

Lucerne University of  
Applied Sciences and Arts

**HOCHSCHULE  
LUZERN**

Wirtschaft

**Content Design**

**Storytelling**

**Content-  
Marketing-  
Strategie**

**User Ex**

**Struktur**

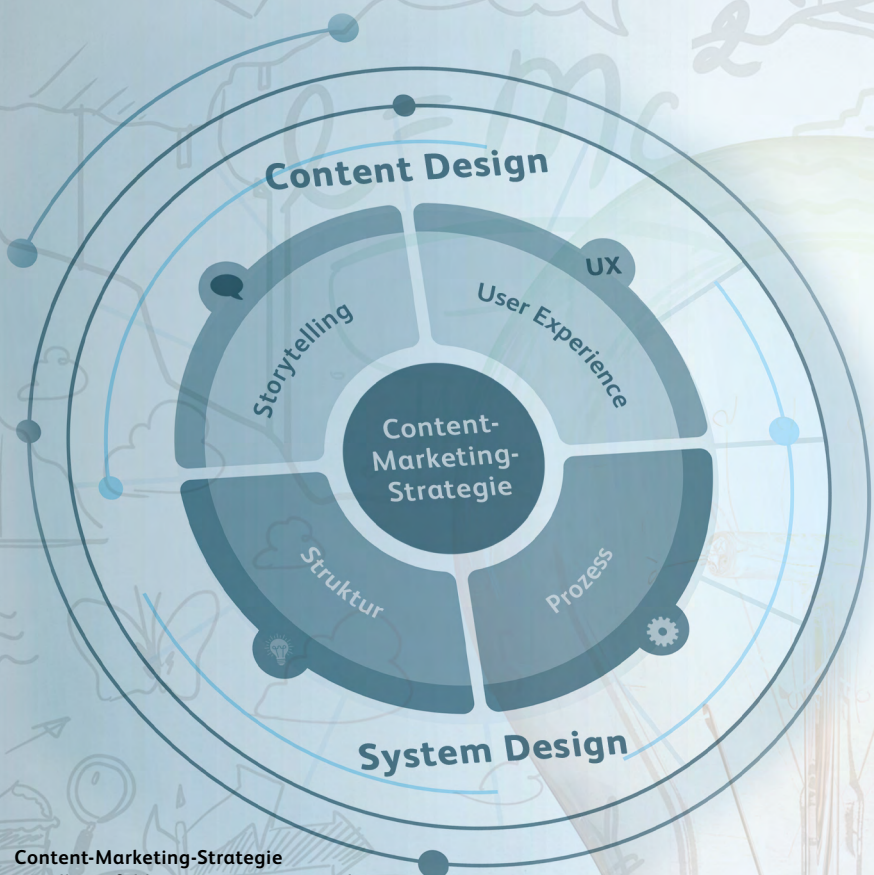
**System Design**

# Content-Marketing- Strategie

Handlungsfelder, Leistungs-  
potenziale, Herausforderungen

Eine Studie der Hochschule Luzern – Wirtschaft  
Institut für Kommunikation und Marketing

Ursula Stalder  
Michael Boenigk  
Antonia Steigerwald  
Seraina Mohr



**Content-Marketing-Strategie**  
Handlungsfelder, Leistungspotenziale,  
Herausforderungen

**Herausgeberin**  
Institut für Kommunikation und Marketing IKM  
Hochschule Luzern – Wirtschaft

**Autorinnen und Autoren**  
Ursula Stalder  
Michael Boenigk  
Antonia Steigerwald  
Seraina Mohr

**Mitwirkung**  
Susanne Bründler  
Corinne Kursfeld

**Covergrafik**  
in Anlehnung an Halvorson, Rach, (2012).

**Gestaltung**  
Regula Fritz, grafikbar.ch

ISBN 978-3-033-07808-6

© 2020, Hochschule Luzern

# **Content-Marketing-Strategie**

## **Handlungsfelder, Leistungspotenziale, Herausforderungen**

**Eine Studie der Hochschule Luzern – Wirtschaft  
Institut für Kommunikation und Marketing**

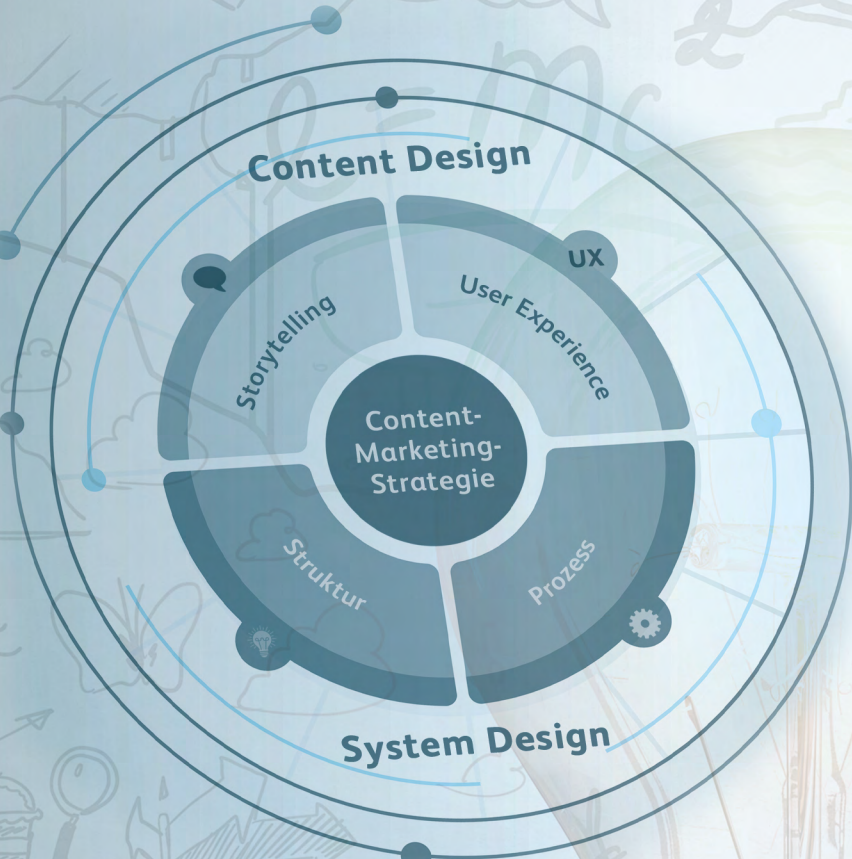
**Prof. Ursula Stalder**

**Prof. Dr. Michael Boenigk**

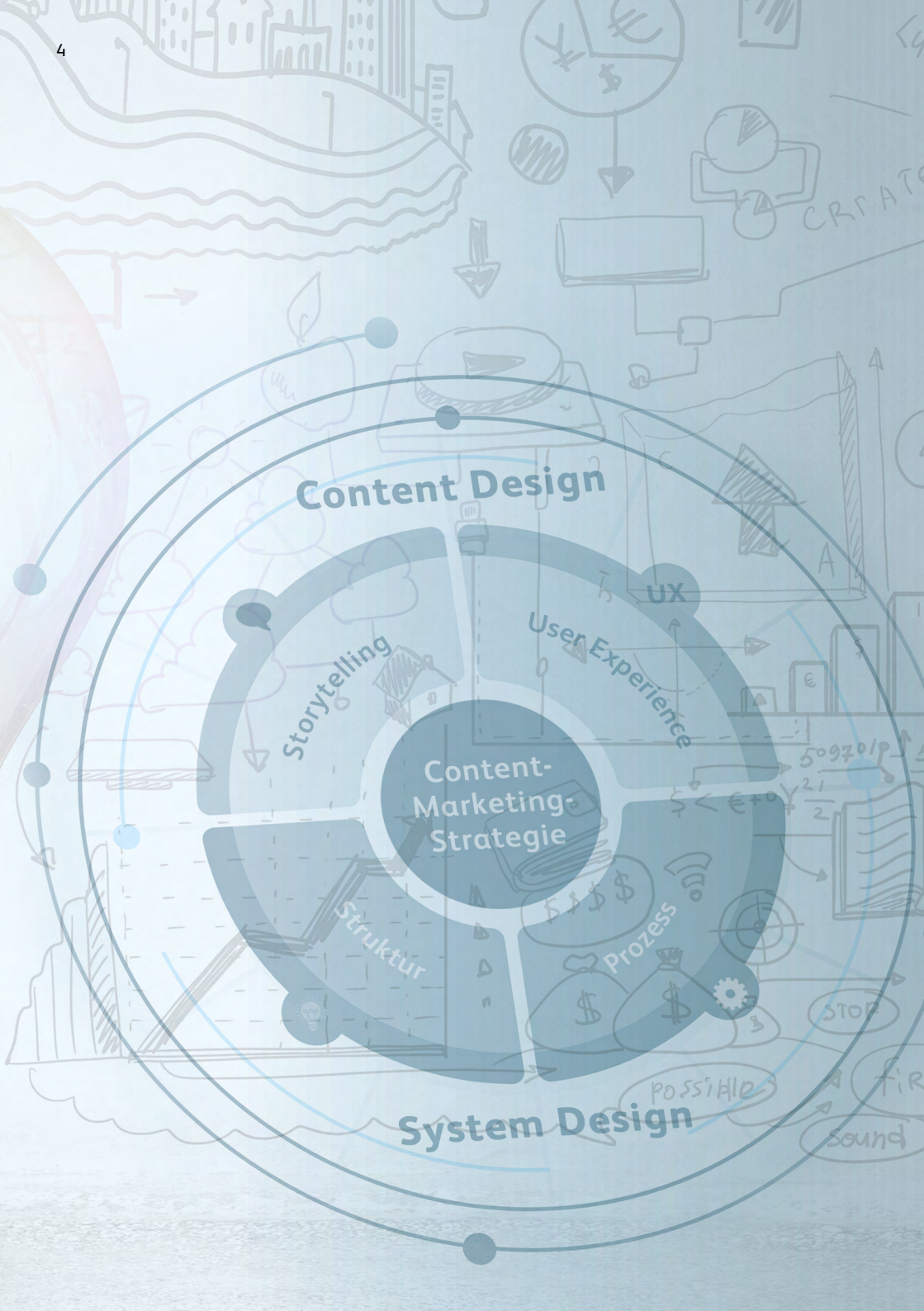
**Antonia Steigerwald**

**Seraina Mohr**





<b>Projekthintergrund</b>	<b>5</b>
<b>Strategisches Content-Marketing</b>	<b>5</b>
Nutzenerwartungen und Handlungsfelder	6
Begriffsverständnis	8
<b>Content-Marketing-Strategie</b>	<b>15</b>
Unternehmensstrategische Fundierung und gemeinsame Zieldefinition als Grundlage	15
Gemeinsame Sprache als Grundlage	18
Managementperspektive als Grundlage	19
Online-Monitoring und Data Analytics als Impulsgeber	23
Herausforderungen und Erfolgsfaktoren	26
<b>Die operative Ebene</b>	<b>28</b>
Gemeinsame Roadmap: Planung der Aktionen im Zeitablauf	32
Gemeinsame Content-Planung: Entwicklung der Touchpoints	34
Herausforderungen und Erfolgsfaktoren	38
<b>Die instrumentelle Ebene</b>	<b>39</b>
«Relevanter Content»: Nützliches und glaubwürdiges Storytelling	40
«Effektiver Content»: Vernetzbarkeit, Sichtbarkeit und organische Reichweite	41
Mitarbeitende als Content-Kuratoren und Botschafterinnen	43
«Effizienter Content»: Messen, optimieren, verfeinern	44
Herausforderungen und Erfolgsfaktoren	49
<b>Die organisationale Ebene</b>	<b>51</b>
Die Content-driven Organisation	55
Agiles Content-(Marketing-)Management	57
Herausforderungen und Erfolgsfaktoren	61
<b>Konklusion</b>	<b>63</b>
<b>Quellen</b>	<b>67</b>
Interviewte Personen	67
Literatur	67



# Content Design

Storytelling

User Experience

Content-Marketing-Strategie

Struktur

Prozess

# System Design

POSSIBILITIES

firm

sound

## Projekthintergrund

Die vorliegenden Inhalte basieren auf einem Forschungsprojekt der Hochschule Luzern, in dessen Rahmen der Status quo zum Einsatz von Content-Marketing-Strategien in Schweizer Unternehmen untersucht wurde. Die Basis bildeten Interviews mit Verantwortlichen in Unternehmen und Beratern auf Agenturseite. Im Zentrum standen Fragen nach den Zielen, dem derzeitigen Entwicklungsstand sowie zu spezifischen Herausforderungen des Content-Marketing. Genauer nachgefragt wurde nach konkreten Management-Tools für jede Phase (Analyse, Planung, Umsetzung, Evaluation) und deren Relevanz. Daraus wurden Anhaltspunkte über den spezifischen Beitrag einer Content-Marketing-Strategie für die strategische Kommunikation entwickelt sowie Empfehlungen zur zielgerichteten Planung und Steuerung des strategischen Content-Marketing formuliert.

## Strategisches Content-Marketing

Aus Sicht der strategischen Kommunikation ist ein zentraler Beitrag der unternehmerischen Kommunikation der Aufbau und die Pflege von Beziehungen zu den relevanten Bezugsgruppen (Stakeholdern): Sie sichert die Handlungsspielräume für das Überleben und für die erfolgreiche Weiterentwicklung in Markt und Gesellschaft (vgl. Zerfass / Peil 2017, S. 51). Die Digitalisierung und die zunehmend vernetzte Gesellschaft verändern die dahingehenden Rahmenbedingungen durch wesentliche Verschiebungen in den Käufer- und Meinungsmärkten. Neue Kontakt- und Kommunikationschancen mit heterogenen Teilöffentlichkeiten, aber auch deutlich erhöhte Anforderungen an die Qualität der Interaktionen fordern das Kommunikationsmanagement auf unterschiedlichen Ebenen heraus (vgl. Ruisinger 2016, S. 49):

- **Veränderte Einstellungen und Verhaltensweisen der Bezugsgruppen** (Ebene 1 – Strategische Ebene: Herausforderung: «Zuhören» professionell umsetzen)

- Erhöhte Erwartungen an Schnelligkeit, Verfügbarkeit und Relevanz der Kommunikation und Interaktion (Ebene 2 – Operative Ebene: Herausforderung: Effiziente Regelungen und Abläufe)
- Veränderte Prozesse der Meinungs- und Imagebildung und zusätzliche Akteure und Akteurinnen in einer zunehmend vernetzten Gesellschaft (Ebene 3 – Instrumentelle Ebene: Herausforderung: Content-Kreation und -Vermarktung)
- Wandlungsfähigkeit von organisationalen Gebilden, die mit historisch gewachsenen Einheiten und der steigenden Innovationsdynamik umgehen müssen (Ebene 4 – Organisationale Ebene: Herausforderung: Basis schaffen)

Die Idee des strategischen Content-Marketing ist – wie die Untersuchungsergebnisse zeigen – mittlerweile in den Köpfen der Entscheider und Entscheiderinnen angekommen: Die relevanten Bezugsgruppen sollen mit nützlichen «Inhalten» und emotionalisierendem «Storytelling» angesprochen werden, um sie vom Unternehmen, seinen Kompetenzen und Leistungsangeboten zu überzeugen. Jeder Kontaktpunkt (Touchpoint) soll durch guten «Content» und dessen «Marketing» den Nutzenden erreichen, ihn abholen und bis zum Ziel begleiten. Dadurch soll ihm ein konsistentes «Erlebnis» (Experience) geboten werden, das ihn an das Unternehmen bindet.

## Nutzererwartungen und Handlungsfelder

Die Bedeutung einer Content-Marketing-Strategie für die strategische Kommunikation von Unternehmen mit ihren Bezugsgruppen (Stakeholdern) ist erkannt. Die Entscheider und Entscheiderinnen haben verstanden, dass die abnehmende Bedeutung der Massenmedien nicht nur die Unternehmenskommunikation, sondern auch das Marketing tangiert. Durch das Internet, und nochmals besonders durch die Verschiebungen in Richtung soziale Medien und Mobiles (Smartphones), hat die öffentliche Kommunikation eine neue Entwicklungsstufe erreicht.



*«Durch die Digitalisierung hat sich die Customer Journey verändert. Wir haben viele komplexe Schritte, die bis zu einer Kaufentscheidung führen. Um diese Schritte zu verstehen, kann die Content(-)[Marketing]-Strategie einen Wertbeitrag leisten.»*

*«Der grösste Nutzen einer Content(-)[Marketing]-Strategie liegt im Framework an sich. Es geht darum, wie wir in Zukunft mit Kanälen und mit Themenwelten umgehen und wie wir das so strukturieren, dass wir gemeinsam Businessziele priorisieren können.»*

Mit Blick auf die zunehmend vernetzte Gesellschaft setzen Kommunikations- und Marketingteams «Content» vermehrt ein, um den veränderten Anforderungen der Meinungs- und Käufermärkte Rechnung zu tragen und die Beziehungen mit ihren Ziel- und Anspruchsgruppen zu führen.

Den Wandel auf der Seite der Unternehmen lediglich als operative Reaktion auf die Folgen der Digitalisierung zu betrachten, greift insofern zu kurz. Vielmehr sind die Unternehmen bestrebt, den Raum neuer Möglichkeiten wertschöpfend zu nutzen und den wachsenden Risiken aktiv entgegenzuwirken. Strategisches Content-Marketing soll ...

- ... die Glaubwürdigkeit und Profilierung des Unternehmens bzw. der Marke verbessern und langfristig sichern: Eine bedürfnis- und leistungsorientierte Kommunikation soll dazu beitragen, Themenführerschaft zu gewinnen bzw. positive Markenassoziationen aufzubauen.
- ... die Ansprache und Überzeugung der Bezugsgruppen effizient und effektiv gestalten: Die Planung konsistenter und lückenloser «Erlebnisketten» soll dazu beitragen, Beziehungen aufzubauen und die Bezugsgruppen langfristig an das Unternehmen zu binden.

