Unternehmen und egal in welchem in welcher Branche oder in welchem Bereich du bist, es ist ja sinnvoll für dich als Arbeitssuchender schon, dass du weißt, was ein Unternehmen macht. Das Unternehmen ist eigentlich auf Raumplanung ausgelegt und alle Mitarbeiter von der TU eigentlich und die wissen halt durch dieses Marketing oder auch durch die internen Infos was gemacht wird, aber dass man das eben in einer Art Kampagne ein bisschen nach außen bringen würde, ohne dass man jetzt wirklich auf Erfahrungswerte setzt, ist das sinnvoll?

B3: ja, dass das ist, so agil in der Branche, das muss zielgerichtet sein, weil es kann halt Phasen geben, wo man genau das machen muss, wo man sich an in der Branche sichtbar machen muss, dass Leute einen erkennen und so weiter und dann gibt's genauso wieder Phasen, wo man eigentlich sagt, nein das braucht man gerade überhaupt nicht und das ändert sich so schnell, schwierig. Aber so wie du sagst das Content-Marketing aus den USA. Ich glaube, dass es für manche Branchen sehr sinnvoll ist. Eindeutig größeren Nutzen bringt als für andere Branchen.

I: Aus unserer Sicht, wäre für Projektakquise z.B. Interessant, wenn man auch durch dieses identifizieren von Projektpartnern jetzt z.B. bessere Zusammenarbeit machen könnte?

B3: Das haben wir noch nie gemacht, einen LinkedIn Post zu schalten. Wo wir sagen, hey Leute, wir brauchen Firmen, die sich in der IT auskennen, weil wir würden gerne eine Plattform entwickeln gar nicht mehr. Dann macht man einen zweiten Post, wir brauchen jemanden, der keine Ahnung ein Philosoph ist, weil es geht um Meta-Untersuchungen von Mindsets. Warum Entscheidungsträger so ticken oder nicht? Also das man Partnerakquise über LinkedIn macht, das haben wir noch nicht versucht, fände ich spannend. Aber ich wüsste dann auch nicht, sehr große Vorbehalte, wenn dann dort Leute kommen, weil sie im Prinzip aus dieser digitalen Blase kommen und man nicht weiß, wer das jetzt wirklich ist, auch wenn Sie ein tolles Profil haben, wer sind sie denn wirklich. Also Berührungsängste.

I: Aber es ist ja auch so, dass jetzt dieses LinkedIn bei uns aufgebaut ist, zum Beispiel auf ich weiß nicht 150 Followern maximal und diese kennt man eigentlich als Unternehmen bereits. Also, das sind ja oft Mitarbeiter oder Mitstreiter, aber dieses Know-how, das man hat über das was andere Unternehmen machen, das wird ja eigentlich nur intern ausgetauscht zwischen den Mitarbeitern bei uns. Und gleichzeitig kann sowas sein, das natürlich in einem Projekt etwas gefragt ist und eben der andere gar nicht weiß, dass wir diese Komponente haben. Vielleicht dass es da ja vielleicht über diese Öffentlichkeitsarbeit zu neuen Projekten kommen kann, obwohl der Kontakt auch so bestehen würde.

B3: Grundsätzlich ist es so, dass wir Projektpartner einfach so per Mail anschreiben bei dem persönlichen Kontakt und dabei empfinde ich LinkedIn auch wieder als die

Fassade, weil das ist halt etwas, dass das haben jetzt alle und das wird wahrscheinlich auch bestehen bleiben, es ist nur nicht ursächlich der Modus gewesen, über den wir Leute immer ansprechen und da ist einfach das hat sie noch nicht so gewandelt, dass man da drüber machen.

I: Wie empfindest du die Einstellung der Geschäftsführung jetzt, ob es das Unternehmen trifft oder generell Unternehmen, wie weit sich die auswirken kann, auf dieses Content-Marketing und die Umsetzung im Unternehmen, also kann da die Geschäftsführung an sich verantwortlich sein oder eben positive oder negativ auf diese Umsetzung einwirken oder ist das auch zwischen Teams und Mitarbeitern jetzt ein Thema,

B3: Von jedem, das kann sowohl von der Geschäftsführung als auch von den Mitarbeitern, dass diese Strategien umgesetzt werden. Das wir uns intern ja viel abstimmen und manchmal weiß die rechte Hand weniger, dass die linke Hand macht, da kann das ruhig auch sein, dass mal von dem Mitarbeiter Initiative kommt, machen wir darüber einen Post. Oder dass die Geschäftsführung grundsätzlich die Strategie vorgibt und dann alle in diese Richtung wandern. Aber da können durchaus alle positive Sachen einbringen. Und negative Sachen, ja klar, bringt irgendwer mal eine Ideen, die für den Einzelnen vielleicht Sinn ergibt, für die andere nicht, dann wird das diskutiert und dann kommt man zu einer Lösung

3.4 Interviewtranskription 4

I: Wie würdest du das Unternehmen jetzt in Hinsicht auf interne und externe Kommunikation beschreiben? Gibt es dazu Prozesse? Abfolgen?

