



Matthias Wesselmann *Hrsg.*

Content gekonnt

Strategie, Organisation, Umsetzung,
ROI-Messung und Fallbeispiele
aus der Praxis

EBOOK INSIDE



Springer Gabler

Content gekonnt

Matthias Wesselmann
(Hrsg.)

Content gekonnt

Strategie, Organisation, Umsetzung,
ROI-Messung und Fallbeispiele
aus der Praxis

Hrsg.

Matthias Wesselmann
fischerAppelt AG
Hamburg, Deutschland

ISBN 978-3-658-24619-8

ISBN 978-3-658-24620-4 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-24620-4>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Vor gut sieben Jahren, gerade ein halbes Jahr im neuen Job als Marketingleiter bei Vitra angekommen, bekam ich den Anruf eines Marketingbranchenmagazins. Man arbeite an einem Artikel über Content Marketing, was ich denn dazu zu sagen hätte. „Nichts habe ich dazu zu sagen, keine Ahnung, was das ist“, war sinngemäß meine Antwort. Gleichwohl war mein Interesse geweckt, und ich las mich ein bisschen ein. Der Begriff sei aus den USA „importiert“, wo Content Marketing eigentlich dem Suchmaschinenmarketing zugeordnet werde, hieß es da. Verschiedene Agenturen und die üblichen Verdächtigen hatten sich bereits mehr oder minder profund zum Thema geäußert.

Schnell stellte ich fest: Die dem Content Marketing zugrunde liegende Idee – mit relevanten Inhalten passende Zielgruppen zu erreichen und bestenfalls etwas bei diesen auszulösen – war mir tatsächlich schon sehr vertraut. Schließlich habe ich meine Wurzeln in der PR, und die PR macht seit Jahrzehnten genau das: Sie kreiert Inhalte, die für Journalisten ebenso wie für die Rezipienten ihrer Medien relevant sind – denn nur so kann sie die Journalisten erreichen und ihre Botschaften in die Medien heben. Dass diese Mechanik auch im direkten Kontakt von Unternehmen zur Zielgruppe funktioniert, ist naheliegend und seit jeher Funktionsmodell des Corporate Publishings.

Content Marketing geht aber noch einen entscheidenden Schritt weiter als das herkömmliche Corporate Publishing: Der Inhalt steht hier ganz klar im Vordergrund; der Rezipient und seine Bedürfnisse schieben sich vor das Unternehmen und seine Botschaften. Das bedeutet: Wer im Content Marketing erfolgreich sein will, muss seine alte Denke in Präsenz gegen eine Denke in Relevanz ein-tauschen. Die Digitalisierung der Kommunikation beschleunigt den Prozess, denn die endlose Flut an Werbe- und Marketingbotschaften, die sekündlich auf uns einprasselt und durch ihre immerwährende Präsenz nach Aufmerksamkeit giert, nährt die Sehnsucht der Rezipienten nach Relevanz.

Kurz gesagt: Was ich nach dem Anruf des Branchenmagazins noch für ein Buzzword hielt, hat sich zu einer Disziplin mit Substanz und Daseinsberechtigung entwickelt, die die klassische Denke der großen, emotionalen Präsenzkampagne hinterfragt. Wer hätte das gedacht. Doch trotz allem ist die Disziplin noch jung, es gibt Irrungen und Wirrungen bei der Definition, in der Organisation und der Evaluation. Wie in jeder Profession tauchen hier und da Scharlatane auf, die mit absurdem Wirkungs- oder Preisversprechen den einen oder anderen Ahnungslosen fangen. Auch sind Beharrungstendenzen in den Marketing- und Kommunikationsabteilungen zu überwinden.

Es gilt daher, Wissen zu vermitteln und eine Professionalisierung voranzutreiben. Genau dazu haben wir beim Bundesverband der digitalen Wirtschaft eine Fokusgruppe gegründet – und genau dabei soll auch dieses Buch helfen. Es ist kein Kompendium mit dem Anspruch des Vollständigen und Allwissen, sondern ein Abbild des Status quo im Content Marketing und permanent in Bearbeitung. Es gliedert eine Disziplin erstmals und will ein wenig Ordnung und Orientierung geben.

Danken möchte ich an dieser Stelle den 36 Autoren dieses Buches. Die Lektüre der verschiedenen Texte – mal wissenschaftlich, mal direkt aus der Praxis – zeigt eine große Diversität. Vielfalt verhilft hier definitiv zu mehr Klarheit, und die wertvollen inhaltlichen Fragmente fügen sich zu einem ersten, umfassenden Bild der Disziplin zusammen. Mein ganz besonderer Dank gilt dabei Leif Lewinski für die Organisation und Unterstützung bei der Produktion, bei der Auswahl und Ansprache der Autoren und auch als stetiger Mahner für Termine und Texte. Ohne Leif wäre es bei der Idee eines Buches geblieben.

Das vorliegende Werk ist der aktuelle Status quo im Content Marketing. Wenn Sie als geneigter Leser dazu beitragen können und wollen, diesen Status quo um neue Facetten oder Perspektiven zu erweitern und zu bereichern, zögern Sie nicht, den Verlag oder mich direkt zu kontaktieren.

Viel Freude bei der Lektüre!

Matthias Wesselmann

Inhaltsverzeichnis

Was Content Marketing ist

Eine Historie des Content Marketings	3
---	---

Leif Lewinski

Content Marketing – ein echter Wert	13
--	----

Markus Hartmann

Wie Content Marketing gesehen wird

Rezeption von Content Marketing – im Spannungsfeld von erwünschten und unerwünschten Medienwirkungen	23
---	----

Julia Berding und Ulrike Röttger

Denken heißt selber denken	35
---	----

Sabine Fischer

Die Unternehmensperspektive – Wertschätzung für Aufmerksamkeit	45
---	----

Matthias Wesselmann

Welche Voraussetzungen Content Marketing braucht

STUDIO360 – the Story Factory by AccorHotels Content und Storytelling auf allen Kanälen	55
--	----

Anne Wahl, Janine Martin und Sybille Milka-Böhm

Content Room versus Büroarbeitsplatz	69
---	----

Ole Grönwoldt

Content Logistic	77
Temel Kahyaoglu und Carmela Melone	
Wie Content Marketing die Konsumenten erreicht	
More Signal, Less Noise: Targeted Content Marketing with Sinus-Milieus.....	91
James Edwards and Marc Calmbach	
Verhaltensökonomie, Need Trigger und Content Marketing	113
Tim Gohmann	
Virale Zielgruppen im Content Marketing.....	129
Angela Harre	
Personalisierung im digitalen Content Marketing.....	143
Pascal Volz und Anne Griep	
Content Marketing für B2B-Dienstleister	
Content Marketing für B2B-Dienstleister	161
Heiko Packwitz	
Wie Content Marketing entsteht	
„Erzählt uns was Schönes“ – digitales Storytelling im Content Marketing	179
Leif Ullmann und Christian Clawien	
Content Curation – Chancen und Herausforderungen für Unternehmen und Medien	195
Heiko Scherer	
Künstliche Intelligenz im Content Marketing	211
Ingo Kahnt	
Content-Typologie: Wie guter Content aussehen muss	
Contenttypologie: Wie guter Content aussehen muss	229
Isabel Rehmer	