- ... Sichtbarkeit, Aufmerksamkeit und Präferenzbildung bei den Bezugsgruppen gewährleisten: Die Umsetzung der Aktivitäten soll die Präsenz in und die Vernetzung mit den digitalen Öffentlichkeiten ausbauen und Verstärker- und Synergieeffekte erschliessen.
- ... das Kommunikationsmanagement mit spezifischen Kompetenzen (Skills) und Arbeitsinstrumenten (Tools) bei der Leistungserbringung unterstützen. Im Zentrum stehen dabei die disziplin- und abteilungsübergreifende Zusammenarbeit, die Verbesserung der Arbeitsabläufe und die technologischen Set-ups zur Aufgabenbewältigung.

Diesen Ansatz aber in die Praxis zu implementieren, erweist sich als komplexer als gedacht. Bei der Inwertsetzung der Content-Marketing-Strategie wird die transformatorische Kraft deutlich, die die Digitalisierung der Mediennutzung auf die strategische Kommunikation ausübt. Die Einschätzungen der Expertinnen und Experten zeigen deutlich, dass es nicht (mehr) ausreicht, Content und digitale Touchpoints als weitere Bausteine in herkömmliche Strategien einzubauen. Stattdessen ist ein grundlegendes Umdenken hinsichtlich des strategischen Fundaments der Kommunikation und der Prozesse zu deren Implementierung notwendig.

## Begriffsverständnis

Es besteht in der Praxis keine einheitliche Verwendung der Begriffe: «Content-Strategie», «Content-Marketing», «Content-Marketing-Strategie» oder «strategisches Content-Marketing». Die Begriffe werden vielfach parallel ohne klare Abgrenzung verwendet. Es hat sich gezeigt, dass in Kommunikationsabteilungen eher von einer «Content-Strategie» gesprochen wird, während in Marketingabteilungen eher von «Content-Marketing» die Rede ist.

*«Wir reden tendenziell eher von der Content-Marketing-Strategie, aber wenn wir uns überlegen, wie wir an gute Geschichten rankommen, dann reden wir auch von Content-Strategie. In der oberen Flughöhe reden wir von Content-Marketing-Strategie.»*

*«Intern sprechen wir sowohl von Content-Strategie als auch von Content-Marketing.»*

In den verschiedenen Verwendungsweisen widerspiegelt sich eine Unschärfe, die oftmals zu Missverständnissen führt: Im Ansatz des strategischen Content-Marketing steht der Begriff «Content» nicht für «Inhalte», mittels derer primär die Unternehmenskommunikation ihre «strategischen Themen» in den «Meinungsmärkten» kommuniziert. Und der Begriff «Marketing» steht nicht für «Marketingbotschaften», mittels derer die Marketingkommunikation ihre Leistungsangebote in den «Käufermärkten» verkauft. Vielmehr handelt es sich um einen Ansatz, der die Kommunikation über Themen (statt Produkte und Führungsstrategien) in den Mittelpunkt stellt und Überlegungen zu dessen kundenorientierter Planung und Umsetzung umfasst. Massnahmen zur Sicherstellung der organischen, bezahlten und sozialen Reichweite gehören dazu. Denn: Ohne Sichtbarkeit nützt der beste Inhalt nichts. Strategisches Content-Marketing ist damit per se integrierte Kommunikation.

*«Für mich sind das zwei verschiedene Sachen. Ich mache die Unterscheidung so: Content-Strategie ist das big picture, also das Framework, und Content-Marketing, wie ich dieses umsetze, also die Taktik dafür.»*

*«Ich meine, man sollte Content-Strategie und Content-Marketing separat betrachten. Insofern sind auch die Wertbeiträge separat zu diskutieren.»*

Diese beiden Ebenen, die mit dem Begriff «Content-Marketing-Strategie» umspannt werden, zieht sich durch alle Aussagen: Es geht einerseits um das Fundament, die Klärung der grundsätzlichen Frage, wie mit den Bezugsgruppen kommuniziert werden soll, und andererseits um die Planung und Umsetzung einer integralen User Journey, um ein Gesamtbild zu gestalten.

Es wird deutlich, dass es beim Begriff «Content-Marketing-Strategie» um einen Ansatz geht, der alle vier Bereiche der strategischen Kommunikation – Analyse, Planung, Umsetzung und Evaluation – zusammenführt.

### Zwischen Bedürfnis der Bezugsgruppen und Zielen des Unternehmens

Die bezugsgruppenorientierte Perspektive wird auch in den Interviews deutlich. Die Verantwortlichen sind sich einig, dass «guter Content» sich dadurch auszeichnet, dass er der relevanten Bezugsgruppe einen echten Nutzen bringt: Während Public Relations und Werbung «versprechen», soll Content «erfüllen», «direkt liefern» und den Nutzer, die Nutzerin vom Unternehmen, seiner Kompetenz und Vertrauenswürdigkeit wie auch von seinem Leistungsangebot überzeugen (vgl. von Hirschfeld / Mosche 2018).

*«Eine Geschichte muss einen Mehrwert für den User bringen und interessieren. Das Unternehmen denkt marketingtechnisch oft nur daran, was das Unternehmen interessiert, was es verkaufen will. Die Aussensicht ist entscheidend.»*

*«Es ist extrem wichtig, dass man es schafft, die Relevanz für die Zielgruppe hinzubringen und doch nicht die Marke zu verbiegen. Dies ist leider oft nicht der Fall.»*

Dieser Nutzen entsteht in der Schnittmenge zwischen den Bedürfnissen der Bezugsgruppen und der eigenen Expertise. Zu beachten ist, dass der Nutzen, der durch «guten Content» gestiftet wird, sowohl einen emotionalen wie auch einen funktionalen Mehrwert darstellen kann.



Guter Content konkretisiert die vom Unternehmen gesetzten Themen im Hinblick auf die Aspekte, die für die Bezugsgruppen relevant sind («Wie sprechen sie über das Thema?», «Welche Aspekte sind ihnen bei diesem Thema wichtig?») und den eigenen strategischen Wettbewerbsvorteilen, an denen angeknüpft werden kann («Worin sind wir gut?», «Welchen USP haben unsere Leistungen?»). Diesen Zusammenhang macht Abbildung 1 deutlich.

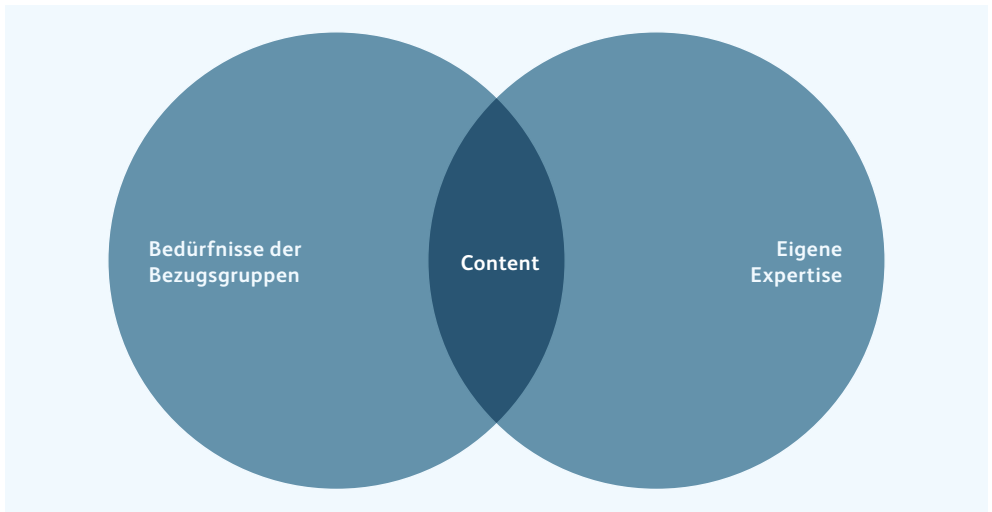


Abbildung 1: Herausforderung Bezugsgruppen-Orientierung (in Anlehnung an Lange 2015)

Damit die Bezugsgruppen-Orientierung gelingt, braucht es «Insights» zu den Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen der relevanten Bezugsgruppen. Wichtig dabei ist eine differenzierte Ansprache der verschiedenen Einstellungstypen (Persona, Kundensegmente) und gleichzeitig eine glaubwürdige und authentische Kommunikation. Im Idealfall geben die Markenpositionierung sowie die Kundenanalyse bereits Hinweise zu der Bedeutung der Themen in den verschiedenen Markt- und Kundensegmenten bzw. Anhaltspunkte für deren Ausarbeitung.

«Die Content-Marketing-Strategie muss konsistent der Gesamtstrategie des Unternehmens folgen. Also wenn wir über Vertrauen in die Marke reden, dann funktioniert das nur, wenn wir sehr in line sind mit dem, was wir als Marke auch erreichen möchten und für was man steht.»

«Ein wesentlicher Wertbeitrag der Content-[Marketing-] Strategie liegt darin, offenzulegen, wo die Schnittstellen zwischen den Stakeholder-Erwartungen und den Zielsetzungen des Unternehmens sind.»

Der Abgleich zwischen den Bedürfnissen der Bezugsgruppen und der eigenen Kompetenz reicht aber nicht: «Guter Content» muss auch einen Beitrag zur Erreichung der Ziele leisten (siehe Abbildung 2).

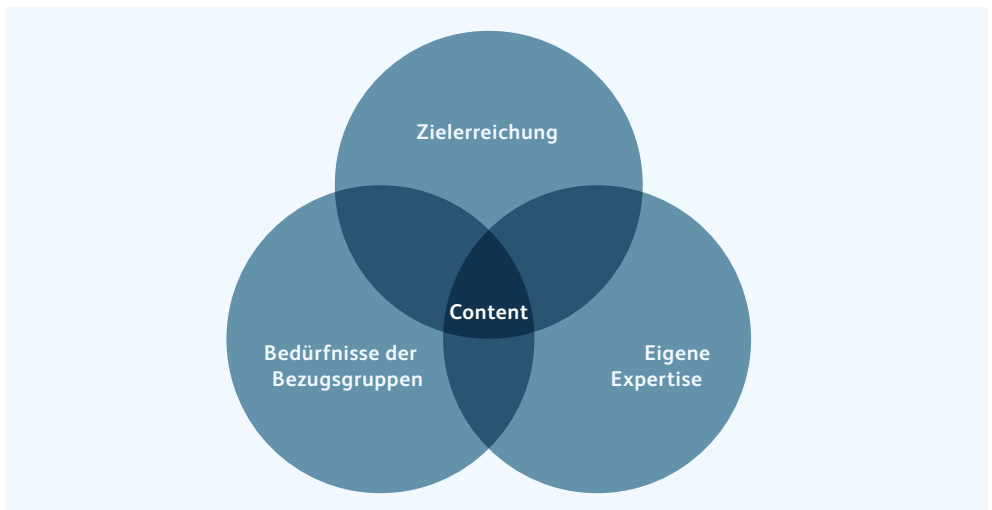


Abbildung 2: Herausforderung Zielorientierung (in Anlehnung an Lange 2015)

In den Aussagen der befragten Unternehmen und Agenturen wird dies deutlich. «Guter Content» muss sowohl einen Beitrag zur Erreichung der (kurzfristigen) Kommunikationsziele als auch zur Erreichung der (langfristigen) Reputations- oder Businessziele leisten.

*«Die Content-Marketing-Strategie legt fest, was man macht und warum man das macht. Sie soll ja dazu dienen, die Unternehmensstrategie zu erreichen.»*

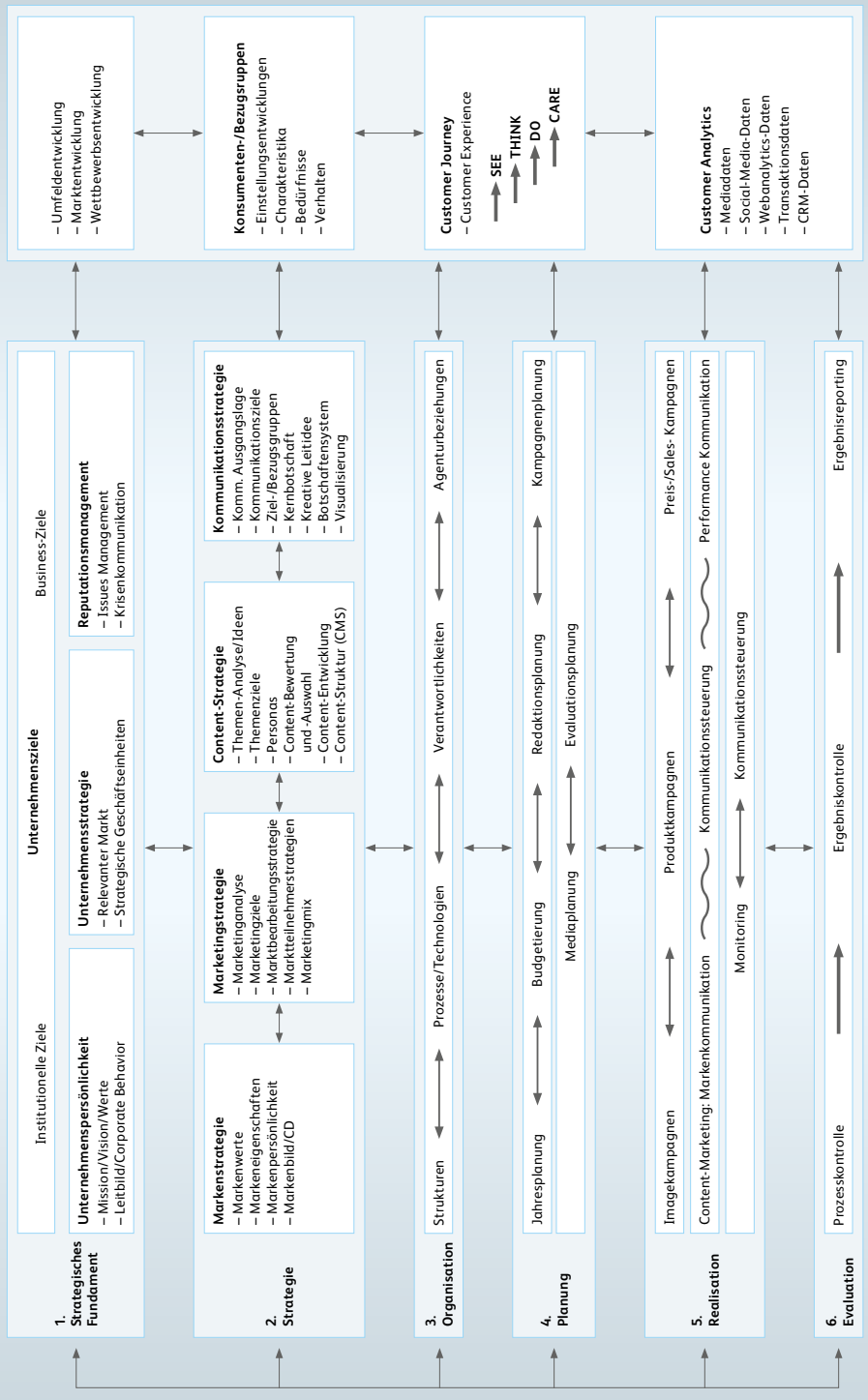
*«Das eine ist, dass man sich überlegt:  
Wie erreichen wir die Zielgruppe?  
Das andere ist, dass man sich überlegt:  
Wofür machen wir Content?»*

Aufbauend auf den gewonnenen Erkenntnissen haben wir die folgende Definition einer Content-Marketing-Strategie abgeleitet:

**DEFINITION:** Die Content-Marketing-Strategie leitet sich aus den Unternehmens- und Markenzielen ab und umfasst die ziel- und anspruchsruppengerichtete, systematische Steuerung und Umsetzung der themenzentrierten Aktivitäten zur Realisation von Reputations- und Marketingzielen. Strategisches Content-Marketing umfasst die zielorientierte Ausgestaltung des Content-Marketing-Instrumentariums zur Führung der Kommunikationsprozesse zwischen Unternehmen und ihren Bezugsgruppen.

# Unternehmen

# Markt / Umfeld





# Content-Marketing-Strategie

## Unternehmensstrategische Fundierung und gemeinsame Zieldefinition als Grundlage

Für alle befragten Expertinnen und Experten ist der Ausgangspunkt der Content-Marketing-Strategie die Unternehmensstrategie, die in den festgelegten institutionellen Zielen und Businesszielen konkretisiert wird. Fehlt diese Verankerung der Content-Marketing-Strategie in der verabschiedeten Unternehmensstrategie, geht oftmals die Ausrichtung an einer längerfristigen wertschöpfungsorientierten Perspektive verloren und eine nachhaltige integrierte Implementierung wird extrem schwierig.

Um eine konsistente und glaubwürdige Kommunikation zu entwickeln, ist es sinnvoll und wichtig, die verschiedenen Ziele der Unternehmenskommunikation und der Marketingkommunikation in einer übergeordneten Content-Marketing-Strategie zusammenzuführen. Durch eine abteilungsübergreifende Themenplanung wird sichergestellt, dass im Prozess der Konkretisierung und Umsetzung die Ausrichtung an den übergeordneten Zielen nicht verloren geht. Darüber hinaus ermöglicht sie die Erfassung der erzielten Effekte (M-ROI).

Das Vorgehen zur Themensetzung orientiert sich im Grundsatz an bewährten Abläufen. In der Praxis lassen sich zwei Vorgehensweisen unterscheiden, die auch parallel angewendet werden:

**Top-down-Ansatz:** Basierend auf der Unternehmens-, Marketing- und Kommunikationsstrategie werden Kernthemen abgeleitet und eine übergreifende «Themenlandkarte» sowie Marktbearbeitungspläne für z. B. ein Jahr entwickelt. Diese Themenlandkarte dient dann den verschiedenen Abteilungen als Vorgabe für die – oftmals weitgehend unabhängige – detailliertere Planung (z. B. Redaktionsplanung, Kampagnenentwicklung).

**Bottom-up-Ansatz:** Neben den Basisthemen, die im Kernteam geplant werden, kommen weitere Themen aus den unterschiedlichen Abteilungen hinzu und werden gesammelt, in regelmässigen Besprechungen diskutiert sowie im Hinblick auf das «strategische Ökosystem» gewichtet und priorisiert. Ferner wird auf aktuelle Themen in der Gesellschaft eingegangen. Um diese zu identifizieren, werden unterschiedliche Softwareverfahren wie Social-Media-Monitoring, Web Analytics und Online-Umfragen eingesetzt.