B4: Bei uns ist alles ein bisschen durchs Tun entstanden. Also ich muss ehrlich sagen, als wir die tbw research gegründet haben, wir waren ja vorher iC Konsumenten im Mobilitätsbereich und wir haben es die Gründe, weil diese die andere Struktur für uns nicht gepasst hat. Also eher aus der Not heraus. Und wir haben sehr viel. Also wir, wir haben nicht viel Organisation dahinter gehabt. Wir haben einfach getan und haben es dann immer wieder optimiert. Ich kann nicht sagen, dass man, dass wir viele, viele, viele Überlegungen vorangestellt haben, auch weil es nicht gegangen ist, wenn wir halt immer ganz stark am Akquirieren

waren, um Projekte an Land zu ziehen. Also das ist, das ist ein bisschen hintangeblieben. Die Kommunikationsstruktur ist ebenso auch gewachsen. Nicht so, dass wir jetzt Jour Fixe machen einmal in der Woche. Das ist auch dann entstanden, wenn wir gemerkt haben, es ist doch notwendig je mehr Projekte wir haben, das wird auch immer wieder in, uns austauschen, also es ist irgendwann nicht mehr möglich, dass man diese Vielzahl an Projekte zu nebenbei bespricht. Deswegen haben wir den Jour Fix und viele bilaterale Gespräche.

I: Das war die interne Kommunikation?

B4: Und extern. Das ist sehr stark durch dich, jetzt forciert, also wir haben natürlich eine Website gehabt, aber diese ist auch nicht sehr aktualisiert worden, also das war eher so ja, weil man sie eben haben muss. Du hast eben sehr stark eben LinkedIn bespielt, ich glaub Twitter bespielen wir auch als tbw research. Wir haben dann bei dem Projekt eben auch den Instagram Kanal für das Projekt also. Das sind auch unsere ersten Gehversuche muss ich sagen. Weil auch niemand wirklich Zeit hatte, sich neben der inhaltlichen Arbeit darum zu kümmern. Trotzdem wir wussten, dass es wichtig ist.

I: Und würdest du sagen, es gibt es Schwächen, die dir einfallen? Also was man vielleicht verbessern könnte oder was relativ gut funktioniert? So auch Stärken, die man hat bei der Kommunikation nach außen und können wir sagen, das sind vielleicht Problemfelder.

B4: Naja Problemfelder. Ich muss schon ab und zu überlegen, ist es jetzt klug, das zu posten? Weil wir dadurch vielleicht irgendwelche potenziellen Auftraggeber vor den Kopf stoßen könnten, durch unsere wissenschaftlichen Ergebnisse. Das ist natürlich eine Überlegung, wie weit man auch nur, also ich persönlich habe auch immer so eine Zurückhaltung. Ich will auch nicht nur Werbung machen, das heißt, diese Mischung aus Inhalten, die vielleicht für alle wichtig sind, um das Unternehmen zu bewerben. Da fehlt mir auch noch ein Wenig die Erfahrung muss ich sagen.

I: Und würdest du sagen, in der Branche Mobilität ist das Unternehmen jetzt gut aufgestellt, oder im Marktvergleich oder gibt es andere die es besser machen, wo man sagt, da könnte man sich was anschauen oder eher nicht?

B4: Es gibt welche, die haben Riesen-Marketingkampagnen, also die Wiener Linien zum Beispiel finde ich machen das sehr gut.

I: Das ist aber nicht direkt die Forschungsbranche Mobilität?

B4: Nein, es ist nicht die Forschungsbranche. Nein, also bezüglich der Forschungsbranche habe ich das Gefühl, dass die anderen jetzt nicht mehr voraus sind. Da haben wir aber extrem aufgeholt.

I: Und was wären so generell die Ziele, die man mit dieser Kommunikationsstrategie erreichen möchte. Also ist es jetzt mehr Umsatz oder einfach nur diese Markenwahrnehmung als Unternehmen. Was würdest du konkret im Unternehmen als Ziel durch die Kommunikation vorgeben?