Welche Verbreitungskanäle Content Marketing nutzt

User Experience als Schlüssel zum erfolgreichen Content Marketing	237
Paul Taggart	
„Bruce B.“ – ein Printmagazin mit Purpose	249
Christian Kortmann	
Definition und Erfolgsfaktoren von Content Seeding – Praxisbeispiel einer Content-Seeding-Kampagne	257
Mario Strack, Lena Kapp und Patricia Unfried	
Virtual Reality: Vom Content Marketing zum Immersive Marketing	267
Rolf Illenberger	
Wie Content Marketing sich vermessen lässt	
KPIs im Content Marketing	279
Sepita Ansari Pir Seraei	
Datenvisualisierung und Dashboards	295
Arne-Kristian Schulz und Dirk U. Proff	
Praxis-Beispiele: So gelingt Content Marketing	
Best Practice Case – Merck startet globale Content-Marketing-Kampagne rund um das Thema Neugier	325
Katrin Menne und Carl-Jochen Reinhardt	
Coca-Cola #Vereinsgeschichte: Viele Daten, viele Gefühle	335
Sarah Helm	
Best Practice Case: Content Amplification bei MYVAN	341
Dietrich Pflüger	

Abbildungsverzeichnis

Eine Historie des Content Marketings

Abb. 1	Rezepte auf Dr. Oetkers Backin-Tütchen	5
Abb. 2	John Deeres <i>The Furrow</i>	6
Abb. 3	„Ma Perkins“	9

Rezeption von Content Marketing – im Spannungsfeld von erwünschten und unerwünschten Medienwirkungen

Abb. 1	Content Marketing in der Internetöffentlichkeit	26
--------	---	----

STUDIO360 – the Story Factory by AccorHotels Content und Storytelling auf allen Kanälen

Abb. 1	Kanalübersicht im 360° Modell von Accor	60
Abb. 2	Verantwortungsbereiche nach der Zusammenlegung der Kommunikations- und Marketingabteilungen	62
Abb. 3	Wertschöpfungskette im STUDIO360	63
Abb. 4	Vereinfachte Matrixstruktur – das Organigramm des STUDIO360 im August 2018	64

Content Room versus Büroarbeitsplatz

Abb. 1	Infinity Bench	71
Abb. 2	Office Forum	72
Abb. 3	Pantry und Zentrum	73
Abb. 4	Freie Arbeitsplätze in der Galerie	74

Content Logistic

Abb. 1	Die Information Supply Chain.....	85
--------	-----------------------------------	----

More Signal, Less Noise: Targeted Content Marketing with Sinus-Milieus

Fig. 1	The SINUS content marketing diamond	94
Fig. 2	The Sinus-Milieus in Germany	96
Fig. 3	The Sinus-Meta-Milieus in established markets	97

Verhaltensökonomie, Need Trigger und Content Marketing

Abb. 1	Entscheidungselemente und Beschreibung für jedes Element	119
Abb. 2	Entscheidungssegmente (Decision Systems) mit einzelnen Entscheidungssystemen.....	120
Abb. 3	Behavioral-Economics-Modell	122

Virale Zielgruppen im Content Marketing

Abb. 1	Anonymisiertes Beispiel einer Netzwerkvisualisierung	135
Abb. 2	Anonymisierte Beispiele einer linearen und exponentiellen Trendfunktion	139

Personalisierung im digitalen Content Marketing

Abb. 1	Darstellung einer Clusteranalyse	146
Abb. 2	Customer Journey mit zielgruppenspezifischem Content	148
Abb. 3	DMP als zentrales Steuerungselement.....	149
Abb. 4	Funnelmodell mit den einzelnen Stufen.....	150
Abb. 5	Digitale Marketingkanäle je Funnelstufe.....	153
Abb. 6	Schematische Darstellung des zweidimensionalen Modells	156

Content Marketing für B2B-Dienstleister

Abb. 1	Abteilungsübergreifende integrierte Kommunikation am Beispiel einer Messe	166
Abb. 2	Content zur Begleitung der Phasen der Customer Journey.....	171

„Erzählt uns was Schönes“ – digitales Storytelling im Content Marketing

Abb. 1	Mesut Özil im „Defiant“-Mixtape	188
Abb. 2	Startseite von „Searching for Syria“	189
Abb. 3	Die interaktive Ausstellung „Century of the child“	191
Abb. 4	VISA Rushcard „Change Perspective“	192

Content Curation – Chancen und Herausforderungen für Unternehmen und Medien

Abb. 1	Themenauswahl als Interessensaustausch	200
Abb. 2	Standardprozess der Content Curation.	202
Abb. 3	Übersicht Content Curation Tools	206
Abb. 4	Formen und Methoden der Content Curation	208

Künstliche Intelligenz im Content Marketing

Abb. 1	Prognose zum Umsatz mit Unternehmensanwendungen im Bereich künstliche Intelligenz weltweit von 2016 bis 2025, in Millionen US-Dollar	213
Abb. 2	Beispiel intelligenter Bilderkennung durch KI	215
Abb. 3	Prognose zum Volumen der gespeicherten Big-Data-Menge in Rechenzentren weltweit in den Jahren 2016 bis 2021, in Exabyte	216
Abb. 4	Beispiel automatisiert erstellter Spieltagsberichte	219
Abb. 5	Bewertung automatisierter Texte; blau = automatisiert produzierter Content, orange = menschlich produzierter Content	221
Abb. 6	Bewertung der Auswirkungen künstlicher Intelligenz	222
Abb. 7	Anteil von Unternehmen in Deutschland, die im Jahr 2018 Schwierigkeiten haben, IT-Fachkräftestellen zu besetzen	223

Contenttypologie: Wie guter Content aussehen muss

Abb. 1	Contenttypen gezielt einsetzen.	232
--------	---	-----

User Experience als Schlüssel zum erfolgreichen Content Marketing

Abb. 1	Russische Kolonie Alexandrowka in der Nähe von Potsdam	239
Abb. 2	Startseite der congstar-„Ausreden-Lotterie“ auf Facebook	240
Abb. 3	Vom Autor verfasste Postkarten an den und vom Apfel.	242
Abb. 4	Startseite des Features „Nachricht an mich“ der Techniker Krankenkasse	243
Abb. 5	Die Bewegungen eines ungeborenen Säuglings werden für das Merck-Projekt „Ode an die Zukunft“ in Töne übersetzt	245

Definition und Erfolgsfaktoren von Content Seeding – Praxisbeispiel einer Content-Seeding-Kampagne

Abb. 1	Beispiel E-Mail, Pre-Outreach.	261
Abb. 2	Landingpage JOSERA-Ratgeber: „Giftköder – Wie können Sie Ihren Hund vor der Gefahr schützen?“	263
Abb. 3	Sichtbarkeitsverlauf nach SISTRIX im Zeitraum der Kampagne	264

Virtual Reality: Vom Content Marketing zum Immersive Marketing

Abb. 1	Die Oculus Go von Facebook	269
Abb. 2	Einsatz von Virtual Reality in der Aus- und Weiterbildung bei Avacon	272
Abb. 3	Die Virtual-Reality-Anwendung „Zeitreise durch den Kölner Dom“	273