In der Regel wird in beiden Ansätzen der Umstand berücksichtigt, dass nicht alles planbar ist. Dafür hat sich die Praxis eingebürgert, rund 80 Prozent der Ressourcen für «strategische Contents» fix einzuplanen und circa 20 Prozent der Ressourcen für die Entwicklung von «Ad-hoc-Contents» offen zu lassen.

### Die strategische Ebene: Content-Marketing-Strategie als Überbau

Die Fundierung der Content-Marketing-Strategie in der Unternehmensstrategie und deren Konkretisierung in abteilungsübergreifenden Themen- und Zielsetzungen sehen viele der Expertinnen und Experten als erfolgversprechenden Ansatz für den Umgang mit der Frage, *«(...) wie wir in Zukunft mit Kanälen und Themenwelten umgehen und wie wir das so strukturieren, dass wir gemeinsam Businessziele priorisieren können.»*

In den Expertenaussagen zeigt sich, dass die Anbindung der Content-Marketing-Strategie an die übergeordnete Unternehmensstrategie als wesentlich erachtet wird. Ebenso sind sich die Experten einig, dass die Content-Marketing-Strategie mit dem vorhandenen strategischen Instrumentarium abgestimmt werden muss, so z. B. mit der Marken-, Marketing- und Kommunikationsstrategie. Dies ist jedoch keineswegs der Regelfall und wird entsprechend als eine zentrale Herausforderung im Berufsfeld betrachtet.

In den Interviews zeigt sich, dass eine gemeinsame Themen- und Zielplattform nach wie vor fehlt. Verständigungsprobleme entstehen typischerweise an den Schnittstellen zwischen Unternehmenskommunikation und Marketingkommunikation bzw. dem Produktmanagement. Dies wird in den Aussagen zum Beitrag, den eine Content-Marketing-Strategie zur Zielerreichung leisten soll, deutlich:

- Im Bereich der **Unternehmenskommunikation** stehen der Aufbau von Vertrauen, Reputation und Glaubwürdigkeit im Zentrum. Dazu gehören Aktivitäten zur Positionierung von Experten und Expertinnen in Themengebieten, die für das Unternehmen relevant sind (Gewinnung der Themenführerschaft). Darüber hinaus soll eine Content-Marketing-Strategie zu erhöhter Aufmerksamkeit für Themen und Geschäftsfelder führen, die nicht direkt mit dem Hauptgeschäft des Unternehmens in Verbindung gebracht werden. Das Vertrauen der Anspruchsgruppen entsteht durch eine transparente, glaubwürdige Kommunikation und eine Stringenz von Botschaft und Leistung.
- In der **Marketingkommunikation** stehen die Neukundengewinnung und die Intensivierung bestehender Kundenbeziehungen im Hinblick auf Weiterempfehlung, Markentreue und Cross- / Up-Selling-Potenziale im Zentrum. Dazu gehört die Gestaltung des Touchpoint-Mixes zu einer unterbrochenen Entwicklung der Kundenbeziehung bis hin zum Kauf. Das Vertrauen der Zielgruppen entsteht durch eine zunehmend individuelle Ansprache gemäss den Kundenpräferenzen.

In den meisten Unternehmen zeigt sich zudem, dass die Ziele, die mit der Content-Marketing-Strategie realisiert werden sollen, oftmals unscharf bzw. nur unzureichend konkretisiert sind. Die Wirkungsindikatoren sind uneinheitlich und die Messinstrumentarien für die Evaluation sind oft abteilungsspezifisch. Die gewonnenen Daten stecken in «Daten-Silos» und lassen sich oftmals kaum integrieren. Das erschwert eine ganzheitliche Sicht auf den Leistungsbeitrag der Content-Marketing-Strategie.

## Gemeinsame Sprache als Grundlage

Offenkundig herrscht in der Auseinandersetzung mit dem strategischen Content-Marketing in vielen Unternehmen eine grosse Unsicherheit. Nach wie vor ist unklar, wie die bestehenden «Silos» aufgebrochen werden könnten und alle beteiligten internen Stakeholder «synchronisiert» werden können.

Alle interviewten Personen betonen die Bedeutung einer klaren Definition von strategischem Content-Marketing. Es geht dabei nicht nur um die systematische Klärung zentraler Begriffe, sondern vielmehr um die Etablierung einer gemeinsamen verbindlichen Verständnisbasis über die konzeptionellen Grundlagen «jenseits der alltäglichen und mit einseitigen Bedeutungszuschreibungen kontaminierten Terminologien» (vgl. Zerfass / Pleil 2017, S. 40), an der sich alle Beteiligten orientieren können.

*«Am Anfang mussten wir die Mitarbeitenden abholen. Es war wichtig, dass die Mitarbeitenden überhaupt verstehen, was wir wollen.»*

*«Das allererste Ziel war: Wir müssen gemeinsam über Themen sprechen. Die räumliche Trennung unserer Abteilungen führt dazu, dass in jedem Stock eigene Kulturen und Inhalte zuhause sind und die gemeinsame Kommunikation so verhindert wird. Für uns ist [eine] Content-Marketing(-)[Strategie] kultureller Wandel. Ganz explizit will man so den Austausch fördern.»*



Um mit dieser Situation umzugehen, hat es sich in der Praxis bewährt, einen Standard-Foliensatz zu erarbeiten, in dem das Verständnis und die Eckpunkte der Content-Marketing-Strategie festgehalten sind und der als «Cheat Sheet» bei allen Gesprächen verwendet werden kann. Dies ist eine pragmatische Lösung, da zuerst das Commitment der Beteiligten erreicht werden muss, bevor weitere Implementierungsschritte in Angriff genommen werden können.

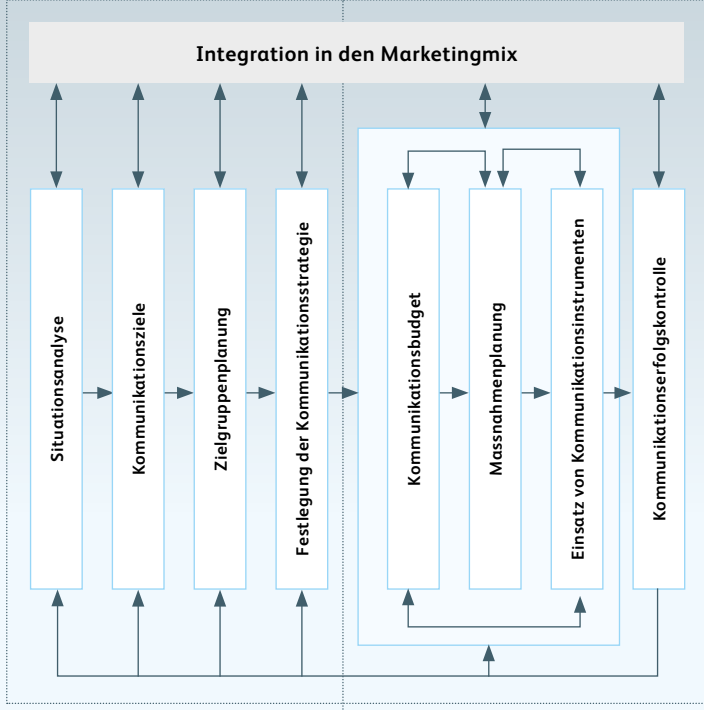
Dabei geht es weniger um ein Richtig oder ein Falsch, sondern darum, ein pragmatisches und in der Terminologie möglichst disziplinunabhängiges, neutrales Framework, angepasst auf die konkrete Situation im Unternehmen und seine «Persona», zu etablieren, damit gemeinsam oder in den jeweiligen Fachteams die einzelnen Konzepte entwickelt werden können. Denn: Solange die Grundbegriffe nur oberflächlich definiert sind und entsprechend unterschiedlich interpretiert werden, besteht die Gefahr, dass die notwendigen Voraussetzungen für ein gemeinsames bezugsgruppenorientiertes Agieren nicht geschaffen werden können oder die Bemühungen wirkungslos bleiben. Das Fehlen eines gemeinsamen Sets von Methoden und Arbeitsinstrumenten macht Abstimmungen zwischen den verschiedenen Teams aufwändiger, weil die Teilnehmenden nicht vom Gleichen reden und aus laufenden Aktivitäten keine richtigen Schlüsse für die Zukunft abgeleitet werden können.

## Managementperspektive als Grundlage

Unabhängig von der disziplinären Herkunft bzw. ihrer primären Funktion innerhalb der Kommunikationsorganisation sind sich die Expertinnen und Experten darüber einig, dass strategisches Content-Marketing nicht als ein neues oder zusätzliches Kommunikationsinstrument zu verstehen ist, sondern als eine Managementdisziplin. Sie soll fördern, was notwendig ist, um die Bezugsgruppen richtig anzusprechen, sie entlang ihrer «Reise» (User Journey) begleiten und die jeweils relevanten Kontaktpunkte («Touchpoints») und Inhalte («Contents») koordiniert managen, um sie durch ein durchgängiges «Erlebnis» (User Experience) zum Ziel zu führen.

**1. Ebene**  
Strategische Planung  
und Erfolgskontrolle

Strategische Planung  
der Gesamtkommunikation



**2. Ebene**  
Operative Planung  
und Erfolgskontrolle

Strategische Planung  
der einzelnen  
Kommunikationsinstrumente

Abbildung 3: Content-Marketing-Strategie im Planungsprozess der Kommunikation (in Anlehnung an Bruhn 2014)

«Content an sich ist nie die Zielsetzung, sondern immer ein Instrument, um Personen in ihrem Nutzererlebnis dort abzuholen, wo sie gerade sind [...] und ihnen relevante Inhalte zu bringen, um Entscheide positiv zu beeinflussen.»

«Die integrierte Kommunikation predigt schon, dass jede Massnahme auf die gleiche Botschaft einzahlen muss. Das ist mit dem strategischen Content-Marketing nicht anders, nur ist strategisches Content-Marketing nochmals viel stärker strukturiert.»

Letztlich geht es darum, die Bezugsgruppenperspektive («Experience») als strategischen Hebel für die Themen- und Redaktionsplanung zu erschliessen und in den einzelnen Phasen des Kommunikationsmanagements – Analyse, Planung, Umsetzung und Evaluation – zu verankern. Anders gesagt: Es geht darum, den Bezugsgruppen ein Gesicht zu geben und sie als zentrale Grösse bei internen Entwicklungs- und Entscheidungsprozessen systematisch einzubeziehen.

Verortet man die Einzelaussagen der Befragten im Planungsprozess der integrierten Kommunikation, wird deutlich, dass strategisches Content-Marketing auf zwei Ebenen operiert (siehe Abbildung 3): Auf der ersten Ebene leistet sie einen Beitrag zur langfristigen Strategiefindung und Zielfestlegung der Gesamtkommunikation. Auf der zweiten Ebene leistet sie einen Beitrag zur kurzfristigen Planung und Steuerung der einzelnen Aktionen und zur Festlegung der Subziele (z. B. Kommunikationsprogramme, Kampagnen, Einzelmassnahmen).

Um diesen Leistungsbeitrag zu realisieren, lässt sich aus den Aussagen der Experten und Expertinnen eine Praxis herauskristallisieren, die sich in den letzten Jahren herausgebildet hat, um diese verstärkte Kundenorientierung in die strategischen und operativen Tätigkeiten zu implementieren. Dabei zeigen sich allerdings grosse Unterschiede zwischen Kommunikations- und Marketingteams: Es scheint, dass Kommunikationsabteilungen den strategischen Hebel primär in der Art und Weise der Aufarbeitung und Bereitstellung «ihrer» Themen mittels geeigneter Storytelling-Ansätze sehen, während Marketingabteilungen darüber hinaus die ständige Analyse der Marktreaktionen und die laufende Verbesserung der Aktivitäten als zentralen Hebel betrachten.

*«Wir verstehen darunter eigentlich die ganze Wertschöpfungskette – von der Analyse zur Strategiefindung, der Operationalisierung dieser Strategie, der Entwicklung, Umsetzung, Distribution bis hin zum Tracking. Dies alles fliesst wiederum in die Analyse, Optimierung und Strategiefindung ein.»*

*«Die grundlegende Aufgabe einer Content-Marketing [-Strategie] ist, sowohl Markenbekanntheit, Erinnerung, Attribution als auch ein Engagement mit der Marke zu schaffen, um darauf aufbauend die Kundenbeziehung in Richtung Kauf oder in Richtung eines regelmässigen Dialogs zu entwickeln.»*

In den Aussagen zeigt sich jedoch durchgängig, dass eine interdisziplinäre Erweiterung des Kommunikationsmanagements notwendig ist, um diese beiden Handlungsfelder – kundenorientiertes «Editorial» und kundenorientierte «Experience» – zusammenzuführen. Die Ansätze der integrierten Kommunikation werden insofern durch ein spezifisches Set von Methoden und Tools ergänzt, deren Werte, Prinzipien und Arbeitsinstrumente sich aus mindestens vier weiteren Disziplinen speisen: **Strategische Kommunikation, Agiles (Marketing) Management, User Experience Design und Content-Strategie.**

## Online-Monitoring und Data Analytics als Impulsgeber

Den zentralen Beitrag der Content-Marketing-Strategie zur Planung und Steuerung der strategischen Kommunikation sehen viele Expertinnen und Experten in der Erschließung neuer, Software-basierter Möglichkeiten zur Gewinnung und Analyse von Informationen, die die Strategiefindung und -formulierung unterstützen.

«Bei der Strategieentwicklung gibt es drei Elemente:  
die Analyse der Kundenbedürfnisse im weitesten Sinn, die  
Analyse des Marktes und die Unternehmensanalyse.  
Was sind Themen und Tonalitäten, die zur Marke passen?  
Welche Arten von Content sind für die Bezugsgruppen relevant?  
Wer sind die Teilnehmer im ›Themenmarkt‹, wer davon ist  
Konkurrenz, wer ein potenzieller Partner?»

«Unternehmen schauen heute die Wertschöpfungskette  
von A bis Z an. So können sie überprüfen, ob sie wachsen  
können, indem sie z.B. etwas neu anbieten, das die  
Wertschöpfungskette verlängert.»

«Die Analyseergebnisse verdichten wir in einem Fazit.  
Im Idealfall kann man das zielgruppenspezifisch machen.  
Das sind dann Personas und Customer Journeys.  
Der nächste Schritt ist dann die Formulierung der Strategie.  
Da werden die Themenschwerpunkte gesetzt, die Art  
und Weise festgelegt, wie sie interpretiert werden sollen,  
und das übergeordnete Ziel, das wir erreichen wollen,  
bestimmt.»



Abbildung 4: Die «Themenlandkarte» (Beispiel).

Im Zentrum steht dabei die Gewinnung von Informationen über Marktreaktionen und des durch Kommunikation bewirkten Verhaltens, um den Prozess des Themen-Scoring und -Scoping zu unterstützen. Ziel ist, das klassische Analysedreieck – Kunde, Konkurrenz, Marke – um verhaltensorientierte Informationen zu erweitern (vgl. Lombriser / Abplanalp 2015). Vor dem Hintergrund steigender Reputationsrisiken geht es zudem darum, neue Bezugsgruppen-Gruppierungen frühzeitig zu identifizieren («Welche Personen und Organisationen agieren mit welcher Reichweite in welchen sozialen Netzwerken?») und Verschiebungen in den gesamtgesellschaftlichen Einstellungen zu erkennen.

Tools für das Themenmonitoring («Über was wird gesprochen?», «Wie wird über ein Thema gesprochen?») helfen dabei, bestehende und neue Marktchancen und Profilierungspotenziale kundenzentriert zu identifizieren. Tools für belastbare Verhaltensanalysen («Wer spricht wie über das Thema?») geben zusätzliche Anhaltspunkte zur Segmentierung der relevanten Märkte sowie Ziel- und Anspruchsgruppen und legen die Möglichkeiten für die individuelle(re) Ansprache offen. Als zentral erachtet werden belastbare Insights in drei Dimensionen:

- **Insights zu den Bezugsgruppen und den Ansprachepotenzialen:**  
Ein wesentlicher Aspekt ist die Analyse des tatsächlichen Verhaltens der Bezugsgruppen im Umgang mit Informationen zur Meinungs- bzw. Präferenzbildung. Identifiziert werden auch die Aspekte rund um ein Thema, die für die Ziel- und Anspruchsgruppen relevant sind. Ziel ist es, herauszufinden, wie die Bezugsgruppe «tickt», für was sie sich interessiert und wie ein Thema ausgestaltet werden kann, damit der kreierte «Content» einen echten Nutzen stiftet. Darüber hinaus wird nach Unterschieden zwischen den Bezugsgruppen bzw. ihren jeweiligen Mitgliedern im Umgang mit einem Thema gesucht. Daraus werden Insights zu vorhandenen Einstellungen in den relevanten Märkten und Haltungen gegenüber gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen formuliert, die wiederum jeweils auf die einzelnen Bezugsgruppen-Segmente («Personas» oder «Audiences») heruntergebrochen werden.



- **Insights zum Ökosystem des Unternehmens und den Profilierungspotenzialen:** Ein wesentlicher Aspekt ist darüber hinaus die Analyse des Mediumfelds und der beteiligten Akteure und Akteurinnen. Ziel ist es herauszufinden, welche Themen mit einer Branche, einem Produkt- oder Leistungstyp assoziiert werden, wie darüber gesprochen wird, wer sich ebenfalls mit dem Thema beschäftigt und wer die relevanten Themenführer und sozialen Multiplikatoren sind. Darüber hinaus werden Anhaltspunkte für Trends und Verschiebungen in den überlagernden Einstellungen gesucht, um Risiken und Profilierungspotenziale frühzeitig zu erkennen. Dazu gehören primär Insights zu Themen und Trends sowohl in den sozialen Netzwerken als auch auf den klassischen Newsplattformen. Darüber hinaus geht es darum herauszufinden, wo es Potenziale für Co-Marketing bzw. Content-Partnerschaften gibt.
- **Insights zu den Anknüpfungspunkten an normative Vorgaben und vorhandene Ressourcen:** Ein weiterer Aspekt ist zudem die Analyse der Schnittstellen und Regelungen innerhalb des strategischen Instrumentariums, z. B. Markenpositionierung, Kommunikationsbotschaften, Wording und Daten. Ziel ist es herauszufinden, welche Markenwerte und Kernkompetenzen, auf denen aufgebaut werden kann («Was ist die Marke?», «Was sagt die Marke aus?», «Was sind Aspekte des Themas, die nahe an der Marke dran sind und für die sie glaubhaft stehen kann?»).