B4: Ich möchte. Einerseits inhaltlich mehr Dienstleistungen herausarbeiten aus unserer Forschung, mit Forschung allein, auf einem Standbein, das ist immer riskant für jedes Unternehmen. Das heißt, wir brauchen ein zweites Standbein und dieses zweite Standbein dieses Consulting und Dienstleistung, das würde ich gerne in einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich machen. Ich erhoffe mir ebenso mit den Workshops, die wir besprochen haben, dass man schon ganz neue Kunden akquiriert dadurch, dass man schon merkt oder ah okay, die machen das, wir brauchen das. Schreiben wir sie mal an.

I: Wenn wir jetzt direkt dieses Content Marketing aufgreifen. Kannst du dir vorstellen, dass man Inhalte dann besser transportieren kann, also auch jetzt projektbezogen und dienstleistungsbezogen? Dass man diese Inhalte auch auf diese Mehrwerte ausrichten kann. Oder gibt es wirklich nur diese Push-Strategie, dass man "jetzt wir machen das" an die Leute bringt? Ohne jetzt einen Mehrwert durch die Nachricht zu haben?

B4: Ich glaub schon, dass man damit wahnsinnig viel erreichen kann, nur ich habe zu wenig Know-how dazu also, ich selbst kann es nicht und wie gesagt, wir arbeiten alle, am Limit inhaltlich. So wichtig es ist, es hat niemand die Ausbildung, die richtige

dazu und die Kenntnisse, wie man das macht, aber es ist sicher so wie du sagst ich glaube, es kann einen enormen Mehrwert haben, wenn man weiß, wie es geht.

I: Also ist für dich das dieses Hindernis personeller Struktur können wir uns sagen. Würdest du sagen, man kann als kleines Unternehmen, jetzt nicht nur tbw research, aber dass man eine Person einstellt oder einen Mitarbeiter dazu abstellt, der wirklich nur diese Kampagnen Aufbereitung, und dieses Content Marketing betreibt auf Social-Media-Kanälen, Website und so weiter, dass diese Funktion als alleinstehende Funktion möglich ist im Unternehmen.

B4: Ich glaube das sich ein Unternehmen, das nicht leisten kann. Ich glaub, dass es gut wäre. Aber nachdem wir ja. Du kennst ja unser Geschäftsmodell. Nachdem wir meistens eben nur unsere Stunden verkaufen können und wir dann bei den Förderprojekten nur dafür Geld kriegen und da sehr wenig Puffer, da ist, ist es für uns in der Struktur wirtschaftlich nicht möglich.

I: Also wäre ein adaptiertes Konzept eine Möglichkeit, dass man sagt man baut das in die normale Arbeit ein, so dass man zum Beispiel einen Zeit-Teil abgibt für diese Arbeiten. Wie ich das jetzt mach zum Beispiel aber wie schätzt du da jetzt direkt die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern ein beziehungsweise dieses? Wie jetzt diese Wissensgenerierung, die man dafür braucht? So funktioniert das jetzt aktuell im Unternehmen.

B4: Ich weiß nicht, ob ich die Frage richtig verstanden habe. Dass sie jetzt gelernt haben, wie es geht oder was ist zum Beispiel jetzt

I: Wie ich diese Mitarbeiter bin, aber wie dieses Wissen generiert wird, was jetzt nach außen geht und wie das auch freigegeben wird. Zum Beispiel diese Infos, die man dann in einem Beitrag verbreitet. Wie werden die generiert und wer muss die freigeben? Also wer sagt am obersten Ende, das darf raus, dass darf nicht raus? Läuft das nur über die Geschäftsführung oder gibt es.

B4: Nein, es geht über die Projektleitung, manchmal weiß ich auch nicht, wenn ich im Projekt selber nicht drinnen bin, weiß ich nicht, wo man eventuell aufpassen müsste. Das heißt, da kann die Projektleitung schon abschätzen, wo es eventuell kritisch werden könnte. So wie du wie du meistens sehe ich es auch und wenn ich das Gefühl habe okay, dann muss man aufpassen und das bin ich mir nicht sicher,

ob das ob das andere wissen wie zum Beispiel. Das Fotos von der Ministerin nicht ungefragt veröffentlicht werden dürfen. Also die letzte Entscheidung liegt bei mir.