KPIs im Content Marketing

Abb. 1	Umfrage zur KPI-Messung der Content-Marketing-Maßnahmen	280
Abb. 2	Umfrage zum Content Marketing	281
Abb. 3	Umfrage zur Zufriedenheit der Analyse und Auswertung der Content-Marketing-Maßnahmen	282
Abb. 4	Abbildung zum Content-Marketing-Prozess	284
Abb. 5	Contenttypen entlang der Customer Journey	288
Abb. 6	Quantitativer Kennzahlenpool für Content Marketer.	290

Abb. 7	Abbildung zu Methoden und Instrumenten zur Erhebung von Kennzahlen	291
Abb. 8	Abbildung zu Methoden und Instrumenten zur Erhebung von Kennzahlen	292

Datenvisualisierung und Dashboards

Abb. 1	Ergebnisse der TUM-Studie im Überblick.	297
Abb. 2	Vier Varianten zur Darstellung einer Zeitreihe	304
Abb. 3	Matrix zur Auswahl der geeigneten Visualisierung	306
Abb. 4	Typische und optimierte Säulen- und Liniendiagramme	308
Abb. 5	Typische und optimierte Säulendiagramme	309
Abb. 6	Eyetracking-Spur im Labor der TU München	311
Abb. 7	Verschiedene Darstellungsvarianten für einen Strukturvergleich	313
Abb. 8	Normales und indexiertes gestapeltes Balkendiagramm	315
Abb. 9	Normales und indexiertes gestapeltes Balkendiagramm	315
Abb. 10	Mehrdimensionale Visualisierungen	317
Abb. 11	Referenzwertanalysen	320

Best Practice Case – Merck startet globale Content-Marketing-Kampagne rund um das Thema Neugier

Abb. 1	Der Curiosity-Self-Test entführt den Nutzer in eine Welt aus Merck-CI-Elementen und lässt ihn seine eigene Neugier entdecken	329
Abb. 2	Die Question Formulation Technique™ im Rahmen des Curious-Elements-Schulungsprogramms sensibilisiert den Nutzer dafür, dass es wichtig ist, Fragen zu stellen, um Probleme zu lösen	331

Coca-Cola #Vereinsgeschichte: Viele Daten, viele Gefühle

Abb. 1	Vereine rufen auf ihren Social-Media-Kanälen zum Sammeln von Aktionscodes auf	338
Abb. 2	Hauptgewinn der ersten Welle – TSV Hespe spielt gegen die FC Bayern Legends	339

Best Practice Case: Content Amplification bei MYVAN

Abb. 1	Ergebnisse des Content-Amplification-Approaches bei MYVAN	345
--------	---	-----

Tabellenverzeichnis

More Signal, Less Noise: Targeted Content Marketing with Sinus-Milieus

Table 1	Basic characteristics of the Sinus-Milieus and -Meta-Milieus	99
Table 2	Elements of storytelling by Sinus-Milieu	101
Table 3	Elements of design by Sinus-Milieu	103
Table 4	Statements on media use by Sinus-Milieu	104
Table 5	Elements of storytelling for key Adidas target groups.....	106
Table 6	Elements of storytelling for a key Volvo target group	108

Verhaltensökonomie, Need Trigger und Content Marketing

Tab. 1	Die Gesamtmarkenprofile nach Entscheidungssegment	121
Tab. 2	Vorhersageergebnisse der Auswahlaufgabe	124
Tab. 3	Durch BrandEmbrace® gemessene Vorhersageverhalten/ Schulstandor	126
Tab. 4	Das durch BrandEmbrace® gemessene Vorhersageverhalten/ Millennialbankkunden	126
Tab. 5	Das durch BrandEmbrace® gemessene Vorhersageverhalten/ Haartrockner	126

Was Content Marketing ist

Eine Historie des Content Marketings

Leif Lewinski

Inhaltsverzeichnis

1 Content Marketing gestern	4
2 Content Marketing heute und morgen	8
Literatur.	11

Zusammenfassung

Content Marketing ist seit Jahren ein Buzzword, das sich selbst im Zeitalter von KI (künstlicher Intelligenz) und Automatisierung hartnäckig hält – und das zu Recht: Denn während die klassische Werbung in der Krise ist, feiert das Content Marketing jährlich immer größere Erfolge, sowohl bei relevanter Reichweite, Kundengewinnung und Kundenbindung (vgl. Steinbach et al. 2015, S. 5) als auch mit Blick auf die Relevanz bei Unternehmen (vgl. Werner 2018). Die Möglichkeit, Kunden über mehrwertbietende Inhalte anzusprechen, ist jedoch nicht neu. Einige Experten sagen gar, dass Content Marketing eine über 100-jährige Vergangenheit habe (vgl. Frühbrodt 2016, S. 10). Was jedoch neu ist? Die Vielzahl an Kanälen und Formaten, die nach den Prinzipien des Content Marketings orchestriert werden. Um nachzuvollziehen, was hinter Content Marketing steht und worauf es ankommt, ist es wichtig, seine Entstehung zu verstehen. Im Folgenden wird sie – insbesondere für den deutschen Raum – dargestellt.

L. Lewinski (✉)
fischerAppelt, Hamburg, Deutschland
E-Mail: leif.lewinski@hhl.de

1 Content Marketing gestern

Fast 130 Jahre gibt es die Ansätze schon, die heutiges Content Marketing so erfolgreich machen. Spannend ist, wie sie sich global und unabhängig voneinander entwickelt haben: Alles begann 1891 in Deutschland mit Dr. Oetker und Rezepten auf der Rückseite der „Backin“-Backpulverpäckchen (siehe Abb. 1). Statt mit der üblichen marktschreierischen Art, die Vorteile des eigenen Produkts in den Vordergrund zu rücken, verstand es Dr. Oetker, seine Produkte durch Vorteile für den Kunden aufzuwerten – in Form von Zusatzwissen. Dadurch bot er dem Kunden einen echten Mehrwert. Denn auf den Päckchen waren Hinweise aufgedruckt, die die richtige Handhabung des Produkts erklärten – fehlerhafte Anwendungen wurden dadurch so stark reduziert, dass er seinen Kunden später als Marke gar das Versprechen der „Gelingsicherheit“ geben konnte (vgl. Comspace 2016). Später ergänzte Dr. Oetker sein Content-Marketing-Portfolio noch durch Kochbücher und vieles mehr.

International hatte der US-amerikanische Traktoren- und Landmaschinenhersteller John Deere bereits im Jahr 1895 den nach Joe Pulizzi wohl bedeutendsten Grundstein des modernen Content Marketings gelegt (vgl. Pulizzi 2014, S. 13–16). John Deere brachte sein Kundenmagazin *The Furrow* (zu Deutsch: *Die Ackerfurche*) heraus, und entgegen dem damaligen Verständnis von Werbung lag der Fokus des Magazins auf Vorschlägen und Beispielen für bessere und effizientere Landwirtschaft – natürlich unter Verwendung der Maschinen von John Deere – statt auf dem Betonen der Produktvorteile (siehe Abb. 2). Das war eine Neuheit in der Werbeindustrie, die das Kundenmagazin nachhaltig erfolgreich machte. *The Furrow* wird über 120 Jahre nach Ersterscheinung übrigens noch immer produziert. Die Auflage ist dabei mit 1,5 Mio. Exemplaren in zwölf Sprachen und einer Verbreitung in ca. 40 Ländern nicht zu vernachlässigen.