## Herausforderungen und Erfolgsfaktoren

- Die Content-Marketing-Strategie ist oftmals operativ ausgerichtet. Sinnvoll wäre eine längerfristig ausgerichtete, wertschöpfungsorientierte Perspektive auf Basis der verabschiedeten Unternehmens- und Markenstrategie (Zeithorizont: zwei bis fünf Jahre).
- Oft stehen die in Kommunikations- und Marketingabteilungen ausgearbeiteten Content-Marketing-Strategien nebeneinander, werden separat realisiert und hinsichtlich ihrer Wirkungen separat betrachtet. In der Praxis ist zudem zu beobachten, dass sich die Content-Marketing-Strategie häufig auf die digitale Kommunikation beschränkt. Empfehlenswert wäre die Erstellung übergreifender Strategiedokumente und einer übergeordneten Zielplattform.

- Es fehlt vielfach eine Anbindung der Content-Marketing-Strategie an die Marken- und Kommunikationsstrategie, obwohl inhaltlich grosse Überschneidungen bestehen, interagieren die einzelnen Bereiche nicht. Empfehlenswert ist eine Klärung der Zuständigkeiten («Content-Marketing-Core-Team») und die Unterstützung der Geschäftsleitung zur klaren Verankerung der Content-Marketing-Strategie im strategischen Instrumentarium des Unternehmens.
- Es fehlen oftmals gemeinsame Zielformulierungen von Kommunikation und Marketing. Empfehlenswert ist die Entwicklung einer integrierten Themen- und Zielplattform, in der die Ziele der Unternehmens- und Marketingkommunikation entlang der Customer Journeys zusammengeführt werden.
- In vielen Fällen ist in den Unternehmen keine gemeinsame begriffliche Basis festgelegt, an der sich die Mitarbeitenden orientieren können. Empfehlenswert wäre eine systematische Klärung der Begrifflichkeiten und die Etablierung gemeinsamer Systematiken, z. B. in Form eines gemeinsam verwendeten Basisfoliensatzes als Arbeitsinstrument.
- Markt- und Kundensegmentierung, Personas und Customer Journeys liegen zwar in vielen Unternehmen vor, sind aber oft bruchstückhaft, wenig handlungsorientiert ausgearbeitet und werden in der Folge wenig genutzt. Empfehlenswert sind die schrittweise Entwicklung von Personas und User Journeys als Arbeitsinstrument und die sukzessive Konkretisierung für das Marketing («Buyer Personas») und die Kommunikation («Content Personas»). Damit kann die Verankerung der Kundenorientierung im Unternehmen unterstützt werden.
- Oftmals fehlt eine Ergänzung und Anpassung der Marken- und Kommunikationsstrategie um kundenzentrierte Erkenntnisse zu Einstellungen, Bedürfnissen und Verhalten der Bezugsgruppen. Sinnvoll wäre die schrittweise Einführung geeigneter Arbeitsinstrumente und Analytics-Tools für die Gewinnung und Analyse von Verhaltensdaten.

## Die operative Ebene

In den Aussagen der Experteninterviews zeigt sich, dass die gemeinsame Konkretisierung der Content-Marketing-Strategie häufig daran scheitert, dass die Strukturen und Arbeitsweisen in den Kommunikations- und in den Marketingabteilungen sehr unterschiedlich sind. Häufig fehlt ein Überblick, welche Aktionen in den verschiedenen Abteilungen für das Jahr geplant sind und welche Themen und Produkte am Markt promotet werden sollen. Darüber hinaus bestehen grosse Unterschiede bei der Umsetzung: Die Kommunikationsabteilungen setzen für die Umsetzung typischerweise interne Ressourcen ein, während die Marketingteams mit externen Agenturen zusammenarbeiten.

*«Da müssen zuerst die Voraussetzungen geschaffen werden. Es geht darum, dass die Leute verstehen, dass man gemeinsam, nämlich parallel, den Nutzer besser ansprechen kann.»*

*«Wir haben oft die Diskussion, Channel first versus Content first. Man muss zuerst in Themen denken und sich erst dann die Frage stellen, wo man ‹Channel only›-Content braucht, den man nur für einen Kanal macht, und wo man ‹Collateral Content› machen könnte, den man für verschiedene Kanäle produzieren kann.»*

Das erschwert die systematische Planung des Mitteleinsatzes und die Konkretisierung der Subziele, die mit den einzelnen operativen Aktivitäten im Hinblick auf die zu erfüllenden Kommunikations- und Businessziele erreicht werden sollen.

Um mit dieser De-facto-Situation pragmatisch umzugehen, lassen sich aus den Expertengesprächen zwei Praktiken herauskristallisieren: Zunächst wird eine grobe übergeordnete Planung erstellt, die zwischen Brand-Awareness-Kommunikation, Content-Kommunikation und Performance-Kommunikation unterscheidet (Zeithorizont: ein Jahr), in einem zweiten Schritt wird eine detailliertere Umsetzungsplanung erarbeitet, in der die Contents gemeinsam im Hinblick auf die User Journey entwickelt und im Hinblick auf die angestrebten Verhaltenseffekte konkretisiert werden (Zeithorizont: Quartal).

*«Als wir für einen unserer Auftraggeber eine neue Payment-Lösung gelauncht haben, haben wir als Erstes das Ökosystem der Bezahlorte im digitalen Raum angeschaut und, darauf aufbauend, mit unserem Thema an den ›Magic Moment‹ in der Transaktion heranzukommen – also an den Punkt, an dem das Bezahlen für den User besonders relevant ist. Das sind die Momente, in denen die Kommunikation den grössten Effekt hat.»*

*«Da ist viel datenbasierter Research, bezogen auf das jeweilige Thema, drin. Zwar arbeiten immer mehr Firmen mit Personas und gewissen Kundensegmentierungen. Dass man wirklich analytische Segmentierung macht und diese dann noch dynamisch optimiert, das ist selten der Fall. Am weitesten sind da die Digital Pure Player.»*

Es geht dabei um den Perspektivenwechsel weg vom Produkt, hin zum Problem der Bezugsgruppen (siehe Abbildung 5): Wie kann ich einen Kontakt herstellen, was muss ich über meine Bezugsgruppe wissen, damit ich sie richtig bedienen kann? Welche Aspekte «meines» Themas sind für die Bezugsgruppen relevant? Welche Art von Content (Storys) sollen wir entwickeln, um die Ansprache nicht nur sachlich-inhaltlich, sondern auch emotional, z. B. bezüglich Meme, Stil und Tonalitäten zu gestalten?

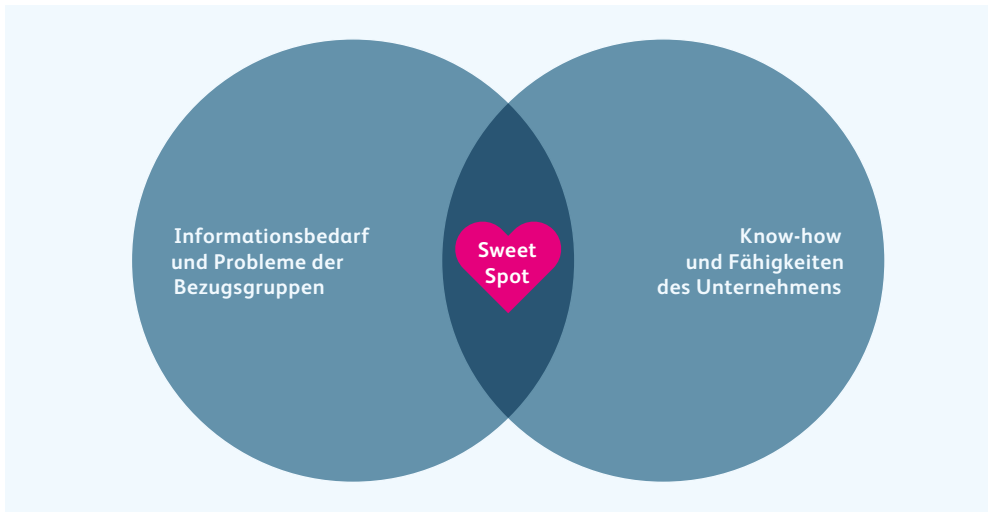


Abbildung 5: Weg vom Produkt, hin zum Problem (in Anlehnung an von Hirschfeld / Mosche 2018)

Als zentrale Herausforderung wird verstanden, den optimalen Punkt zu finden, um Angebote zu schaffen, die in den Augen der Bezugsgruppen auf ihre individuellen Bedürfnisse eingehen und ihnen ermöglichen, sich auf einfache Art inspirieren zu lassen. Im Kern geht es um die Informationsgewinnung für die feinere Ansprache und Aktivierung der Bezugsgruppen. Wichtig sind die Analyse publizierter Inhalte und das Erkennen von Mustern in vier Sphären mit einem Set kostenloser oder lizenzierter Tools, die je nach Aufgabe mit zusätzlichen Studien ergänzt werden:

- **Interesse:** Wo liegt das Interesse der Bezugsgruppen, welche Suchinteressen haben sie, wonach wird gesucht? Wichtig ist – neben den Begriffen – auch das Volumen der Suche zu kennen. Bei der Suche nach den relevanten Keywords werden in der Regel die Google Keyword Tools wie Google Trends oder Google Suggest (z. B. via Hypersuggest) sowie Search Metrics oder Sistrix eingesetzt.
- **Engagements:** Was bewegt die Bezugsgruppen effektiv, über was sprechen sie in den sozialen Medien und Foren und was wird geliked, was wird gerne geteilt, was geht viral? Für die Analyse eignen sich die Business Manager Tools der Social-Media-Plattformen sowie spezielle Social Listening Tools wie beispielsweise Hootsuite, Buffer oder BuzzSumo.
- **Mediales Umfeld:** Wie ist der Medienkontext ausgestaltet, was geschieht in dem Themenspektrum, um das wir uns kümmern, wie werden die Themen diskutiert und wer sind die Themenführer / -innen?
- **Marktumfeld:** Wie sieht der Marktkontext im digitalen Raum aus, woher kommt der Traffic, wo fließt er hin?

Grundsätzlich kann man diese Praktiken als Konkretisierung des Planungsprozesses der integrierten Kommunikation auf der zweiten Ebene verstehen (siehe Abbildung 3). Dadurch wird der Zyklus der Zielplanung als iterativer Prozess betont: Im Vordergrund stehen dabei die Festlegung von Subzielen, um die übergeordneten Ziele zu konkretisieren, und die Festlegung der Content- und Kontaktangebote sowie die grobe Budgetverteilung.

In den Augen der befragten Expertinnen und Experten bewährt sich dieser «Zwischenschritt», weil es den internen und externen Fachteams ermöglicht, darauf aufbauend parallel oder gemeinsam weiterzuarbeiten und die Profilierungsidee («Core Story», «Strategic Approach») und die Kreatividee («Creative Approach») zu entwickeln, ohne das grosse Ganze aus den Augen zu verlieren.

## Gemeinsame Roadmap: Planung der Aktionen im Zeitablauf

Ziel der Planung ist es, eine Strukturierung und Abstimmung der geplanten Aktionen (Themenprogramme, Marketingkampagnen) im zeitlichen Ablauf gemeinsam festzulegen. Sie dient als Hauptstruktur, auf deren Grundlage das Marketing auf die Businessziele und die Unternehmenskommunikation auf die Reputationsziele hinarbeiten können.

*«Für den Content-Teil ist es elementar zu verstehen, welche Kampagnen das Marketing über das Jahr hinweg plant und welche Produkte promoted werden sollen. Dafür ist es wichtig, dass wir die ganze Media- und Marketingplanung kennen.»*

*«Eine Jahresplanung ist kein starrer Jahresplan, es ist mehr eine Guideline, in der die Hauptstrukturen und Hauptthemen festgehalten werden. Wir machen es oft so, dass es, wenn die Strategie ausgerollt wird, einen Testzeitraum von drei Monaten gibt, in dem man basierend auf Analytics Optimierungen vornimmt und wenn man on track ist, reviewt man die Strategie spätestens nach einem Jahr. Nachher wird das in einem Redaktionsplan festgehalten mit dem man arbeitet.»*

Gemeinsam festgelegt werden die Intensität, die Häufigkeit und der Zeitraum der Aktionen. Es hat sich bewährt, diese auch hinsichtlich externer oder interner Kommunikationsanlässe auszurichten, z. B. Bilanzmedienkonferenz, eigene Sponsoring-Engagements, nationale / internationale Thementage oder Saisonthemen, z. B. Ferien. Ziel dieser strategischen Planung ist der optimale Ressourceneinsatz im Hinblick auf die primären Wirkungsziele, die erreicht werden sollen.



### «Hero-Hub-Help»-Schema: Ausrichtung an den Nutzendimensionen von Content

Das Hero-Hub-Help-Modell (oder Hygienemodell) nach Google wird für die grobe Jahresplanung beigezogen (siehe Abbildung 6). Obwohl von Content die Rede ist, lenkt der Ansatz die Planungsperspektive genau auf die Schnittmenge zwischen Bezugsgruppenbedürfnissen und Kommunikationszielen: Welcher Nutzen soll der zu schaffende Content den Ziel- bzw. Anspruchsgruppen bieten – Problemlösung, Inspiration oder Information? Welche Effekte sollen mit der Aktion erreicht werden – Aufmerksamkeit, Lösungskompetenz oder Präferenzbildung?

- **Help-Content** ist klassischer «Pull-Content» – also Themen, nach denen User aktiv suchen und die dauerhaft relevant sind, z. B. FAQ-Listen, Anleitungen (Erklärvideos) u. Ä. m.; dafür hat sich auch der Begriff «Evergreen-Content» herausgebildet. Wichtig ist, dass dieser Content kontinuierlich angeboten wird und jederzeit aktuell ist.
- **Hub-Content** ist eher «Push-Content», der für spezifische Interessen relevant ist und in regelmässigen Abständen erstellt und erweitert wird, z. B. Blog- oder Videoserien, die ein Thema aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchten. Ziel ist, den Adressaten, die Adressatin immer

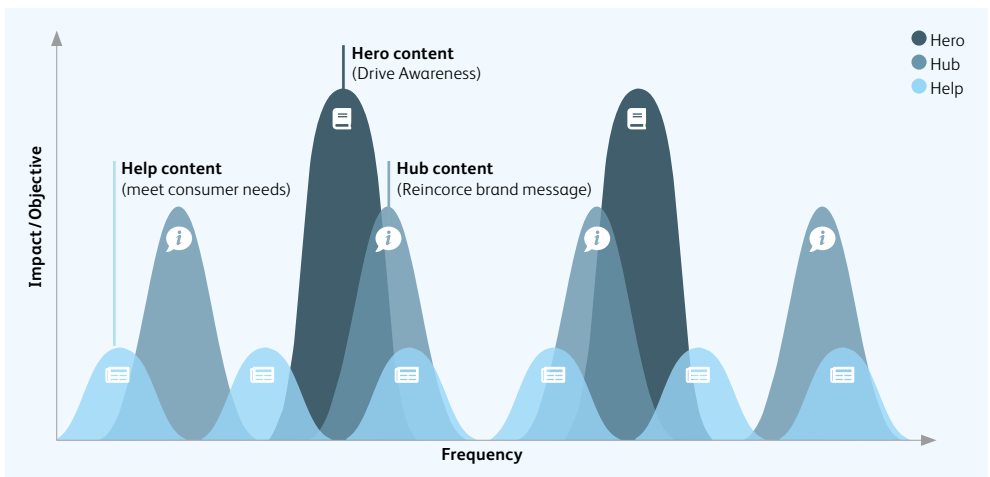


Abbildung 6: Hero-Hub-Help-Modell als Grundlage für die Jahresplanung

wieder zurück zu holen, um so in Kontakt zu bleiben und Vertrauen aufzubauen. Hub-Content sollte deshalb auch mit spezifischen Keyword-Clusters und mit Media-Budget verbreitet werden.

- **Hero-Content** wird mit viel Zeit und Budget entwickelt, punktuell produziert und intensiv vermarktet, z. B. bei einer Produkteinführung oder einem Sponsoring-Engagement. Ziel ist eine möglichst grosse Reichweite («Aufmerksamkeits-Peaks») zu erzeugen, auch mit bezahlten Medien. Dies bewährt sich sowohl für Branding-Ziele (Awareness) als auch für Performance-Ziele (Leads, Sales).

### Gemeinsame Content-Planung: Entwicklung der Touchpoints

Ziel der gemeinsamen Content-Planung ist die Konkretisierung der «Journey» und das Verhindern von Kontaktbrüchen. Der Fokus liegt dabei auf der Planung und Vorbereitung von Angeboten, die der Bezugsgruppe helfen, entlang ihrer individuellen «Erlebnisreise» aktiv zu werden («opportunity to act», vgl. Von Matt 2016) und der Konkretisierung der Subziele, die in den einzelnen Phasen der Journey erreicht werden sollen. Im Mittelpunkt stehen deshalb weniger Variablen wie Reichweite und Frequenz, die die Awareness beeinflussen. Vielmehr sind es Variablen wie Involvement und Präferenz (Einstellungen gegenüber der Marke), die das Verhalten beeinflussen und letztlich zu einer Aktivierung führen sollen. Darus werden die geeigneten Contents und die unterstützenden Massnahmen zu deren Vermarktung festgelegt sowie die Mess-Metriken identifiziert.