I: Dann kurz zu diesem Storytelling Thema. Diese Unternehmensgeschichte, die du auch kurz geschildert hast zur Entstehung von tbw research und auch zur zu den Hintergründen der Mitarbeiter usw. Könnte man diese dieses Knowhow oder diese Geschichte verpacken in das Unternehmen also das als Persönlichkeit darstellt? Dass Leute das Unternehmen als Persönlichkeit wahrnehmen können. Kannst du dir das vorstellen, dass man diese Geschichte durch die komplette Kommunikation mitzieht?

B4: Ich kann mir das vorstellen, nur ich glaube, es ist, da muss man sehr viel Knowhow haben, wie das geht. Ich kann mir das total gut vorstellen und ich kann mir auch gut vorstellen, dass man Botschaften in eine Weise verpackt, wo niemand mitkriegt, dass das jetzt eine Botschaft ist. Ich, ich kann mir das sehr gut vorstellen, nur also ich glaub nicht, dass wir das könnten, weil wir das nicht gelernt haben, weil wir nicht genau wissen, worauf kommt es denn eigentlich an.

I: Dann kurz zu den Zielgruppen, also wenn man diese Kommunikation nach außen betreibt, will man ja gewisse Leute erreichen. Aber wie wird das jetzt im Vorhinein analysiert, beziehungsweise auf wen zielt jetzt die Kommunikation von tbw research nach außen ab? Auf Projektpartner auf zukünftige oder auf die Allgemeinheit oder auf spezifische Zielgruppen. Kann man das irgendwie definieren?

B4: Ja, ich glaub, das was tbw research macht eigentlich mehr auf Projektpartner. Die Sachen, die ich dann teile über meinen privaten LinkedIn Kanal, die sind für die breite Öffentlichkeit. Das weil ich natürlich auch andere und mehr Freunde oder Follower oder was auch immer hab. Der Punkt bei uns ist das wird eben Aufträge nicht, die kommen nicht von außen aktuell. Ich habe gesagt, wir wollen, wir wollen in Zukunft auf Workshops und so weiter gehen, aber alle Aufträge, die wir bis jetzt gekriegt haben, das sind eben Forschungsprojekte, die wir einreichen. Und auch wenn wir überhaupt nicht sichtbar wären, würde das keinen Unterschied machen, deswegen könnte ich es auch überhaupt nicht monetär beziffern, was uns der Social Media auftritt bringt, weil unsere Aufträge bis dato nichts damit zu tun haben auch unsere Website ist relativ egal, dass es geht, nur darum, wenn jemand uns nicht kennt, kann man da drauf schauen damit man weiß was wir machen. Aber

ansonsten ist die Branche sehr, sehr klein, man kennt uns mittlerweile und wir werden angesprochen. Ich glaub, wir kriegen sehr wenig Aufträge durch irgendwelche Außenauftritte aber das heißt nicht, dass es nicht in die Richtung gehen kann aber momentan nicht.

I: Das wäre auf jeden Fall aus dem Bereich Dienstleistung?

B4: Das wäre in dem Bereich, im Forschungsbereich, das funktioniert anders.

I: Wie würdest du diesen Strategiewechsel, der eigentlich schon ein bisschen im Laufen ist. Würdest du denn als langfristig positiv bewerten, oder siehst du da auch Probleme durch die Markenwahrnehmung und auf der Unternehmenswahrnehmung außen.

B4: Ja ein wenig schon also. Weil wir ja stark auch stark als Non-Profit Unternehmen arbeiten. Wir haben hier ja Werte wie Fairness, Transparenz und Offenheit. Es ist natürlich leichter als Non-Profit Unternehmen das Forschung macht, als ein Consulting Unternehmen, das Sachen verkauft. Also ich, ich weiß nicht, ich glaube wir brauchen es, damit wir langfristig wirtschaftlich überleben können. Ich sehe aber schon mit dem, als Marke sehe ich da schon ein paar Widersprüche, die man wahrscheinlich auflösen müsste.

I: Diese Umsetzung jetzt intern, wenn man die einfach verstärken will, siehst du da Hindernisse jetzt weg von der Zeit aber personell gesehen? Diesen Strategiewechsel, dass man sagt man richtet die ganze Kommunikation auf einer auf einer Art Leitbild aus. Jeder Mitarbeiter berücksichtigt, die die Faktoren bei der Kommunikation. Und es gibt eine gemeinsame Abstimmung zur Kommunikation nach außen.