Andere Unternehmen folgten John Deeres erfolgreichem Beispiel: Teils zeitnah, wie zum Beispiel die Credit Suisse mit dem ersten Bankmagazin der Welt (*Effekten-Kursblatt*), das ebenfalls 1895 erstmalig erschien, teils wesentlich später – wohl auch den Weltkriegen geschuldet (vgl. Brunsch 2017). In Deutschland waren es vor allem Verbände, die Kundenmagazine herausbrachten, etwa den *Bäckerkurier* des Bäckerhandwerks, den *Ski-Atlas* des Deutschen Ski Verbands oder die heute noch erfolgreiche *Apotheken-Umschau*. Spätestens zu diesem Zeitpunkt war das Content Marketing – oder Corporate Publishing, wie es als Sammelbegriff für journalistisch aufbereitete Instrumente der Unternehmenskommunikation genannt wurde – in der Werbelandschaft angekommen.



Abb. 1 Rezepte auf Dr. Oetkers Backin-Tütchen. (Comspace 2016, (c) Dr. Oetker)

Viele Unternehmen zogen mit Kunden- oder Mitarbeiterzeitschriften, mit Geschäftsberichten oder sogar eigenen Büchern nach, um ihren Kunden einen Mehrwert zu bieten und sie nachhaltig ans Produkt oder an die Marke zu binden. Neben Printprodukten wurden aber auch schon damals weitere Formate entwickelt und neue Kanäle fürs Content Marketing genutzt. So entwickelte der Seifen- und Waschmittelhersteller Procter & Gamble 1933 die Seifenoper (Soap Opera) „Ma Perkins“ und brachte sie ins Radio (siehe Abb. 3). „Ma Perkins“ wurde hierbei speziell für die damals wichtigste Zielgruppe „Hausfrauen“ ent-

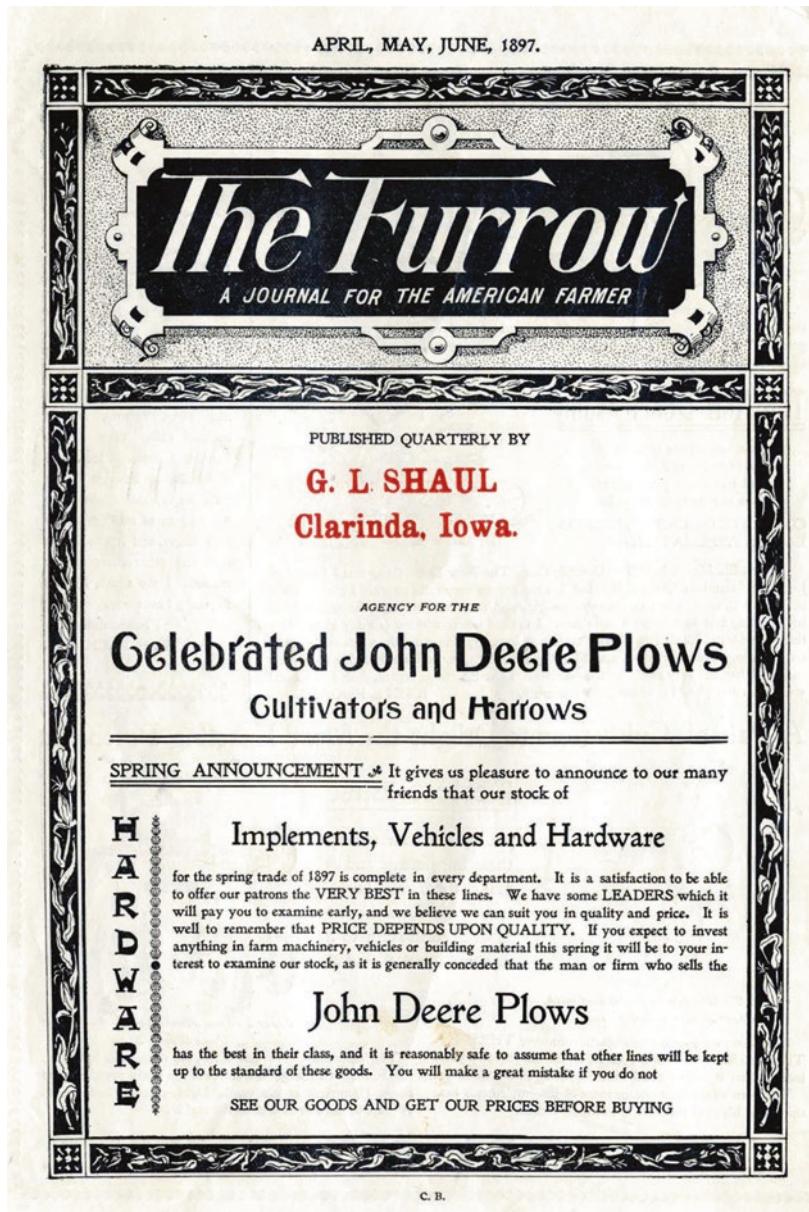


Abb. 2 John Deeres *The Furrow*. (Gardiner 2013)

Deere & Mansur Co.
Moline, Illinois

Manufacturers of

CORN PLANTERS	ONE-HORSE DRILLS	CORN SHELLERS
DISC CULTIVATORS	HAY DRILLS	CORN SHEARERS
DISC PRESS DRILLS	HAY LOADERS	HUSKERS
BROADCAST SEEDERS	SULKY LISTERS	HORSE POVERS
STALK CUTTERS	GARDEN TOOLS	POTATO PLANTERS
	BEET TOOLS	COTTON PLANTERS

DEERE NOT THE CHEAPEST
BUT THE BEST

DEERE STALK CUTTERS
SPRING PRESSURE—SPRING HITCH

The pressure springs insure perfect work and lessen the shock to the machine and driver. Spring hitch saves the team. One lever raises the head and the stalk hooks at the same time. Made both single and double row, and with straight or spiral double-edged knives.

DEERE DISC HARROW

The most popular harrow on the market. It has oil-sealed maple bearings, provided with long oil tubes—steel shanks—cross bar of square steel tubing, and steel weight boxes. A comfortable seat is provided, and the lever is exceptionally long, making it an easy matter to adjust the gauge as desired.

The scrapers are made flexible by a coil spring to each scraper.

DEERE CORN PLANTER—FORCE DROP

The force drop prevents all clogging of the head—economical to seed. Note also the spring lift, simple automatic reel, effective check-rower, convenient foot drop, perfect drill, adjustable seat, etc.

DEERE STALK CUTTER

Ask your Local Dealer for them and insist on getting the DEERE

**THE BEST WAGON
MADE**

New Moline

The Moline Wagon

MOLINE

With.... Twenty-one Improvements.

THE CONSTRUCTION is in the hands of the Best Wagon Makers, and is superior to that of any other wagon, producing the

MOLINE WAGONS have been used for almost half a century, and are considered the Best Wagons made. Testimonials from many farmers in all parts of the country prove that this wagon stands where others fall.

Lightest Running and See the Wagon Before Buying
Most Durable Wagon in the Market. It Will Pay You.

21 ENTIRELY NEW FEATURES

Has many New Improvements—among them

These are some of them

SKEINS—High collar that are dust-proof.