*«Je eher ich es schaffe, im Konzeptions- und Planungsprozess detailliert zu dokumentieren, was ich eigentlich möchte, und Ziele zu formulieren, die überprüfbar sind, desto besser kann ich hinterher auch sagen, inwieweit diese Ziele erreicht sind und den Mittel- und Ressourceneinsatz dazu in Relation setzen. Testing muss zu einer Daueraufgabe werden. Damit verbinde ich die Frage nach der Gesamtwahrnehmung. In der idealen Welt würde man das regelmässig tun und Entwicklungen beobachten.»*

*«Wir haben einen Satz, den wir verfolgen, der heisst: Was, also inhaltlich, erzählen wir welcher Zielgruppe warum, und erst dann kommen das Wie und das Wo. Also erst ganz am Schluss kommen das Format und die Plattform. Erst wenn du weisst, was du welcher Zielgruppe erzählen möchtest, kannst du überlegen, ob es ein Video, Text usw. ist und dann welche Plattform.»*

Gemäss den Aussagen der Interviewpartner/-innen bewähren sich für die Planung und Vorbereitung einfache «Content Maps». Empfehlenswert ist, mit einem schematischen vierstufigen Journey-Modell zu beginnen, um Prioritäten zu setzen und die Massnahmen noch präziser und wirkungsvoller entlang der einzelnen Prozessstufen zu entwickeln. Dadurch wird der Tatsache Rechnung getragen, dass die Bezugsgruppen an verschiedenen Punkten in ihrer Journey stehen können und diese häufig nicht linear verläuft. Die weitere Differenzierung dieser Journey nach den verschiedenen Typen (Kundensegmenten) ist erst danach empfehlenswert.

### «See-Think-Do-Care»-Schema: Orientierung am «Funnel»

Das See-Think-Do-Care-Modell nach Avinash Kaushik wird typischerweise für die Planung der benötigten Content-Elemente eingesetzt, um eine möglichst lückenlose Journey sicherzustellen und die Messpunkte für das Tracking vorzubereiten (siehe Abbildung 7).

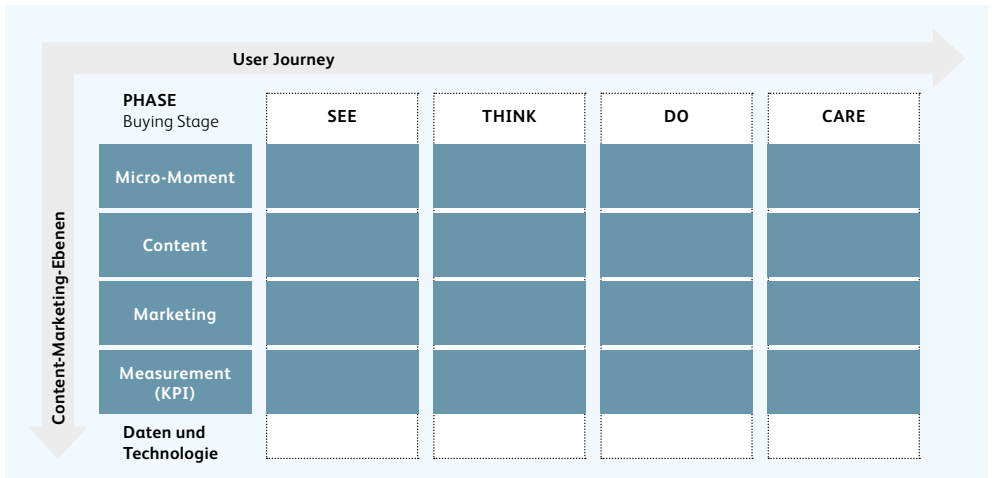


Abbildung 7: STDC-Framework (in Anlehnung an Kaushik 2015)

- **In der SEE-Phase** geht es darum, dass das Thema, das Produkt oder die Dienstleistung überhaupt erst einmal wahrgenommen wird. Ziel ist es, Bekanntheit für das Thema bzw. die Marke aufzubauen und diese im «Awareness Set» der Zielgruppen zu verankern. Der Channel- und Content-Mix richtet sich an der grössten adressierbaren qualifizierten Zielgruppe aus, nämlich an diejenigen Nutzerinnen und Nutzern, die sich für das Thema, das Produkt oder den Service interessieren könnten. Das äussert sich beispielsweise in Suchanfragen, die themenbezogene non-branded Stichwörter enthalten (z. B. Öko-Bilanz Beton) oder in spezifischen Interessen, die in den sozialen Medien verfolgt werden (z. B. #Architektur, #Hausbau).

- **In der THINK-Phase** geht es grundsätzlich darum, das Interesse so weit zu intensivieren, dass die Zielgruppe aktiviert wird und es zu ersten Interaktionen kommt. Ziel ist es, ein Gesamtbild des Angebots (Thema, Produkt) herzustellen und dieses in das so genannte «Relevant Set» zu bringen. Der Channel- und Content-Mix richtet sich an jene Nutzerinnen und Nutzer, bei denen ein Interesse vorhanden ist, die jedoch noch unentschlossen sind, ob sie das Angebot (Thema, Produkt) wirklich jetzt interessiert. Das äussert sich oftmals in Suchanfragen für Vergleiche (z. B. Preis, Produktvarianten) oder z. B. Grunddefinitionen.
- **In der DO-Phase** geht es darum, konkrete Handlungen auszulösen. Ziel ist es, verschiedene Aktionsmöglichkeiten bereitzustellen, die es dem Nutzenden ermöglichen, einfach und nach seiner persönlichen Präferenz (z. B. persönliche vs. Online-Beratung) zu handeln. Der Channel- und Content-Mix richtet sich an Nutzenden aus, die JETZT eine Lösung für ihr Problem suchen, z. B. jetzt etwas kaufen oder jetzt eine Anfrage stellen möchten. Das äussert sich zum einen in Suchanfragen, die konkrete Produkt-Features (z. B. Kontogebühren) oder einen Vergleich (z. B. UBS Generation vs. CS Campus) enthalten, zum anderen in Suchanfragen mit klarer Kaufintention, z. B. «Online-Konto beantragen».
- **In der CARE-Phase** geht es darum, die gewonnenen Kontakte zu festigen und die Beziehungen zu pflegen. Ziel ist es, immer wieder nützliche Angebote bereitzustellen, die es der Nutzerin oder dem Nutzer ermöglichen, auf einfache Art am Thema und an der Marke dranzubleiben und deren Inhalte bzw. Angebote in seiner sozialen Gemeinschaft zu teilen. Der Channel- und Content-Mix richtet sich dabei an jene «Kontakte», die mit der Marke vertraut sind. Das äussert sich an Besuchen auf den Detailseiten des Hub (der Website) oder durch Abonnements in den eigenen Social Media Streams und Hashtags, Newsletters oder RSS-Feeds.

## Herausforderungen und Erfolgsfaktoren

- Die Planung und Vorbereitung des strategischen Content-Marketing folgt dem klassischen Strategieentwicklungsprozess (Analyse, Planung, Umsetzung, Evaluation). Es hat sich bewährt, diesen Prozess agil zu handhaben, um die Ausrichtung an den Bezugsgruppen zu verbessern und das Lernen von den Bezugsgruppen zu ermöglichen.
- Oft fehlt in Unternehmen der Überblick, welche Content-Elemente bereits vorhanden sind und welche neu realisiert werden müssen. Zudem fehlen zu einem Thema oder einem Produkt Content-Elemente und es gibt «Löcher» im «Funnel». Das macht die Priorisierung und Budgetverteilung schwierig. Content-Maps (als Arbeitsinstrument) sind geeignet, um wiederverwendbare Content-Bausteine zu erkennen und gezielt fehlende Content-Bausteine im Hinblick auf die Mehrfachverwendung zu realisieren.
- Bei der Grobplanung ist die Betrachtung der ganzen Wertschöpfungskette sinnvoll: Welche Zeitpunkte im Jahresablauf sind entscheidend? Bietet es sich an, diese nutzen oder sollte etwas Neues kreiert werden? Sind Optionen hinsichtlich Content-Partnerschaften vorhanden? Innerhalb der Planung ist die Ausrichtung auf den Beitrag zur Erfüllung der Kommunikations- und Businessziele wesentlich.
- Intern ist die Überwindung der organisatorischen Trennlinien relevant. Gemeinsam erarbeitete Planungsinstrumente unterstützen diesen Prozess und dienen als Guidelines. Empfehlenswert sind einfache schematische Story-Mapping-Ansätze, die die User-Perspektive und die Businessperspektive vereinen.
- Wesentlich ist das Zugrundelegen von Modellen, die wiederholt verwendbar sind, um Lernprozesse zu ermöglichen. Es empfiehlt sich ein stufenweises Vorgehen von der Standardisierung zur Automatisierung und erst dann zur Individualisierung der Content-Distribution.

## Die instrumentelle Ebene

Die zahlreichen Möglichkeiten, die das Internet und die Sozialen Medien zum Aufbau und zur Pflege der Beziehungen mit den Bezugsgruppen und zum Einbezug neuer Akteure und Akteurinnen bietet, sind im Kommunikationsschaffen von Kommunikations- und Marketingabteilungen mittlerweile verankert. Die Kehrseite davon sind die gestiegenen Ansprüche an ein konsistentes und zielorientiertes Beziehungsmanagement. Die Vielzahl der Touchpoints, Kommunikationskanäle und -massnahmen, die gut orchestriert werden müssen, haben die Komplexität deutlich erhöht.

Content muss nicht nur im Hinblick auf die Bezugsgruppen entwickelt werden, es müssen auch verschiedene Formate für die eigenen, bezahlten und sozialen Kanäle (Channels) produziert werden. Darüber hinaus müssen zusätzliche Kreativelemente entwickelt werden, um Sichtbarkeit und Reichweite sicherzustellen. Nach Meinung der Agenturexperten und -expertinnen ist es dabei zentral, das richtige Verhältnis zwischen Relevanz und Reichweite zu finden. Das bedeutet einerseits, dass der Aufwand zur zielorientierten Content-Kreation, Content-Produktion und Content-Vermarktung deutlich gestiegen ist. Gleichzeitig wird dadurch auch das deutlich erweiterte Aufgabenfeld der Content-Marketing-Strategie deutlich.



## «Relevanter Content»: Nützliches und glaubwürdiges Storytelling

Die notwendigen Eigenschaften, damit der Content «funktioniert», also wahrgenommen und verarbeitet wird, sind vielfältig. Fixe Anforderungskataloge an die Kreation haben die meisten Unternehmen bisher nicht definiert.

*«Content ist immer ein Instrument, um Personen in ihrem Nutzererlebnis dort abzuholen, wo sie gerade sind. Und quasi relevante Inhalte zu bringen, um Entscheidungen positiv zu beeinflussen. Das kann eine Entscheidung der Art sein, «Ich möchte mehr erfahren» oder auch «Ich speichere das Unternehmen positiv bei mir ab» – das muss gar nicht immer eine Handlung sein.»*

*«Welcher Content funktioniert, kann man nur aus einer Verlaufsoptik beurteilen. Sinnvollerweise schaut man Content nicht einfach als Teil einer Markenaufbaustrategie an mit dem Ziel, «den Brand zu stützen». Was funktioniert, steht und fällt mit der Phase im Beziehungsaufbauprozess. Man entwickelt dann Content-Elemente, die geeignet sind, um die Zielsetzung von Phase zu Phase zu erfüllen.»*

Ohne konsequente Kundenzentrierung schaffen Inhalte zudem nur selten einen Mehrwert (Relevanz, Glaubwürdigkeit) für die Zielgruppen. Dazu gehört auch, dass sich die Tonalität an den «Stilen» der Zielgruppe orientiert und die kreativen Elemente, wie Bilder, Texte und Interaktionsangebote, passend zur gewählten Plattform bzw. zum gewählten Kanal realisiert werden. Nachfolgend werden die wesentlichen Eigenschaften von Contents hinsichtlich der Relevanzfaktoren zusammengefasst:

- Konkretisiert die Profilierungschance bzw. reduziert proaktiv ein identifiziertes Reputationsrisiko im relevanten Marktumfeld

- Stellt den Bezug zur übergeordneten Marken- und Kommunikationsstrategie, fokussiert auf die Kernbotschaften, her und ist langfristig ausgerichtet
- Bereitet die Themen kundenorientiert auf und fokussiert auf die Verankerung in deren Lebenswirklichkeit (ihre Pain Points, ihre Gain Points, ihre Werte)
- Ist hinsichtlich des Stils und der Tonalität an die Kultur der Bezugsgruppe angepasst (ihre Sprache, ihre Meme, ihre Musik, ihre Vorbilder)
- Ist kreativ und innovativ (überraschend, anders), visuell ansprechend und geeignet, Emotionen zu wecken
- Bietet individuelle Angebote für die Interaktion und Handlung, abgestimmt auf die Phasen der «Erlebnisreise»
- Ist kurz, prägnant und einfach verständlich. Die Kernbotschaft wird sofort auf den Punkt gebracht (vgl. «Umgekehrte Textpyramide», Löffler 2015)
- Berücksichtigt die Grundsätze des journalistischen Storytellings (konkret, aus verschiedenen Perspektiven, Berücksichtigung der Nachrichtenfaktoren)

### «Effektiver Content»: Vernetzbarkeit, Sichtbarkeit und organische Reichweite

Die besonderen Herausforderungen der Content-Kreation für die Online-Kanäle betreffen nicht nur die Content-Angebote selber, sondern auch die erforderlichen Bausteine für die Sicherung von Auffindbarkeit, Sichtbarkeit und Präsenz.

Online-Texte müssen schnell auf den Punkt kommen: Sowohl Online-Leser als auch Suchmaschinen «scannen» nach den wichtigsten W-Fragen – «wer», «was», «wann», «wo» und «warum»; werden diese nicht schnell erkannt, ist der Leser weg und Roboter bewerten das als «fail» / nicht vorhanden. Der Trend zu Voice Search bzw. die Verschiebungen zu Conversational User Interfaces verstärkt diese Anforderung noch zusätzlich. Auch Algorithmen achten auf Semantik, Satzbau und Orthografie: Fehler sind Indizien für geringe Relevanz.

Mit Blick auf Netzwerkeffekte und auf die zentrale Bedeutung von Suchmaschinen und sozialen Medien in der Informationsverarbeitung ist die Vernetzung der eigenen Aktivitäten mit den Suchmaschinen und sozialen Medien wichtig: Damit das gelingt, muss bei der Kreation der Content-Elemente nicht nur auf die Relevanz der «Botschaft» geachtet werden, sondern auch auf die Kriterien, wie Lesende und die Algorithmen von Suchmaschinen und Sozialen Medien Texte bewerten (SEO-Ranking-Faktoren, vgl. Löffler, S. 343f.). Neben der Nutzerorientierung ist die Orientierung an den Eigenschaften der Medienplattformen ein entscheidender Erfolgsfaktor.

Die Qualität der Content-Elemente sowie die Sichtbarkeit und Vernetzung der Inhalte sicherzustellen, bestimmt nicht nur, ob der Text gelesen wird, sondern sie beeinflusst auch das Ranking in den Suchmaschinen und die Ausspielung in den News-Feeds der Social-Media-Plattformen. Daraus ergeben sich zusätzliche Content-Bausteine mit spezifischen Anforderungen, die berücksichtigt werden müssen:

- Keywords-Cluster, also Sets von generischen und von markenspezifischen Schlüsselwörtern, müssen im Hinblick auf den langfristigen Einsatz entwickelt werden: In der Sprache der Ziel- und Anspruchsgruppen, mit Bezug zur Kernbotschaft.
- Im Idealfall verweist jedes Keyword-Cluster auf eine eigene Webseite, um die notwendige Dichte sicherzustellen.
- Short-URL, Search Snippets und weitere Textschnipsel müssen im Hinblick auf den Profilierungsansatz und die Kreatividee entwickelt und nach den Regeln der Suchmaschinen und der sozialen Medien zur Platzierung der Keywords umgesetzt werden, z. B. für Landingpages, Produktseiten, den YouTube-Channel usw.
- Social Media Posts und Hashtag-Cluster müssen im Hinblick auf die Aktivierung (sharing) kreiert und durchgängig eingesetzt werden.
- Medien, einsetzbar als modulare Bausteine, müssen im Hinblick auf die Nutzungsarten in den unterschiedlichen Kanälen in Varianten produziert werden, z. B. verschiedene Längen und Schnittfolgen eines Videos, gelayotete PDF-Versionen von Blogserien usw.

- Mit der steigenden Bedeutung der sozialen Medien und der grösser werdenden Ablehnung klassischer Werbebotschaften und PR-Texte ist zudem zu prüfen, wie Influencer und Co-Marketingpartner / -innen eingebunden werden können. Dabei geht es nicht nur um die «smarte» Distribution der eigenen Contents, sondern auch um die Nutzung ihrer kreativen Potenziale. Das Ziel liegt darin, «Partner» zu gewinnen und dabei sowohl ihre Glaubwürdigkeit als auch ihre Reichweite für die gesetzten Ziele zu nutzen und einen Zusatznutzen für die Ziel- und Anspruchsgruppen zu kreieren.

### Mitarbeitende als Content-Kuratoren und Botschafterinnen

Eine weitere Möglichkeit ist, Mitarbeitende, Geschäftspartner / -innen oder soziale Multiplikatoren (Netzwerkpartner / -innen) einzubinden. Gerade in der B-to-B-Kommunikation bietet es sich an, dass Mitarbeitende die Rolle von «digitalen Kuratoren» einnehmen, da hier häufig fachspezifische Themen im Fokus stehen (vgl. Zerfass / Pleil 2017, S. 67).

*«Das ist etwas, das im Moment von der Praxis entdeckt wird, und zwar zu Recht. Mitarbeitende können meinungsbildend sein in ihrem Umfeld und haben eine hohe Glaubwürdigkeit und Authentizität. Dann kommt der Netzwerkeffekt selber hinzu: Jeder hat ja sein eigenes Netzwerk, an das ich aus Organisationssicht gar nicht systematisch herankomme, wenn ich die Mitarbeitenden nicht befähige, dieses Netzwerk zu adressieren.»*

*«Wir haben letzten Herbst ein Programm aufgezogen, mit dem Ziel der persönlichen Positionierung von Mitarbeitenden auf LinkedIn und Twitter, um Kompetenzkommunikation betreiben zu können. Dieses Programm zur persönlichen Positionierung läuft sehr gut.»*

Ausgewählte Mitarbeitende und Externe, z.B. Social Media Influencer, werden von Unternehmen bereits heute als Botschafter/-innen und Beratende bei der Content-Entwicklung und -Umsetzung eingesetzt. Nicht zuletzt vor dem Hintergrund, dass die klassische Medienarbeit an Bedeutung verliert, ist anzunehmen, dass dies zukünftig in einem wachsenden Umfang der Fall sein.