B4: Ich glaub schon, dass das alle mittragen würden, aber es muss eben es müsste jemand anders machen und ich glaub das es jeder mittragen würde das schon. Und das geht bis zum gewissen Grad machen wir das ja auch, also wir haben ja jetzt eben, du hast ja auch entworfen, das Design, die Art wie man nach außen geht und es werden sich sicher auch alle daranhalten.

I: Oder gibt es jetzt keine, zum Beispiel die Möglichkeit in Betracht ziehen könnte, dass man sagt, ein Mitarbeiter weigert sich für die Kommunikation nach außen, irgendwelche Leitfäden zu befolgen, oder?

B4: Nein, absolut nicht. Also wir sind alle sehr, sehr glücklich, wenn wir Vorgaben haben und nicht selber nachdenken müssen darüber. Und ich glaub, alle wollen, dass das Unternehmen funktioniert, und sind mit Eifer dabei das umzusetzen, da sehe ich überhaupt keine Schwierigkeit.

I: Die Kommunikation mit Fördergebern, die für die Projektvergabe zuständig sind, gibt es da Faktoren, auf die man schauen muss und gibts da Personen, die man anspricht? Also Langzeitkontakte, also die man kennt. Oder dass man die Personen schon kennt oder basiert das auch auf akquirierender Kommunikation? Das man sagt durch das Schreiben von Anträgen bei den Förder-Calls. Bestimmte gezielte Kommunikation, um jetzt besser dazustehen?

B4: Ich glaub, das ist sehr, sehr schwer. Weil zum Teil die Jury aus verschiedenen Personen besteht und die andere Punkte haben, auf die sie schauen müssen, wie weit die Ausschreibung getroffen wird. Wie weit die Punkte, die sie jetzt in dieser Ausschreibung berücksichtigt haben wollen, wie weit die auch adressiert sind. In der Branche eben sichtbar zu werden, weil das ja auch lange dauert am Anfang ist es nicht so einfach da reinzukommen. In dem man auch immer öfter zum Stakeholder Workshops geladen wird. Eben Projekte präsentiert oder auf dem Podium zu Mobilität sitzt. Eben diese Sichtbarkeit. Das ist total wichtig, dass wir alle halt immer wieder nach außen gehen. Und bei Veranstaltungen sind. Dadurch wir uns immer wieder in Erinnerung rufen. Bis jetzt hat es immer so funktioniert. Ich glaub, da geht ganz viel unter kennen und wissen wie die anderen arbeiten.

I: Das wäre so ein Beispiel wäre die Partner Akquise über diese Kommunikation nach außen eigentlich eine Möglichkeit, die man in Betracht ziehen kann. Bei der Schwierigkeit, das dann jedes Unternehmen das dann für dich, vielleicht nur bei dir mitarbeitet, nicht kennst im Voraus noch, wenn das Profil auf LinkedIn vielleicht toll aussieht oder so. Aber ist es für das Lukrieren von vom Projektpartner jetzt besser man kennt sie direkt, oder man versucht auch nach außen zu gehen und eine größere Gruppe zu erreichen. Um andere Kompetenzen noch reinzubekommen?

B4: Also das wäre vielleicht eben möglich, wenn man in einem ganz anderen Bereich einmal kommt oder vielleicht internationale Partner. Aber eben, es ist die Zusammenarbeit ist enorm wichtig. Auch für unseren Projekterfolg. Und mit manchen Leuten wollen wir auch nicht mehr zusammenarbeiten, da ist das persönliche halt schon wichtig. Da kann man glaube ich, man kann es ergänzen, aber man kann es nicht ganz ersetzen.

I: Also alles, wenn ich zusammenfassend frage. Ist die Kommunikation nach außen diese, dieses Content Marketing und Storytelling wären an sich positiv sind auch umsetzbar. Aber würden jetzt geschäftlich nicht viel verändern.

B4: Ich glaube eben das es, dass es uns nicht viel mehr Einnahmen bringen würde und deswegen ist es auch so schwer, jemanden dafür einzustellen, weil es schon gut wäre, aber es ist nicht unbedingt notwendig, ich glaube nach Nutzenabwägung ist es schwierig. Wenn wir ein großes Unternehmen wären, dann würde ich mir denken ja klar, aber so wenn wir wirklich so am Limit sind, nicht.

Ende Anhang

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit eigenständig und ohne fremde Hilfe angefertigt habe. Textpassagen, die wörtlich oder dem Sinn nach auf Publikationen oder Vorträgen anderer Autoren beruhen, sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Wien, 10.05.2022

David Pichler