REACH—with Iron Strap its entire length.

POLE—with Safety Lock and strengthened with Heavy ironing.

DOUBLETREE—with no hole in it.

BOXES—high shoulder box-rod, and self-centering rungs.

Eccentric Top Box Fastener.

Improved Concave Rub Irons.

Grain-tight Lining Iron.

THE MATERIAL that goes into this Wagon is of the FINEST Wood Stock, Best Iron and Most DURABLE Paint that can be bought with the cash in hand.

Abb. 2 (Fortsetzung)

wickelt und war sehr erfolgreich darin, das Unternehmen sowie die Marke zu platzieren. Das Format gilt als Ursprung der „Soap“-Formate, die seit über 80 Jahren erfolgreich sind (vgl. Suess 2017).

2 Content Marketing heute und morgen

Den nächsten großen Sprung machte Content Marketing dann mit dem Aufkommen der digitalen Kanäle ab den 2000er-Jahren sowie dem Rebranding dieser Form von Werbung durch Joe Pulizzi. Jener Joe Pulizzi schuf 2001 den Begriff Content Marketing und lud diesen nicht mit Formaten, sondern mit einer neuen Denk- und Herangehensweise auf. Er verstand es, mit seinem „Content Marketing Institute“ andere für diese Denkweise zu gewinnen. Für ihn ging und geht es bei Content Marketing nicht um Formate oder Kanäle, stattdessen legt er den Fokus auf Inhalte, die Mehrwert für die Empfänger bieten (vgl. Pulizzi 2014, S. 5).

Genau diese Betrachtungsweise hat dem Content Marketing zu seinem heutigen Höhenflug verholfen: Konsumenten werden von Botschaften überflutet, die sie zum größten Teil nicht einmal interessieren – bis zu 13.000 tägliche Kontaktpunkte haben wir mit Marken (vgl. Marquardt+Compagnie 2013). Dies steht im direkten Widerspruch zur eigentlichen Motivation der User, die heutzutage selbst bestimmen wollen, wann sie welche Inhalte konsumieren oder suchen (vgl. Kahnt et al. 2017).

Vor diesem Hintergrund ist die klassische Werbung in Form von „lauter“ Push-kommunikation in der Sinnkrise. Sie wird vom selbstbestimmten Kunden nicht mehr so wahrgenommen wie zu den Zeiten der „Mad Men“. Die Click-Through-Rate von Displayformaten lag bspw. bereits 2017 bei lediglich 0,05 % – passend dazu gab es eine enorm hohe Zahl installierter Adblocker, etwa ca. 30 % aller Internetnutzer benutzen einen (vgl. Kahnt et al. 2017).

Dementsprechend ist nun das Zeitalter der Pullkommunikation angebrochen, in dem Menschen sich die Informationen suchen, die sie brauchen. Sie filtern radikal, lassen alles links und rechts liegen, das in dem Moment der Aufmerksamkeit keine Relevanz hat. Und genau an diesem Punkt wird die Philosophie hinter Content Marketing immer wichtiger – und damit auch seine Formate. Anders ausgedrückt: Relevante Reichweite wird nur noch durch die Denk- und Herangehensweise von Content Marketing erreicht. Weg vom einmaligen Kontakt hin zum ständigen Begleiter.

Das Marketing verändert sich – und wird sich auch zukünftig verändern: von neuen Organisationsformen und Büroarchitektur über Formate und Kanäle bis hin zu nötigen Kompetenzen. Es werden große Entwicklungen stattfinden müs-



Abb. 3 „Ma Perkins“. (Oldtime Radio Downloads 2019)

sen, um für Kunden relevant zu bleiben. Viele Unternehmen haben dieses Thema schon erkannt.

Content Marketing bei Red Bull

Als Paradebeispiel für erfolgreiches Content Marketing gilt der Energydrinkhersteller Red Bull, der – insbesondere seit der Gründung des Red Bull Media House – die Denk- und Herangehensweise von Content Marketing vollends verstanden und verinnerlicht hat: Auf Basis der für die Zielgruppe relevanten Themen werden Formate entwickelt und kanalübergreifend ausgespielt. Red Bull schafft es, durch einzelne Aktionen (wie Red Bull Stratos, bei der Extremsportler Felix Baumgartner aus mehr als 30 km Höhe einen Fallschirmsprung erfolgreich absolvierte) sehr relevant für die Zielgruppe zu sein und die Marke mit vorher nicht denkbaren oder sehr waghalsigen Themen aufzuladen (vgl. Disselhoff 2012).

Gute Beispiele sind auch die Konzerne Coca-Cola, Siemens oder die Deutsche Telekom, die bereits vor Jahren die Denkweisen, aber auch Strukturen für gutes (Content) Marketing geschaffen haben (vgl. Brunsch 2017). Besonders spannend ist die Firma Coca-Cola, die ihre Unternehmenswebsite 2013 in Form eines Jugendmagazins namens *Journey* gestaltet hat und seitdem ein rasantes Besucherwachstum verzeichnet – mehr dazu später im Buch.

Entsprechend diesem Erfolg wollen natürlich auch viele Spieler partizipieren. Das führt dazu, dass sich das Verständnis von Content Marketing immer fragmentierter darstellt. Hinter dem Buzzword verbirgt sich ein schier unübersichtlich weites Themenfeld. Für die einen ist Content Marketing beispielsweise klassisches Corporate Publishing, für die anderen konversionsgetriebenes Suchmaschinenmarketing. Weitet man das Blickfeld, dann finden sich immer wieder neue Definitionen und Varianten, sodass der Durchblick für alle Beteiligten nicht wirklich möglich ist. Deswegen hat sich die Fokusgruppe Content Marketing des Bundesverbandes digitale Wirtschaft (BVDW) als Zusammenschluss aus Agenturen, Publishern und Werbetreibenden 2017 dazu verpflichtet, das Verständnis für Content Marketing zu vereinheitlichen. Sie will eine Definition entwickeln, die sich mehr auf die Herangehens- und Denkweise stützt als auf das Format. Als Weiterentwicklung der Definition des Urvaters Joe Pulizzi (vgl. Pulizzi 2014, S. 5) hat man sich auf die folgende Variante geeinigt:

► **Definition nach BVDW** Content Marketing beschreibt für uns die daten-gestützte Planung, Erstellung, Distribution, Messung und Optimierung von Inhalten, die von eindeutig definierten Zielgruppen im individuellen Moment

der Aufmerksamkeit gesucht, benötigt und wertgeschätzt werden und somit eine, auf das übergeordnete Unternehmensziel einzahlende, Aktion auslösen (BVDW 2017).

Die Definition soll dazu beitragen, dass alle Marketer lernen, eine Sprache zu sprechen – und sich nicht in den unterschiedlichen Interpretationen des Buzzwords verlieren.

Offen bleibt, wie sich Content Marketing weiterentwickeln wird. Aus dem Hype ist längst ein fester Bestandteil im Marketingmix geworden, wenn nicht sogar ein dominierendes Element, um für eine Zielgruppe relevant zu sein. Die Interpretation von Content Marketing wird sich nur noch stärker festigen – durch alle weiteren technischen Innovationen rund um künstliche Intelligenz und Hyperpersonalisierung sowie das Erleben von Inhalten in Virtual oder Augmented Reality. Das Umdenken ist Pflicht und wird es auch in Zukunft sein. Wie dies gelingen kann, zeigen die Praxisbeispiele in diesem Buch.