Mitarbeitende können als Kommunikationsbotschafter/-innen meinungsbildend sein und haben eine hohe Glaubwürdigkeit und Authentizität. Vielfach schätzen sie die Integration in die Kommunikation als «Job Enrichment». Es besteht die Möglichkeit, auf die Netzwerke der Mitarbeitenden zuzugreifen, die man ansonsten nicht systematisch adressieren könnte. So besteht die Möglichkeit einer persönlichen und lokalen Verankerung des Unternehmens.

Die Grundlage ist eine Änderung des Mindset im Unternehmen, mit der Einsicht, dass auch interne Mitarbeitende Kommunikationsbotschafter/-innen sein können. Darüber hinaus werden Schulungen und Interaktionsregeln sowie gegebenenfalls Anreizsysteme benötigt. Wichtig ist, dass leitende Mitarbeitende mit gutem Beispiel vorangehen und rechtliche Regelungen beachtet werden.

Zu beachten ist bei diesem Vorgehen, dass dabei Vertrauen zu einer spezifischen Person aufgebaut wird. Daher sollten im Vorfeld Gespräche darüber geführt werden, wie Content eingesetzt werden kann, um langfristig Vertrauen in das Unternehmen aufzubauen, das bestehen bleibt, wenn die entsprechende Person das Unternehmen verlässt.

### «Effizienter Content»: Messen, optimieren, verfeinern

Die Messung und Bewertung der Content-Angebote hinsichtlich der gesetzten Ziele stellt in der Praxis oftmals eine Herausforderung dar. Es fehlt vielerorts an Zeit und Ressourcen, um die Thematik vertieft anzugehen. Auch fehlt die Investitionsbereitschaft, um im Kommunikationsteam die notwendigen Kompetenzen (Data Science) und Tools (Datawarehouse, Analytics, Testmethoden) aufzubauen.

«Die grösste Herausforderung sehe ich darin, eine messbare Strategie mit sauberen KPIs zu entwickeln, die dann auch Lerneffekte generieren, z.B. über die Kosten zur Erreichung der Reichweite in den verschiedenen Channels und den verschiedenen «Audiences».»

«Der erste Schritt ist immer eine Standardisierung. Die Standardisierung ist die Voraussetzung für die Messung, ob der Content wirksam ist. Ohne Standardisierung hast du auch keine Chance, eine Automatisierung oder danach eine Personalisierung hinzukriegen.»

Angesichts der wachsenden Zahl an Touchpoints kommt es zunehmend darauf an, die relevanten Daten dynamisch – für die nächste Planungsphase oder, noch besser, bereits während der laufenden Phase – bereitzuhaben, um schnell den Handlungsbedarf zu erkennen und Verbesserungen vorzunehmen:

- Sind die Massnahmen bei den Zielgruppen zu wenig sichtbar, müssen wir unsere Keyword-Cluster und die Keyword-Dichte verbessern?
- Stossen die Content-Angebote auf zu wenig Interesse, und aktivieren sie zu schwach?
- Können wir unsere Landingpages, Medienformate, Call-to-action-Elemente und -Formulare (Assets) im Hinblick auf Attraktivität (emotionaler Nutzen), Nützlichkeit und Einfachheit (funktionaler Nutzen) verbessern?
- Erreichen wir unsere Reichweiten- und Conversion-Ziele, müssen wir die verfügbaren Ressourcen umplanen?

Die interviewten Personen, insbesondere aus der Marketingpraxis, sind sich darin einig, dass die Wirkungsmessung die Stufen der User Journey mit den einzelnen Kontaktpunkten abbilden soll. Dadurch können die Momente offengelegt werden, wo die Journey abbricht und der User «verloren» geht. Diese Anhaltspunkte bilden die Voraussetzung für die Optimierung der

	KPI	Detail	Tech
<b>Traffic</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Audience demographics</li> <li>- New visitor generation</li> <li>- Returning visitors</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Google Analytics</li> <li>- NewsCred/Contently/Scompiler (Content Marketing Management)</li> <li>- Paid media campaign parameters</li> </ul>
<b>Engagement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Content engagement</li> <li>- Session duration</li> <li>- Increased engagement on solution pages</li> </ul>	Drive high-quality content engagements and loyalty, Improving the quality of visits to high-value sections of the site as well as content.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Google Analytics</li> <li>- NewsCred/Contently/Scompiler (Content Marketing Management)</li> <li>- Paid media campaign parameters</li> </ul>
<b>Secondary Action</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Newsletter opt-ins</li> <li>- Insights-sign-ups</li> <li>- Outband clicks to multichannel solutions</li> </ul>	Form submissions that bring leads into marketing database, or actions that lead them towards buyer intent conversion forms and pages.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Google Analytics</li> <li>- CMS Analytics</li> <li>- Paid media campaign Parameters</li> </ul>
<b>Primary Action</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «contact us» form fills</li> <li>- Request for info</li> <li>- Product / study request</li> </ul>	Submission to a high-value form that request information or contact with sales or submits information on an business-specific form.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Google Analytics</li> <li>- Hubspot / Marketo (Lead Management)</li> </ul>
<b>Monetization</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- MQL</li> <li>- SQL</li> <li>- Meetings, Opportunities</li> </ul>	Leads become qualified (MQLs) and leading towards successful sales opportunities in our CRM.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hubspot / Marketo (Lead Management)</li> <li>- Salesforce (CRM)</li> </ul>

Abbildung 8: Das Framework zur Wirkungsmessung (in Anlehnung an Moroney 2017)



einzelnen Content-Angebote. Die Orientierung an einem schematischen Trichtermodell («Conversion Funnel») hat sich dabei in der Praxis bewährt (siehe Abbildung 8).

Damit dies gelingt, müssen im Voraus die Messpunkte («Wo werden die Daten erhoben?») konkretisiert werden und die geeigneten Messpixel («Wie werden die Daten erhoben?») in die Assets integriert werden. Wichtig dabei ist, dass die Messpixel in jeder Phase der Journey gesetzt werden. Nach Ansicht der Expertinnen und Experten sind in den verschiedenen Phasen die folgenden Indikatoren wesentlich:

- **Für die Optimierung der SEE-Phase: Impressions, Traffic**  
Die generierte Sichtbarkeit in den Suchmaschinen und in den sozialen Medien; die generierten Besuche auf der Landingpage, z. B. im Blog oder innerhalb der Website sowie in den eigenen Social-Media-Plattformen. Die differenzierte Analyse zwischen «Brand-related traffic» und «Non-brand-related traffic» gibt wertvolle Hinweise zur Optimierung der eingesetzten Keyword- und Hashtag-Cluster, zur Qualität der Textschnipsel und zur Keyword-Dichte in den Texten. Darüber hinaus kann mit diesen Indikatoren der Beitrag beizogener Content-Partner offengelegt werden.
  
- **Für die Optimierung der THINK-Phase: Engagements, Actions**  
Die generierten Engagements (z. B. likes, shares, reposts, Kommentare) in den sozialen Medien; die generierten Actions auf der Landingpage, auf Webseiten oder in Blogartikeln (z. B. Video-Aufrufe, Downloads usw.). Die differenzierte Analyse zwischen Nutzerhandlungen mit «problembezogenen» und «produktbezogenen» Content-Angeboten gibt wichtige Anhaltspunkte zur Optimierung der Kreativelemente hinsichtlich ihrer Relevanz (Aktivierung). Darüber hinaus kann damit eruiert werden, inwieweit der Übergang in die nächste Phase der Journey gelingt bzw. wie Call-to-action-Buttons optimiert, Kontaktpunkte besser verzahnt und das Nutzererlebnis inhaltlich besser aufeinander abgestimmt werden kann.

– **Für die Optimierung der DO-Phase: Conversions**

Die generierten Handlungen, bei denen Nutzende Informationen über sich selbst preisgeben. Die differenzierte Analyse zwischen Konversionen für die Nutzung weiterer Inhalte (z. B. «Zum Preisrechner»), und solchen, die für die Nutzung von Kontaktangeboten (z. B. «Jetzt anmelden») relevant sind, gibt wichtige Anhaltspunkte, wo Kontaktbrüche passieren und mit welchem Angebot die Nutzerin oder der Nutzer gezielt erneut angesprochen werden kann.

– **Für die Optimierung des eingesetzten Mediabudgets (CHF): CPM, CTR, CPC, CPV sowie der Impression share.**

*«Wenn wir nach drei Monaten bereits merken, dass dieser Content nicht funktioniert, jener Content dafür top performed, dann sollte es auch unterjährig Flexibilität geben, um die Strategie entsprechend anzupassen.»*

*«Wir schauen immer, stimmt die Strategie, wo müssen wir justieren, wo müssen wir neue Formate entwickeln, wo die Distribution ändern.»*

Mit der Implementierung und schrittweisen Verfeinerung eines Messsystems werden die Voraussetzungen geschaffen, um die Massnahmen – basierend auf echten Reaktionsdaten – zu optimieren und die zukünftige Planung zu verbessern. Im Kern geht es um die zeitnahe Erfassung der konkreten Reaktionen der User auf die Content-Angebote. Auf der Ebene der Content-Angebote müssen belastbare Kennzahlen zur Content-Nutzung, zur Reichweite im relevanten Markt, zum Beziehungsaufbau und zu den Transaktionen gewonnen und analysiert werden. Um Anhaltspunkte zur Optimierung der Massnahmen zu finden, muss zudem gewährleistet sein, dass die Kennzahlen möglichst dynamisch (zeitnah, in Echtzeit) zugänglich sind.

## Herausforderungen und Erfolgsfaktoren

- Bei der Content-Kreation ist die Orientierung am Nutzen, der mit den Inhalten gestiftet werden soll, wichtig. Darüber hinaus ist es wesentlich, dass die Inhalte die Werte und Kernbotschaften der Marke sichtbar und erlebbar machen, damit sie als authentisch und glaubwürdig wahrgenommen werden.
- Bei der Content-Kreation ist es wesentlich, dass keine Lücken in der Journey entstehen und die benötigten Kreativelemente («Assets») zur Konkretisierung der Journey systematisch entwickelt werden. Bewährt hat sich dafür die Unterscheidung zwischen «Content Assets» und «Kontakt Assets», um sicherzustellen, dass die Themen (Stories), mit denen das Informationsbedürfnis gedeckt wird, und die Angebote, mit denen die Beziehung aufgebaut wird, gut aufeinander abgestimmt und verzahnt sind.
- Die Bewertung und Auswahl der Medienformate sowie die Festlegung der geeigneten Kanäle erfolgt vielfach in einem iterativen Dialog im Team. Dieser kann bisweilen zeitaufwändig sein und auch zu Unstimmigkeiten führen. Teilweise ist auch die interne Argumentation, warum ein bestimmtes Format weniger geeignet ist oder zu aufwändig ist, schwierig. Kriterienraster oder Anforderungskataloge zur Bewertung und Auswahl der Inhalte, Medienformate und Kanäle sind hierfür zielführend und sollten gemeinsam entwickelt werden.
- Oftmals werden die Eigenheiten der Suchmaschinen und sozialen Medien bei der Content-Kreation zu wenig berücksichtigt oder in nachgelagerte Phasen verschoben, da diesem Aspekt zu wenig Bedeutung beigemessen wird. Dadurch fehlen oft zielführende Strategien für die Gewährleistung von Sichtbarkeit und sozialer Weiterverbreitung. Empfehlenswert wären langfristige Strategien für Keyword- und Hashtag-Cluster sowie Short-URL, die sich an den Nutzungsweisen der Bezugsgruppen orientieren.

- Die Wirkungsmessung der Content-Aktivitäten ist oft kurzfristig operativ und digital ausgerichtet. Der Beitrag zu den Langfristzielen von Content-Aktivitäten geht dadurch verloren. Empfehlenswert ist ein schrittweiser Aufbau eines Messsystems entlang eines schematischen vierstufigen Journey-Modells. Das hat sich bewährt, um kurzfristig den Mitteleinsatz zu optimieren und längerfristig Lerneffekte für zukünftige Aktivitäten zu ermöglichen.
- Persona-Profile sind zwar bei vielen Unternehmen vorhanden, verschwinden jedoch schnell wieder in der Schublade. Die Arbeitsweisen mit Personas ist bei vielen Unternehmen und Abteilungen noch unklar. Zudem mangelt es an Wissen, wie man im laufenden Betrieb Daten sinnvoll mit Kundenprofilen verknüpft. Empfehlenswert wäre die Ausarbeitung von «einfachen» Content-Personas mit Anhaltspunkten zu zentralen Verhaltensmustern im Umgang mit dem Unternehmen (aktiv vs. passiv; digital vs. persönlich).
- Bei der Festlegung von Richtlinien im Rahmen eines Anforderungskatalogs ist darauf zu achten, ausreichend Spielräume zu gewähren, z. B. im Hinblick auf die Verankerung der Begriffe im Sprachgebrauch der Zielgruppen oder um die Marktbedingungen und die Spezifika des Zielgruppenverhaltens in unterschiedlichen Regionen / Ländern berücksichtigen zu können.

## Die organisationale Ebene

Um die Content-Marketing-Strategie nachhaltig im Unternehmen zu verankern, ist der kulturelle Wandel wichtiger als die Entwicklung der organisationalen Strukturen. Von zentraler Bedeutung sind eine gemeinsame Verständnisbasis und eine abteilungsübergreifende, themenzentrierte Abstimmung. Dafür fehlt in vielen Unternehmen noch eine stabile Basis.

*«Die grösste Herausforderung ist, dass im Betrieb Marketing und Kommunikation organisatorisch getrennt sind. Wir haben auch das Problem, dass die Budgetverteilung nicht themenbasiert erfolgt. Es fehlt am übergreifenden strategischen Rahmen, damit alle vom Gleichen sprechen. Und am Schluss ist es immer noch so: Wer zahlt, bestimmt.»*

*«Die Content-[Marketing-]Strategie legt zwar das Fundament, aber ist dann natürlich auch operativ tätig und muss die eigene Umsetzung voranbringen. Das ist dann disziplinenübergreifend. Man muss dann auch schauen, wie die unterschiedlichen «Gewerke» im Unternehmen kommunizieren. Das geht ja bis hin zur Personalabteilung, zum Employer Branding und ähnlichen Aktivitäten, die eine Rolle spielen.»*

Die Diskussion um die Herausforderungen, die für die nachhaltige Verankerung der Content-Marketing-Strategie bewältigt werden müssen, zeigt auch deutlich, wie stark die Anforderungen an die Professionalität der Unternehmens- und Marketingkommunikation zugenommen haben und in welchem Ausmass sich das Aufgabenspektrum der Kommunikationsverantwortlichen erweitert hat. *«Sie sind nicht mehr nur Kommunikationsprofis, sondern zugleich Botschafter des Unternehmens, Strategen mit unternehmerischer Verantwortung, Abteilungsmanager mit Führungsverantwortung oder Berater des Vorstands oder anderer Führungskräfte»* (vgl. Zerfass 2019, S. 237). Darüber hinaus fällt ihnen die «Stellvertretung» der Perspektive der Ziel- und Anspruchsgruppen im Unternehmen zu. Es fehlen jedoch geeignete Modelle und Tools, die sowohl individuell als auch als Führungsinstrument für grössere Teams verwendet werden können, um die eigene Leistung oder die Leistung von Teams zu verbessern.

Der Handlungsbedarf wird auf unterschiedlichen Ebenen deutlich: Es fehlt oftmals an einer Basis, um den Prozess der Content-Produktion hinsichtlich Qualität und Effizienz zu steuern und Redundanzen zu verhindern. Damit einher geht die Frage, auf welche Tools Content-Verantwortliche zurückgreifen können, um die Herausforderungen der Kundenorientierung bzw. Zielorientierung erfolgreich zu meistern. Und drittens müssen Lösungen gefunden werden, um die notwendigen Kompetenzen aufzubauen und die erweiterte Rolle der Kommunikatoren/-innen im Unternehmen zu verankern. (vgl. Zerfass 2019, S. 219)

Welche Organisationsstrukturen dafür optimal sind, ist nach Ansicht der Expertinnen und Experten abhängig von verschiedenen Faktoren wie Unternehmensgrösse, Angebot, Markt u.v.m. Während die Unternehmenskommunikation typischerweise zentralisierte Newsroom-Organisationen bevorzugt, stehen in Marketingabteilungen eher projektbezogene, schlanke und flexible Teams im Vordergrund.

Wichtiger als die Organisationsstruktur ist, dass die Content-Organisation in der Lage ist (vgl. Zerfass 2019, S. 221), ...

- die unterschiedlichen Argumentationsmuster und Sprachebenen der beteiligten Teams zu integrieren, damit ein klares Bild im Unternehmen entstehen kann, was die Content-Marketing-Strategie an Mehrwert schafft.
- eine grundlegende Vorstellung über das eigene Handeln und die Ziele zu verankern, um die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Teams – in verschiedenen Bereichen oder Ländern oder zwischen Unternehmen und Agenturen – zu erleichtern und Akzeptanz und Durchsetzungsfähigkeit zu verbessern. Dazu gehört auch, mögliche Verunsicherungen abzubauen und das Commitment der Beteiligten für das Arbeiten in gemischten Teams herzustellen.
- einen Erfolgsnachweis des Content-Marketing-Teams zu erbringen, der nicht nur an einzelnen Kommunikationszielen – etwa Reputation oder Absatzunterstützung – festgemacht wird.
- ein einheitliches und übergreifendes Verständnis im Unternehmen zu fördern, das in der Planungsphase dabei hilft, Content-Marketing-Ziele mit den übergeordneten Unternehmenszielen systematisch zu verknüpfen sowie diese zu steuern und zu evaluieren.

Den Content-Marketing-Teams fällt in diesem Sinne eine wichtige Funktion in der Agilisierung des Kommunikations- und Marketingmanagements zu, indem sie einerseits die Vernetzung der Fachteams und deren Interaktion fördern und fördern und andererseits die Kundenperspektive systematisch in die Planungs- und Umsetzungsprozesse miteinbeziehen.