Literatur

- Brunsch, J. (2017). Zeitreise: So hat sich Content-Marketing entwickelt. <http://editorial-blog.de/zeitreise-so-hat-sich-content-marketing-entwickelt/>. Zugegriffen: 12. Sept. 2018.
- Bundesverband Digitale Wirtschaft. (2017). Definition content marketing. <https://www.bvdw.org/der-bvdw/gremien/content-marketing/news/>. Zugegriffen: 8. Dez. 2018.
- Comspace. (2016). Content Marketing – Auch eine Bielefelder Tradition seit 1891. <https://www.comspace.de/de/news/fachthemen/content-marketing-dr-oetker>. Zugegriffen: 10. Dez. 2018.
- Disselhoff, F. (2012). Stratos: Red Bull bricht Marketing-Rekorde. <https://meedia.de/2012/10/15/stratos-red-bull-bricht-marketing-rekorde/>. Zugegriffen: 18. Dez. 2018.
- Frühbrodt, L. (2016). *Content Marketing – Wie „Unternehmensjournalisten“ die öffentliche Meinung beeinflussen*. Frankfurt a. M.: Otto Brenner Stiftung.
- Gardiner, K. (2013). The story behind 'The Furrow', the world's oldest content marketing. <https://contently.com/2013/10/03/the-story-behind-the-furrow-2/>. Zugegriffen: 12. Dez. 2018.
- Kahnt, et al. (2017). Neue Formen im Content Marketing. https://www.bvdw.org/fileadmin/bvdw/upload/publikationen/content_marketing/170905_bvdw_whitepaper_neue_werbeformen_content_marketing.pdf. Zugegriffen: 11. Dez. 2018.
- Marquardt+Compagnie. (2013). Über 13.000 Werbebotschaften bombardieren uns täglich. Was bleibt?. <https://www.marketing-boerse.de/Fachartikel/details/1338-Ueber-13000-Werbebotschaften-bombardieren-uns-taeglich-Was-bleibt/44276>. Zugegriffen: 2. Jan. 2019.

- Oldtime Radio Downloads. (2019). Ma Perkins. <https://www.oldtimeradiodownloads.com/soap-opera/ma-perkins>. Zugegriffen: 2. Jan. 2019.
- Pulizzi, J. (2014). *Epic content marketing*. New York: McGraw-Hill Education.
- Steinbach, J. et al. (2015). *Helpvertising: Content-Marketing für Praktiker*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Suess, J. (2017). Our history: P&G put the ‚soap‘ in ‚soap opera‘. <https://eu.cincinnati.com/story/news/2017/10/04/our-history-p-g-put-soap-soap-opera/732149001/>. Zugegriffen: 11. Dez. 2018.
- Werner, B. (2018). Studie: Marketing-Mix 2020. <https://www.fischerappelt.de/blog/studie-marketing-mix-2020/>. Zugegriffen: 13. Dez. 2018.

Leif Lewinski ist Assistent des Vorstands bei fischerAppelt. In dieser Rolle ist er tief in die Weiterentwicklung der Unternehmensgruppe involviert und beschäftigt sich insbesondere mit den Themen Content Driven Sales, digitale Transformation und Rituale im Wandel. Daneben ist er Mitgründer des Start-ups besser zuhause und wurde 2019 von ZEIT Campus unter die „30 unter 30“ gewählt. Zuvor war er von 2015 bis 2017 als Head of Marketing & Communications bei blueforte aktiv und verstand es dort, die komplexe Materie von Data und Analytics in fassbare Kommunikation und Produkte zu übersetzen.

Content Marketing – ein echter Wert

Markus Hartmann

Inhaltsverzeichnis

1	Warum in Content Marketing investieren?	14
2	Der Wert von Content Marketing	15
2.1	Sechs Bereiche, in denen Wert geschaffen werden kann.	16
2.2	Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg	17
3	Gibt es auch Nachteile?	18
4	Fazit.	19

Zusammenfassung

Wer über Content Marketing spricht, stellt sich über kurz oder lang die Frage: Was bringt es? Welchen Wert hat es? Lohnt die Investition? Die gewohnten Investitionsrechnungen greifen bei diesem Thema oftmals zu kurz und führen unter Umständen sogar in die Irre. In diesem Beitrag wird erklärt, worin der eigentliche Zweck von Content Marketing liegt: In einer Reduktion von Komplexität. Diese reduzierte Komplexität führt wiederum zu einem Vertrauensaufbau seitens möglicher Kunden. Und genau diese Zunahme an Vertrauen hat mittel- bis langfristig große Auswirkungen – auch auf den Unternehmenserfolg.

M. Hartmann (✉)
Pricing für Agenturen, Nürnberg, Deutschland
E-Mail: markus@pricingfueragenturen.de

1 Warum in Content Marketing investieren?

Was bringt Content Marketing? Das ist vermutlich die Frage, die alle Unternehmen umtreibt, die gerade vor der Entscheidung stehen: Sollen wir in Content Marketing investieren? Lohnt es sich? Den Entscheidern ist oft nicht klar, welchen langfristigen Wert wirkungsvolles Content Marketing hat und welche Auswirkungen damit auf den Unternehmenserfolg zu erwarten sind.

Wir leben in einer komplexen Welt. Die Vielzahl der Angebote ist nur schwer überschaubar, die Wahl zwischen unzähligen Anbietern fällt zunehmend schwer. Dieses große Angebot erzeugt für mögliche Kunden oftmals Unsicherheit. Jede Entscheidung birgt das Risiko, den falschen Anbieter zu wählen, knappe Mittel und Zeit schlimmstenfalls zu verschwenden. Zudem sind die Informationen zwischen Anbieter und Nachfrager ungleich verteilt, der Kunde weiß weniger als der Anbieter. Woher soll der Kunde wissen, ob die werblichen Versprechungen des Anbieters auch tatsächlich wahr sind? Dieses Verhältnis wird als Principal-Agent-Situation beschrieben.

Wie soll ein Kunde also erkennen, dass man als Anbieter mit seiner Dienstleistung oder seinem Produkt besser ist als all die Alternativen, die sonst am Markt angeboten werden? Warum soll er sich genau für diesen einen Anbieter entscheiden? Nur weil er in seiner Werbung behauptet, dass er alles erfüllen könne, was sich der Kunde wünscht? Wieso sollte ein Kunde diese Werbung glauben? Wie soll er sie prüfen? Ist es vielleicht nur eine Täuschung, auf die mit bösem Erwachen die Enttäuschung folgt? Dieses Risiko für den Kunden lässt sich nur beseitigen, wenn er dem Anbieter Vertrauen schenkt. Wenn er erkennt, dass die vielversprechende Produktdarbietung tatsächlich der Wahrheit entspricht. Dann vermindert sich die Komplexität all der vielen Möglichkeiten. Eine Marke ist beispielsweise kristallisiertes Vertrauen, reduziert auf ein Bild oder einen Namen – sie erleichtert uns die Auswahl. Damit ist Vertrauen von kaum zu überschätzender Bedeutung.