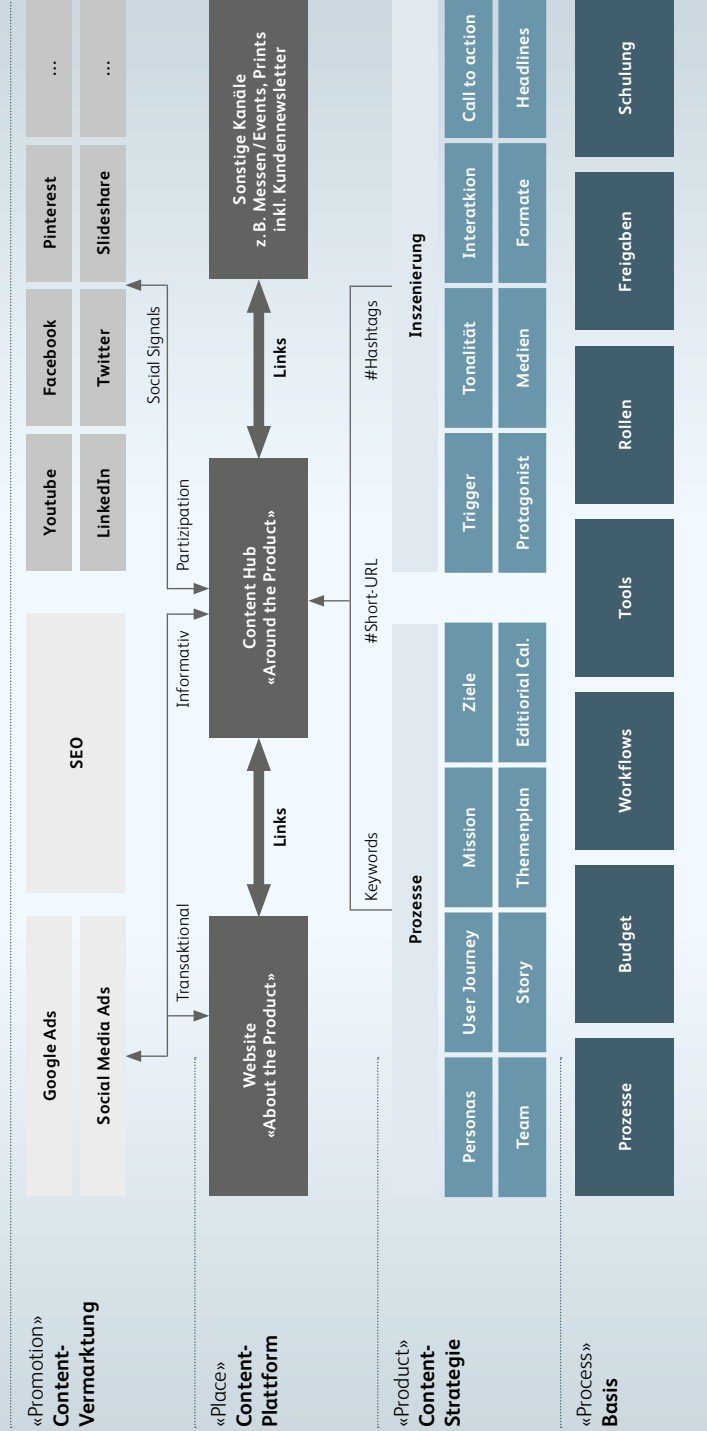


Abbildung 9: Content-Marketing-Architektur (in Anlehnung an Lange 2015)



## Die Content-driven Organisation

Die Sicherung eines umfassenden Content-Management-Prozesses stellt Kommunikationsorganisationen speziell in grösseren Unternehmen und dezentralen Businessstrukturen vor grosse Herausforderungen. Dort wird der Content meistens von einzelnen Teams in ihren jeweiligen «Silos» produziert und verwaltet. Das erschwert den Überblick und das aktive Management hinsichtlich der Vollständigkeit und Qualität der Content-Bausteine. Möglichkeiten für Mehrfachnutzung können so nur schlecht erkannt werden.

*«Das allererste Ziel war: Wir müssen gemeinsam über Themen sprechen. Das bleibt aber auch die grosse Herausforderung: Man braucht den kulturellen Change, damit das funktioniert. Der Organisationsteil ist eigentlich wichtiger als die inhaltliche Beschäftigung mit den Themen. Die Unterstützung durch die Marketingleitung ist dabei entscheidend.»*

*«Wenn man von der Content-[Marketing-]Strategie her denkt, dann muss man die Themen in den Vordergrund stellen, und nicht die Binnenstrukturen. Da sehe ich eine grosse Herausforderung.»*

Eine Lösung ist der schrittweise und systematische Aufbau einer geeigneten Content-Marketing-Architektur (vgl. Abbildung 9), um die Infrastruktur, den Prozess und die Organisation grundlegend auf die Content-Marketing-Strategie auszurichten. Im Kern geht es darum, alle in einer Organisation produzierten Inhalte entsprechend der entwickelten Systematik zu inventarisieren und eine unternehmensweite Strategie zur Erstellung, Bewertung, Steuerung und Veröffentlichung dieser Inhalte zu verankern (vgl. Andersen 2014, S. 6).

Mit einer geeigneten, an den Herausforderungen einer themenorientierten Kommunikation ausgerichteten Basis können zudem die Voraussetzungen geschaffen werden, um den Weg für die nächste Generation von Inhalten – hochentwickelt, modular und anpassbar sowie portabel – zu ebnen, um die Chancen zur Mehrfachnutzung von Inhalten, zur Automation der Content-Distribution und zur individualisierten Ansprache der Bezugsgruppen zu erschliessen.

Folgende weitere Eckpunkte sind zudem zu berücksichtigen:

- Wesentlich ist die Klärung der Workflows und Rollen bzw. Verantwortlichkeiten im Unternehmen: Vernetzte Teams und deren Koordination sowie die Einbettung der Content-Marketing-Strategie in alle Prozesse sind notwendige Bedingung für den Erfolg.
- Zu klären sind insbesondere auch personelle Fragen im Hinblick auf die benötigten Ressourcen: Koordinationsrollen bzw. Rollen zur Schnittstellenkommunikation und zum Themenmanagement gewinnen deutlich an Bedeutung.
- Von zentraler Bedeutung ist zudem die Klärung, welche Software-basierten Tools und Arbeitsinstrumente dabei helfen, verhaltensbasierte «Insights» systematisch zu gewinnen und als Basis für Entscheidungen zu erschliessen, und welche Kompetenzen zu deren Nutzung intern oder extern aufgebaut werden. Content-Teams sollten interdisziplinärer aufgestellt werden, denn Analytics-Kompetenzen, SEO-Expertise und Customer Experience Know-how gehören ebenso in die Content-Teams wie redaktionelle Fähigkeiten: Was für die Bezugsgruppen relevant ist, sollte systematisch getestet und in einen kontinuierlichen Prozess zur Verbesserung der Zielerreichung einfließen.
- Darüber hinaus stellt sich die Frage, welche Regelungen der strategischen Kommunikation angepasst werden müssen, z. B. Markenpositionierung, Persona-Profile, CI/CD-Regelungen oder Social Media Guidelines, um die Anforderungen an die Kundenorientierung zu berücksichtigen.

## Agiles Content-(Marketing-)Management

Um sowohl die Anforderungen an die Kundenorientierung zu realisieren als auch die Komplexität der Zusammenarbeit zu meistern, zeigt sich, dass schnelle interne Abstimmungsprozesse, eine gute Zusammenarbeit aller Spezialisten/-innen und viel Selbstbestimmung der einzelnen Marketing- und Kommunikationsmanager/-innen von grosser Bedeutung sind. Mit einem agile(re)n Management werden Content-Marketing-Management-Core-Teams in die Lage versetzt, viele aufeinanderfolgende oder parallele Aktionen (Kampagnen, Themenprogramme, Massnahmenpakete) umzusetzen und mithilfe von Data Analytics und Software-Tools zu optimieren (vgl. Abbildung 10).

*«Wichtig ist die Einsicht in die Notwendigkeit, dass es zusätzliche Kompetenzen in Analysen braucht.*

*Ich weiss nicht, wie sattelfest viele der Schreibenden in der Arbeit mit statistischen Programmen sind. Andererseits weiss ich auch nicht, wie viele Geeks in der Lage sind, gute Contents zu produzieren. Ich vertrete die These, dass es beide Kompetenzen braucht, um ökonomisch voranzuschreiten und einen Beitrag zum Wachstum der Firma zu leisten. Das belegen auch (viele der) Use Cases.»*

*«Wesentlich sind Realtime-Messungen, laufendes Verbessern und Automatisierung. Mein Ziel wäre, 80 Prozent des Contents zu automatisieren und 20 Prozent Kür mit viel Handarbeit zu machen.»*

*«Wir brauchen dynamischere Gebilde. Wir müssen reagieren können.»*

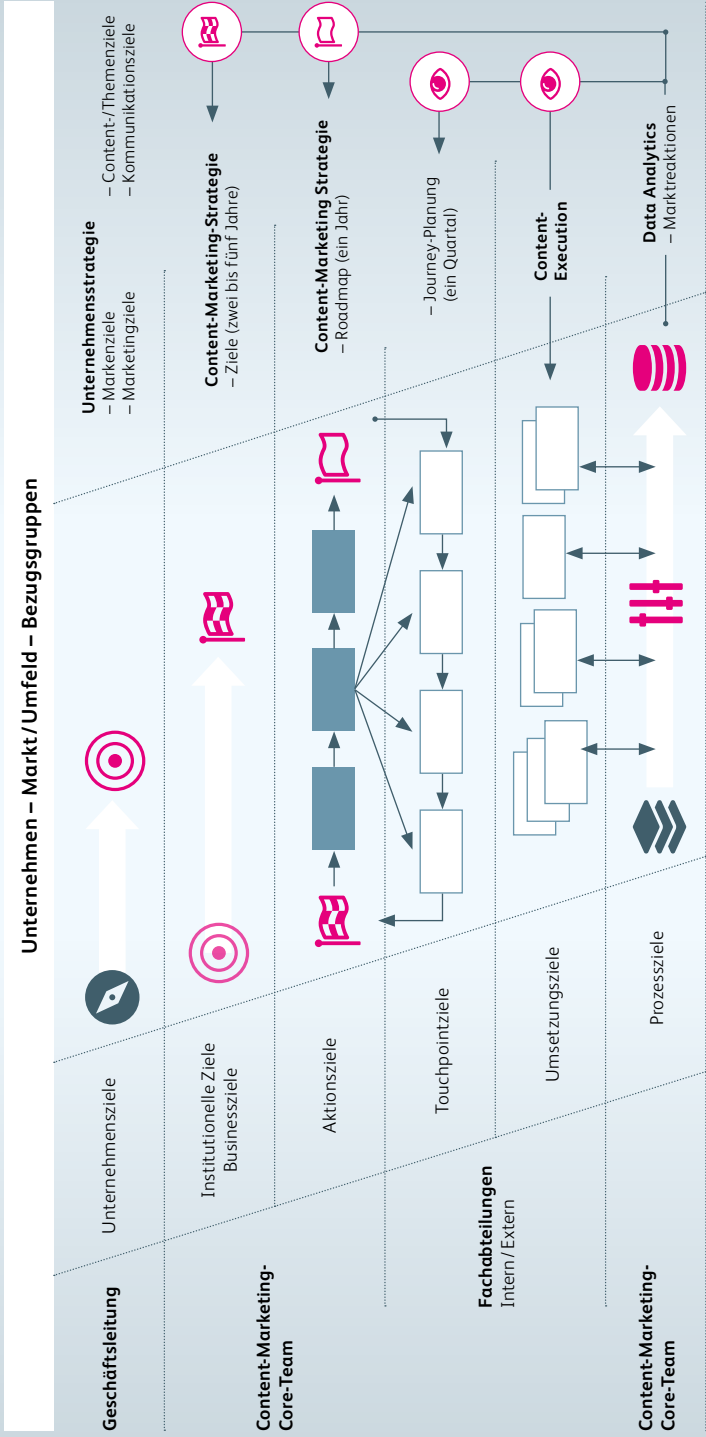


Abbildung 10: Agiles Content-(Marketing-)Management (eigene Darstellung)

Diese Voraussetzung ist oftmals nicht vorhanden. Es fehlen geeignete Handlungsprinzipien und Tools, um die immer kürzeren Entwicklungszyklen von Kommunikationsprodukten besser beherrschen zu können, Planungen kontinuierlich weiterzuentwickeln und Learnings aus dem Nutzer-Feedback unmittelbar zur Optimierung der Content-Angebote einzubauen.

Damit dies gelingt, empfiehlt es sich, Prozesse und Workflows der Zusammenarbeit bewusst zu gestalten. In der Praxis hat es sich bewährt, diese Prozesse und Workflows für die optimale Zusammenarbeit aller Beteiligten schriftlich festzuhalten. Das erleichtert allen Beteiligten die Abstimmung und Rollenverteilung. Im Idealfall sind das «lebendige Prozessdokumente», in der die Learnings aus dem laufenden Betrieb dokumentiert werden. Aus den Experteninterviews lässt sich ebenfalls herauskristallisieren, dass es sich bewährt, in der ersten Zeit der Arbeit mit strategischem Content-Marketing eine Funktion eines temporären «Integration Managers» zu bestimmen, der alle Teamerfahrungen sammelt, auswertet und Änderungen vorschlägt.

Ohne den parallelen Aufbau von Tools und Kompetenzen für den Data Research fehlen die Voraussetzungen sowohl für eine kunden- als auch eine zielorientierte Ausrichtung der laufenden Programme. Darüber hinaus fehlt die Grundlage für die nächsten Entwicklungsschritte in Richtung Automation – z. B. dynamische Content Distribution – und eine Individualisierung der Ansprache. Statt sich durch komplexe Projekte zu quälen oder teure Tools zu früh zu installieren, empfiehlt sich die schrittweise Einführung geeigneter Lösungen für das Halten und Zugänglichmachen der Daten für die verschiedenen Phasen der Planung und Steuerung. Denn am Ende ist treffsichere Zielgruppenansprache immer ein konstanter Prozess aus Analysieren, Messen, Lernen, Verstehen und Umsetzen. Abbildung 10 zeigt die Verzahnung von Data Analytics und User Research im Überblick.

Welche Rollen und Kompetenzen besser intern oder unter Beizug externer Ressourcen bereitgestellt werden, hängt von der jeweiligen Position und den Aufgabenbereichen der Fachabteilungen ab. In einem ersten Schritt ist daher wichtiger, dass bei der Planung gewährleistet ist, dass Teams mit diversen Fähigkeiten aufgestellt werden, die als Ganzes die erforderlichen Kompetenzen abdecken, um die strategischen und operativen Tätigkeiten professionell umzusetzen. Von zentraler Bedeutung scheint, dass die Content-Marketing-Organisation in der Lage ist ...

- einen Planungsrahmen zu etablieren, der die Vielzahl an Aufgaben, Projekten und Themen entlang der Leistungsdimensionen strukturiert und in strategische und operative Leistungen differenziert.
- eine Systematisierung zu schaffen, die den Ausgangspunkt bildet, um Ziele, Projekte und Themen vor dem Hintergrund der definierten Kommunikationsziele zu priorisieren, und darauf basierend, das verfügbare Gesamtbudget zu allozieren.
- Transparenz herzustellen und eine Überprüfung zu ermöglichen, ob überhaupt für jede definierte Leistungsdimension entsprechende Tools und Kompetenzen implementiert sind und genügend Ressourcen vorhanden sind.
- eine Leadfunktion zu übernehmen, um die Weiterentwicklung des notwendigen technologischen SetUp voranzutreiben.
- einen ganzheitlichen Bezugsrahmen für das Leistungsspektrum in der Sprache des Managements zu entwickeln, in dem zwischen strategischen und operativen Leistungen unterschieden wird, um Akzeptanz und eine langfristige Verankerung der Content-Marketing-Strategie zu erreichen.

## Herausforderungen und Erfolgsfaktoren

- Es fehlt eine Verankerung der Content-Marketing-Strategie als nachhaltige strategische Denkhaltung in den Unternehmen. Empfehlenswert ist ein strategischer Entscheid der Geschäftsleitung mit den entsprechenden Anpassungen der Zusammenarbeitsmodelle und benötigten Ressourcen, die für die erweiterten Aufgaben des Kommunikationsmanagements benötigt werden.
- Zu Beginn sollte mit dem Team eine gemeinsame Vision entwickelt werden, was man erreichen möchte. Wichtig ist die Gewinnung des Commitments der Mitarbeitenden, den Wandel im Unternehmen mitzutragen. Das umfasst auch die Bereitschaft zu einer veränderten Denkhaltung von einem kanal- und bereichspezifischen Denken hin zu einem wertschöpfungsorientierten holistischen Denken und Agieren: Es muss ein Kulturwandel möglich werden, der ein gemeinsames Verständnis und den Austausch darüber fördert, wie die Unternehmensziele erreicht werden.
- Mitarbeitende mit Marketing- und Kommunikationsaufgaben sind oft unterschiedlichen Abteilungen zugeordnet. Daraus folgt, dass sie wenig bis gar nicht interagieren und kein Gesamtbild der Wertschöpfungskette haben, selbst wenn sie ein Teil davon sind. Hinzu kommen individuelle Gegebenheiten im Unternehmen, wie z. B. komplexe Strukturen oder personelle Verantwortungen, die es erschweren, Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten und Strukturen anzupassen. Intern ist es somit relevant, dass die organisatorischen Trennlinien überwunden werden, indem auf der Basis einer Content-Marketing-Strategie angefangen wird, gemeinsam über Themen zu sprechen. Die agilen Kommunikations- und Managementmethoden sind hierfür ein chancenreicher Ansatz. Die Basis ist, einen organisatorischen Veränderungsprozess einzuleiten und durch die Unternehmensleitung zu stützen, der die erfolgreiche Implementierung einer Content-Marketing-Strategie ermöglicht.

- Oftmals fehlt ein Verständnis für den Impact der Digitalisierung auf den Strategiefindungsprozess und die Bereitschaft, sich mit Prozessen und Tools zu beschäftigen. Dadurch können Grundlagen für die systematische Beobachtung (Monitoring) und Messung (Analytics) nicht erschlossen und neue Touchpoints oder User Interfaces nur sehr schwer integriert werden. Für den Erfolg des strategischen Content-Marketings muss die Organisation lernen: das Wissen aus Analyse, Planung, Umsetzung und Evaluation muss kontinuierlich aufgebaut und iterativ eingebracht werden (vgl. Abbildung 10).
- Eine weitere Herausforderung stellt der Aufbau interner Ressourcen und Kompetenzen dar: Mitarbeitende müssen nicht nur Themen suchen und aufbereiten sowie schreiben können, sondern auch fotografieren und Filme produzieren, alle Inhalte auf verschiedenen Kanälen und Plattformen publizieren und nicht zuletzt diesen Erfolg analysieren können. Zweckmässig erscheint, die bestehenden Teams weiterzuentwickeln bzw. entsprechend der neuen Anforderungen zu verändern und intensiv zu vernetzen.