Vertrauen entsteht, wenn man so handelt, wie man es selbst aus Kundensicht erwarten würde – und wenn man zeigt, dass man kann, was man verspricht. Wenn man sein Können unter Beweis stellt und es eben nicht nur leere Worte sind, die man von sich gibt. Wenn man also die Qualität seiner Dienstleistung oder seines Produkts erlebbar und für den Kunden erfahrbar macht. Genau hier liegen der Kern und damit der Wert von Content Marketing: Als Anbieter zeigen wir, was wir können. So helfen wir dabei, dass unsere Kunden uns verstehen – indem wir zeigen, dass wir unsere Kunden verstehen.

Eines ist jedoch sicher: Das alles braucht Zeit. Vertrauen entsteht nicht über Nacht. Vertrauen baut sich nicht auf, indem wir es einfordern. Sondern indem wir durch unsere Worte in Übereinstimmung mit unserem Tun zeigen, dass wir Vertrauen verdienen. Und: Vertrauen ist ein zerbrechliches Gut. Halten wir nicht, was wir versprechen, kann es schnell vorbei sein. Ist Vertrauen erst einmal verspielt, wird es schwer, dieses wieder zu erhalten – sofern man überhaupt eine zweite Chance erhält.

2 Der Wert von Content Marketing

Content Marketing baut also Vertrauen auf – und ist damit eigentlich nichts Neues, sondern vielmehr etwas, das sich im zwischenmenschlichen Handeln schon immer bewährt hat. Lediglich die Größe und die Reichweite, die uns vor allem durch die neuen Medien zur Verfügung stehen, übersteigen alles Vorherige. Spätestens mit dem Internet steht Content Marketing nun allen offen: Noch nie in der Geschichte der Menschheit war es einfacher, andere Menschen weltweit zu erreichen und durch Inhalte zu begeistern. All das geschieht dabei stets im Vertrauen darauf, dass der Gewinn, den wir für andere schaffen, auch irgendwann zu uns zurückkommt.

Wie hoch ist also der Wert von Content Marketing? Wert liegt immer im Auge des Betrachters. So ist der Wert eines Liters Wasser für den möglichen Käufer abhängig davon, in welcher Situation er sich befindet. Während er aus der eigenen Wasserleitung fast wertlos erscheinen mag, ist er plötzlich unermesslich wertvoll, wenn man sich in der Wüste befindet und seit Tagen nichts mehr getrunken hat.

Ein Gastronom spürt vermutlich recht klar, welchen Wert und welche Auswirkungen gute Bewertungen auf den Erfolg seines Restaurants haben. Er versteht sehr schnell, welche Vorteile vertrauensbildende Maßnahmen (z. B. Bilder der Speisen, das Teilen von Rezepten) auf seinen Geschäftserfolg haben. Andersherum: Hätte er eine schlechte Bewertung oder Kritik, würde das sich vermutlich ebenfalls in irgendeiner Form auswirken. Und auch ein Softwareanbieter hat zumindest ein sehr deutliches Bauchgefühl dafür, was es bedeuten könnte, wenn er neue Kunden für seine Software durch Content Marketing erhalten würde.

Lässt sich das in Geldeinheiten beziffern? Nehmen wir an, der Vertrieb merkt, dass die Gespräche mit möglichen Kunden bereits „klarer“ sind, dass man tiefer einsteigt – weil der Kunde sich bereits intensiv auf der Website informieren konnte. Der Kundenkontakt beginnt damit auf einer höheren Stufe – mit direkter Auswirkung auf die Abschlusswahrscheinlichkeit. Damit verkürzt sich einerseits

die Zeit zum Abschluss, gleichzeitig nimmt die Wahrscheinlichkeit eines Abschlusses zu. Schon gäbe es auch finanzielle Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg.

2.1 Sechs Bereiche, in denen Wert geschaffen werden kann

Es lassen sich deshalb sechs Bereiche beschreiben, in denen Content Marketing Wert schaffen kann:

- **Verkürzung der Zeit von Erstberührungs bis Kauf**

Je mehr nützliche Inhalte zur Verfügung stehen, desto kürzer wird die Zeit von einer möglichen Erstberührungs (zum Beispiel durch eine Google-Suche) bis hin zum Kauf. Je mehr vertrauensbildende Informationen zur Verfügung stehen, desto klarer wird das Bild, das sich für einen möglichen Käufer ergibt. Es ist daher notwendig, die Inhalte klar, verständlich sowie leicht auffindbar bereitzustellen.

- **Vereinfachung des Verkaufs**

Auch der Verkauf wird durch höheres Vertrauen einfacher. So hat der mögliche Kunde vielleicht die bereitgestellten Inhalte genutzt und sich von deren Nützlichkeit überzeugen können. Kommt dann irgendwann der Punkt, an dem er sich entscheidet, aus dem Verborgenen herauszutreten und zu kaufen, ist der eigentliche Kauf des Angebotes möglicherweise nur noch Formalsache.

- **Erhöhung des Wertes des Produktes oder der Dienstleistung – und damit des Preises**

Das deutsche Wort „Preis“ stammt vom lateinischen „preium“, das „Wert“ und „Preis“ bedeutet. Damit wird klar: Bei Preis und Wert handelt es sich um zwei Seiten derselben Medaille. Vereinfacht lässt sich sagen: Ist der Wert einer Sache nicht klar und damit niedrig, muss sich dies auch in einem niedrigen Preis ausdrücken. Je nützlicher ein Angebot jedoch ist, um unsere gegenwärtige Situation zu verbessern, desto höher ist auch der Wert. Content Marketing erlaubt es, dass sich mögliche Kunden bereits im Voraus über den Wert des Angebotes informieren und den Wert verstehen. Dadurch tritt der Preis weniger stark in den Vordergrund, verliert mitunter sogar gänzlich an Bedeutung.

- **Chance für neue Produkte und Dienstleistungen**

Wer sich mit Inhalten beschäftigt, muss sich mit einem möglichen Publikum beschäftigen – und mit ihm in einen intensiven und tiefen Austausch treten.

Daraus lassen sich immer wieder neue Angebote schaffen, neue Ideen entwickeln für Produkte und Dienstleistungen, die zusätzlich Gewinne für beide Seiten erzeugen können. Content Marketing ist also sehr eng mit der unternehmerischen Aufgabe verbunden, immer neue Wege zu finden, um Kunden helfen zu können.

- **Gewinnung neuer Kunden**

Durch Inhalte, die nicht nur in die Tiefe, sondern auch nach und nach in die Breite gehen, lassen sich weitere Kundengruppen erreichen. Dabei sorgt die Tiefe der dargebotenen Information dafür, dass der Leser Vertrauen in die Fachkompetenz und das ehrliche Können des Anbieters aufbaut. Je breiter sich jedoch die Inhalte auch in mögliche Randgebiete des eigentlichen Geschäfts vorwagen, desto größer ist die Chance, Kunden auch über mehrere Ecken zu erreichen. So kann es beispielsweise für einen Installationsbetrieb, der Badezimmer anbietet, sinnvoll sein, auch Fragen zum Hausbau zu beantworten. Denn unter Umständen suchen gerade die Hausbaukunden irgendwann nach einem vertrauenswürdigen Installationsbetrieb.