## Konklusion

Mit Blick auf die Untersuchungsergebnisse lassen sich die nachfolgend aufgeführten sechs wesentlichen Herausforderungen hinsichtlich der erfolgreichen Entwicklung und Implementierung einer Content-Marketing-Strategie in Unternehmen isolieren. Sie bilden den Ausgangspunkt weiterer notwendiger Forschungsarbeiten zur Weiterentwicklung der Themenstellung:

### **(1) Einbettung ins strategische Instrumentarium des Unternehmens:**

Es herrscht unter den Expertinnen und Experten Konsens darüber, dass die Content-Marketing-Strategie einen Beitrag zu den übergeordneten Unternehmenszielen leisten und aus der Unternehmensstrategie abgeleitet werden soll. Wie diese strategische Anbindung der Content-Marketing-Strategie am besten gelingt, ist dagegen in vielen Unternehmen unklar. Ungelöst ist häufig auch die Frage hinsichtlich der Zusammenführung der einzelnen Teilstrategien wie der Markenstrategie, der Marketingstrategie, der Kommunikationsstrategie und der Content-Marketing-Strategie in einem strategischen Instrumentarium. **Vielfach stehen die Strategien trotz der inhaltlichen Überschneidungen und gegenseitigen Abhängigkeiten unverknüpft nebeneinander und werden separat realisiert sowie hinsichtlich ihrer Wirkungen separat betrachtet. Damit eine Content-Marketing-Strategie handlungsfähig ist und ihren Zielbeitrag leistet, sind jedoch Rückkoppelungen notwendig.** So sind z.B. in der Markenstrategie auch Aussagen zu den relevanten Themenfeldern sinnvoll und in der Kommunikationsstrategie sind Erkenntnisse aus dem Content-Marketing zu den Veränderungen des Rezeptionsverhaltens der Bezugsgruppen zu erfassen. Wesentlich ist ferner, dass Regelungen der Kommunikationsstrategie nicht eins zu eins auf das Content-Marketing übertragen werden, da dies aufgrund der spezifischen Gegebenheiten und Anforderungen im Rahmen eines kontinuierlichen Dialogs mit den Bezugsgruppen nicht immer sinnvoll ist. **Im Rahmen der Wirkungsmessung ist zudem eine wertschöpfungsorientierte langfristige Perspektive des Content-Marketings zugrunde zu legen.** Auch wenn Konsens darüber herrscht, dass die themenzentrierte Kommunikationsarbeit sowohl für das Erreichen von Reputations- wie auch von Marktzielen an Bedeutung gewinnt, ist die Wirkungsmessung meistens ausschliesslich operativ ausgerichtet.

**(2) Themenlandkarte und Content-Strukturierung:** Der Ausgangspunkt der Entwicklung einer Content-Marketing-Strategie sollte nach Ansicht der Befragten eine bedürfnisorientierte Analyse der Produktbereiche sein. Auf dieser Basis werden die Core Story sowie die Themenfelder, Themen und Subthemen (Themenlandkarte) definiert. Die Produkt- und Bedürfnisorientierung wird so durch eine Themen- und Beziehungsorientierung ergänzt. Im Anschluss erfolgt eine Inventarisierung, welche Contents bestehen, wie diese in die Themenlandkarte einzuordnen sind und inwieweit sie zur Ansprache der Bezugsgruppen geeignet sind (Content Audit). In weiteren Schritten erfolgen eine Analyse ihrer aktuellen kommunikativen Aufbereitung und die Zuordnung zu einer Phase der Customer Journey auf Basis ihrer Eigenschaften (Attribuierung). **So wird als Grundlage für die Redaktionsplanung sichtbar, welche Contents noch zur Vervollständigung der «User Story» für spezifische Themen und Geschichten fehlen.**

**(3) Vernetzte Planung und automatisierte Realisation:** Eine der grössten Herausforderungen sehen die Experten in der Abstimmung der verschiedenen Aktivitäten aufeinander innerhalb der Organisation. Wie die verschiedenen internen Stakeholders ins Boot geholt werden können und wie Prozesse und Workflows angepasst werden müssen, ist in vielen Unternehmen unklar. **Agile Management-Methoden sind gut geeignet, um dem veränderten Charakter der Kommunikation und der gestiegenen Komplexität der Zusammenarbeit Rechnung zu tragen. Zudem versetzen sie die Teams in die Lage, um die zahlreichen gleichzeitig laufenden Kampagnen, Themenprogramme und Massnahmen in Echtzeit zu optimieren, dicht am Puls der Bezugsgruppe zu bleiben und aktuelle Geschehnisse, die für die Bezugsgruppe relevant sind, zu nutzen.** Ungelöst ist die Frage nach geeigneten Systematiken und Technologie-Stacks, um die Abstimmung und Rollenverteilung zwischen den Fachteams zu vereinfachen, die steigenden Volumen zu bewältigen und Standardprozesse sowie wiederkehrende Aufgaben zu automatisieren. **Grosse Potenziale zur Verbesserung der Entscheidungsbasis bestehen insbesondere im Bereich von Daten- und Kundenauswertungen mit vorausschauenden Prognosen, in der präziseren Auswertung von Online-Kanälen hinsichtlich des User-Verhaltens und bei Kollaborations-Tools zur Abstimmung über verschiedene Abteilungen hinweg.**

**(4) Entwicklung passender Management-Tools:** In den Interviews wird deutlich, dass für die Strukturierung, Attribuierung und automatisierte Realisation noch keine etablierten Management-Tools existieren. **Insbesondere in der Analyse- und Planungsphase bestehen die grössten Potenziale für Verbesserungen.** Grosse Relevanz in der Praxis haben Software-basierte Tools, die dabei helfen, die Kundenorientierung systematisch zu erschliessen. Sie lösen die bewährten Methoden des strategischen und operativen Managements nicht ab, sondern erweitern diese. Im Zentrum stehen dabei Technologien, die das Internet als «Informationspool» für die Datengewinnung und -analyse insbesondere der verhaltensorientierten Dimension der Kommunikation nutzen und Technologien, die eine agilere, am effektiven Verhalten der Bezugsgruppen ausgerichtete Steuerung der Kommunikationsaktivitäten in Richtung einer kontextuellen, persönlicheren und zeitlich präziseren Ansprache der Bezugsgruppen ermöglichen. **Darüber hinaus besteht ein grosser Bedarf an Tools, die als «Schablonen» zur Priorisierung der übergeordneten Kommunikationsziele, zur Ableitung von Kommunikationszielen sowie zur Messung der Zielerreichung eingesetzt werden können** (vgl. Zerfass 2019, S. 221).

**(5) Content-Partnerschaften:** Die Integration von Partnern in die Content-Marketing-Strategie bietet aus Sicht der Interviewten Potenziale. Zum einen besteht die Möglichkeit, im Rahmen einer Co-Creation gemeinsam Inhalte und Angebote zu entwickeln und gemeinsam zu vermarkten und so die eigene Wertschöpfungskette sowohl inhaltlich als auch kanalspezifisch zu erweitern. Zum anderen können über Partnerschaften neue Communitys erreicht und Beziehungen mit diesen entwickelt werden. **Als Partner bieten sich andere Unternehmen sowie Handelspartner mit übereinstimmenden Bezugsgruppen auf vor- oder nachgelagerten Wertschöpfungsstufen an.** Zusätzlich besteht die Möglichkeit, die eigenen Mitarbeitenden als Multiplikatoren/-innen in die Kommunikation einzubinden. Dadurch besteht die Chance, glaubwürdig neue Netzwerke zu erschliessen.

**(6) Kulturelle und organisatorische Verankerung:** Die Basis eines erfolgreichen Content-Marketings bietet die Verankerung der Content-Marketing-Strategie als langfristige Denkhaltung in den Unternehmen. Um dies zu verwirklichen, bedarf es zunächst eines klaren Commitments der Unternehmensleitung zum Ansatz einer themenzentrierten Kommunikation sowie der Bereitstellung der entsprechenden Ressourcen und Unterstützung des notwendigen Veränderungsprozesses im Unternehmen. **Mit Blick auf die Mitarbeitenden ist zunächst der schrittweise Aufbau einer gemeinsamen Verständnisbasis notwendig, um darauf aufbauend ein gemeinsames wertschöpfungsorientiertes Denken entlang der Customer Journey zu etablieren.** Die Schwierigkeiten der nachhaltigen Implementierung einer Content-Marketing-Strategie haben jedoch auch eine strukturelle Komponente. Bestehende Silo-Strukturen verflüssigen sich, wenn überhaupt, nur sehr langsam, und die Akzeptanz neuer Planungs- und Evaluationstools, die das gesamte Spektrum der operativen und strategischen Leistungsbeiträge transparent machen, ist nur schwer zu erreichen. **Indem Rollen für die Schnittstellenkommunikation und die Koordination zwischen allen relevanten Content-Teams geschaffen werden, können die strukturellen Hindernisse überwunden werden.** Der langfristige strukturelle und kulturelle Wandel wird angestoßen und befähigt, in dem Moment, wenn diese Verantwortlichkeiten geschaffen werden und sich die relevanten Teams für die Entwicklung einer übergeordneten Content-Marketing-Strategie vernetzen.

# Quellen

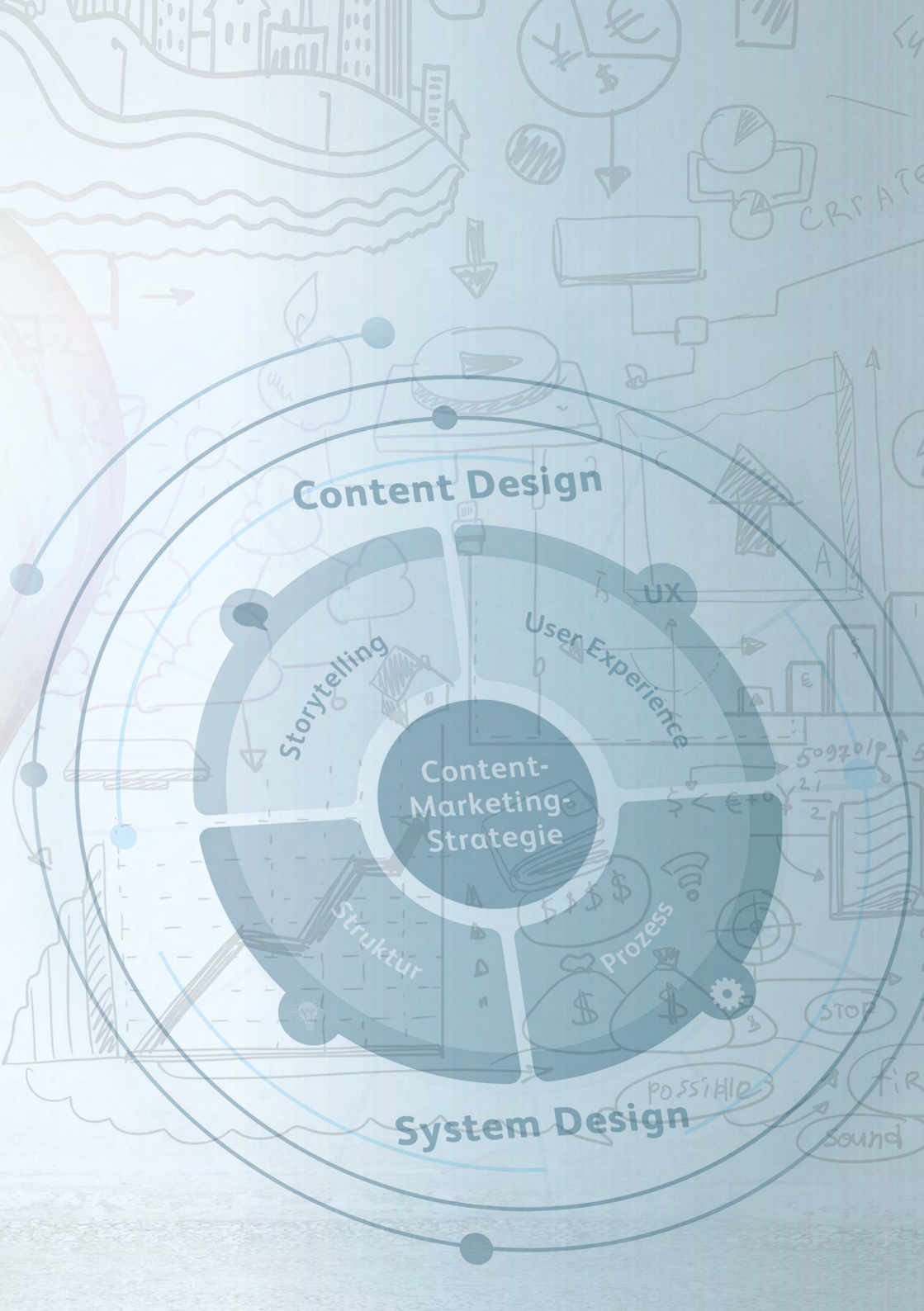
## Interviewte Personen

Del Gosso, Sabina, Content-Strategin, Migros  
 Emch, Christoph, Head of Content Marketing & Storytelling, Farner  
 Fries, Tobias, Head Communications Strategy and Content Production, SWISS  
 Gisi, Christian, Leiter Marketing & Kommunikation, Hochschule Luzern  
 Graf, Alexander, Projektleiter Content Management, PostFinance  
 Hählen, Michael, CEO / Präsident Leading Swiss Agencies, IN FLAGRANTI  
 Hinden, Hansjörg, Content-Marketing-Experte, Generali Versicherungen  
 Holthusen, Lars, Senior Principal Consultant, Namics  
 Loepfe, Steven, Gründer / CEO, Storylead  
 Oberholzer, Roger, Strategy Director & Member of the Board, Notch Interactive AG  
 Pleil, Thomas, Professor, FH Darmstadt  
 Rickenbach, Thomas, Leiter Content, Swissmilk  
 Stutz, Nadine, Digitale Vorhaben, Raiffeisen-Gruppe  
 Tamas, Oliver, Head of Digital Channels and Content, SBB  
 Werder, Beat, Head Content & Digital Group Communications, Lafarge Holcim  
 Zani, Cristian, Head Content Marketing, AXA

## Literatur

- Andersen, R.** (2014): The emergence of content strategy work and recommended resources. *Communication Design Quarterly*, 2(4), 6–13.
- Baetzgen, A. / Tropp, J.** (2015): How Can Brand-Owned Media Be Managed? Exploring the Managerial Success Factors of the New Interrelation Between Brands and Media. *International Journal on Media Management*, 17:3, 135–155.
- Boenigk, M. / Stalder, U. / Mohr, S. / Bründler-Ulrich, S.** (2020): Nutzenpotenziale, Erfolgsfaktoren und Inhalte einer Content-Marketing-Strategie. In: Peters, E. (Hrsg.), *Wirtschaftskommunikation und Mobilität. Europäische Kulturen in der Wirtschaftskommunikation*, Band 29, Wiesbaden (in Vorbereitung).
- Bruhn, M.** (2014): *Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation: Strategische Planung und operative Umsetzung*. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Halvorson, K., & Rach, M.** (2012): *Content Strategy for the Web: Content Strategy*. New Riders.
- Hirschfeld, S. von / Mosche, T.** (2018): *Lean Content-Marketing– Gross denken, schlank starten*. O'Reilly.
- Hollebeek, L. / Macky, K.** (2019): Digital Content Marketing's Role in Fostering Consumer Engagement, Trust, and Value: Framework, Fundamental Propositions, and Implications, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 45, 27–41.

- Kaushik, A.** (2015): See, Think, Do, Care Winning Combo: Content + Marketing + Measurement!. Occam's Razor.
- Lange, M.** (2015): Strategisches und operatives Content-Marketing. Interne Präsentation.
- Löffler, M.** (2014): Think Content! Content-Strategie, Content-Marketing, Texten fürs Web. Galileo Press, Bonn.
- Lombriser, R./Abplanalp, P.A.** (2015): Strategisches Management – Visionen entwickeln, Erfolgspotenziale aufbauen, Strategien umsetzen. Versus.
- Mast, C.** (2018). Unternehmenskommunikation: Ein Leitfaden. UVK Verlag, München.
- Moroney, L.** (2017): Measurement Framework. How to Document Content Marketing ROI. Unter: <https://insights.newscred.com/measurement-framework-content-marketing-roi> (abgerufen am 26.03.2020).
- Peppers, D./Rogers, M.** (2011). Return on Customer – How Marketing Actually Creates Value. Marketing Review St. Gallen, 28(3), 14–19.
- Pophal, L.** (2016): How To Create A Content Strategy, contentmag.com.
- Ruisinger, D.** (2016): Die digitale Kommunikationsstrategie, Schäffer Poeschel, Stuttgart.
- Von Matt, D.** (2016): Dramaturgie von Crossmedia-Kampagnen als Treiber der viralen Verbreitung. Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft. Springer.
- Zerfass, A./Vercic, D./Wiesenberg, M.** (2016): The dawn of a new golden age for media relations? How PR professionals interact with the mass media and use new collaboration practices, Public Relations Review, Vol. 42, 499–508.
- Zerfass, A./Pleil, T.** (2017): Handbuch Online-PR. Strategische Kommunikation in Internet und Social Web. BoD – Books on Demand.
- Zerfass, A./Volk, S.** (2019): Toolbox Kommunikationsmanagement – Denkwerkzeuge und Methoden für die Steuerung der Unternehmenskommunikation. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Zerfass et al.** (2019): European Communication Monitor, <http://www.communicationmonitor.eu>.



# Content Design

Storytelling

User Experience

UX

Content-Marketing-Strategie

Struktur

Prozess

# System Design

POSSIBLE

STOP

FIR

sound





$$E = mc^2$$

\$\$\$\$\$\$  
money

BUSINESS

LUCK

ISBN 978-3-033-07808-6