- **Begeisterung bestehender Kunden**

Natürlich sind auch für bestehende Kunden nützliche Inhalte von hohem Wert. Sie bekommen so immer wieder aufs Neue bestätigt, dass sie die richtige Wahl getroffen haben. Es ist also ein hoher Dienst am Kunden, ihn auch nach dem Kauf immer wieder durch neues Wissen zu begeistern. Das führt zu Treue und Verbundenheit.

Alle diese Punkte treten nicht losgelöst voneinander auf. Sie unterliegen vielmehr einem Wechselspiel, verstärken sich gegenseitig. Und gerade diese Verstärkungseffekte sorgen dafür, dass der Wert von Content Marketing mit der Zeit nur noch mehr wächst.

2.2 Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg

Um die Auswirkungen von Content Marketing auf den Unternehmenserfolg zu sehen, reicht oft schon das folgende Gedankenspiel: Was wäre, wenn sich durch Content Marketing die Zeit von Erstberührung zu Kauf um soundsoviel Prozent verkürzen würde? Was würde dies für Umsatz und Gewinn bedeuten? Mit solchen Fragen lässt sich – die richtigen Entscheider im Unternehmen gefragt – zumindest eine Art greifbares Bauchgefühl erzeugen. Dies wird unterlegt von Erfolgsgeschichten anderer Anbieter, die bereits wirkungsvolles Content Marketing betreiben – etwa die Bäckerei, die gratis Backrezepte veröffentlicht und

dadurch den Umsatz von Brot und Kuchen im Ladengeschäft vervielfacht. Oder der Gärtner, der sein Wissen und seine Erfahrungen über Gartenbau teilt und dadurch seinen Betrieb deutlich vergrößern kann. Nicht zu vergessen Gary Vaynerchuk, einer der Vordenker des Content Marketings, der durch unzählige Gratisvideos seiner Weinverkostungen das elterliche Weingeschäft von drei Millionen US Dollar auf 60 Mio. US-Dollar Umsatz innerhalb von wenigen Jahren vergrößerte.

3 Gibt es auch Nachteile?

Das Prinzip, das hinter dieser Art inhaltsgeführten Marketings steht, heißt: Ich teile mein Wissen, mein Können und meine Erfahrungen und baue so langsam Vertrauen auf. Ich zeige durch Inhalte, dass ich etwas kann. In der alten Welt des Marketings sorgt dies möglicherweise für Widerspruch: Dafür müsse man aber Geld verlangen. Das könnte man doch nicht einfach verschenken. Aber genau diese Angst und Sorge müssen wir überwinden. Dieses Weltbild eines Nullsummenspiels müssen wir verlassen, um ehrlich zu helfen. Wer Wissen verschenkt, dem wird Vertrauen geschenkt.

Das bedeutet jedoch auch, dass sich Zeithorizonte verschieben und verlängern – was im Widerspruch zu der kurzfristigen Gewinnerwartung steht, wie wir sie in vielen Unternehmen beobachten können. Die gewohnten „Return-on-Investment-Betrachtungen“ greifen bei Content Marketing zu kurz. Ich vergleiche das sehr gerne mit einem Bauern, der im Frühjahr das Feld bestellt und dieses über den Sommer mühevoll pflegt, im Vertrauen darauf, dass im Herbst eine reiche Ernte eingefahren wird. Damit investiert dieser Bauer viel – immer mit dem Risiko, dass ein trockener Sommer oder ein hartes Unwetter den Gewinn im Herbst jederzeit verderben kann. Dieses Vertrauen in Verbindung mit dem eigenen Können und Tun, das einen tüchtigen Bauern kennzeichnet, braucht im übertragenen Sinne auch das Unternehmen, das auf Content Marketing setzt.

Content Marketing ist daher nichts für Ungeduldige. Aber ein Weg für langfristigen Gewinn? Sehr wohl. Gerade in den konzernartigen Unternehmen, in denen man als einzelner Mitarbeiter weit weg vom eigentlichen Kunden ist, ist Content Marketing eine Chance, wieder näher an den Kunden zu kommen. Zu verstehen, wo die tatsächlichen Fragen, Probleme und Nöte sind. Oder auch das häufig im Verborgenen schlummernde Wissen innerhalb des Unternehmens zu wecken. So hat beispielsweise der Vertrieb viel Verständnis für seine Kunden und greifbares Wissen über die konkreten Fragen und Bedürfnisse. Insgesamt gilt: Je

größer die Investitionsentscheidung seitens der Kunden ist, desto intensiver muss das Vertrauen sein und desto mehr müssen wir investieren.

4 Fazit

Vermutlich ist weniger die Frage nach den Auswirkungen von Content Marketing entscheidend. Es geht eher darum: Was würde passieren, wenn man es nicht macht? Wie lange dauert es ohne Content Marketing bis zum Verkauf? Findet überhaupt ein Verkauf statt? Gibt es bereits Mitbewerber, die hier tätig sind – und eine inhaltliche Führungsrolle einnehmen?

Die gute Nachricht: Es ist nie zu spät, um mit Content Marketing anzufangen. Das Wissen, die Erfahrung und das Können eines Unternehmens sind meist einzigartig. Und damit prinzipiell wertvoll. Wie müssen Inhalte beschaffen sein, damit sie dieses Vertrauen aufbauen? Es müssen ehrliche und hilfreiche Inhalte sein. Und es erfordert nicht zuletzt Empathie, sich in Kunden hineinzuversetzen. Wenn das gelingt, dann ist Content Marketing plötzlich ganz leicht – und vor allem eins: wertvoll.

Markus Hartmann ist Unternehmer und Ökonom. Er lehrt als Vertreter der österreichischen Schule der Ökonomie zu den Themen Unternehmertum, menschlichem Handeln sowie Preis und Wert.

Wie Content Marketing gesehen wird

Rezeption von Content Marketing – im Spannungsfeld von erwünschten und unerwünschten Medienwirkungen

Julia Berding und Ulrike Röttger

Inhaltsverzeichnis

1	Content Marketing als aktuelles Phänomen strategischer Kommunikation	24
2	Mechanismen der Wirksamkeit von Content Marketing	25
3	Ethisch-normative Risiken von Content Marketing mitdenken	28
4	Wirkungstheoretische Risiken von Content Marketing vermeiden	29
5	Fazit.	31
	Literatur.	32

Zusammenfassung

Content Marketing wird im vorliegenden Beitrag als hybride Kommunikationsform, die sowohl Elemente der Werbung, der PR als auch des Journalismus in sich vereint, verstanden. Ein zentraler Mechanismus der Wirksamkeit von Content Marketing besteht dabei in der Nachahmung journalistischer Erzeugnisse in Optik und Machart. Der Beitrag diskutiert diese Imitation unabhängiger journalistischer Fremddarstellung durch strategische Kommunikation vor ethisch-normativem Hintergrund und liefert Empfehlungen, wie Unternehmen ethisch-normative wie wirkungstheoretische Risiken von Content Marketing vermeiden können.

J. Berding (✉) · U. Röttger
Universität Münster, Münster, Deutschland
E-Mail: julia.berding@uni-muenster.de
U. Röttger
E-Mail: ulrike.roettger@uni-muenster.de

1 Content Marketing als aktuelles Phänomen strategischer Kommunikation

Unter den gegenwärtigen Bedingungen fortschreitender Digitalisierungsprozesse stehen strategische Kommunikatoren bei der Erreichung von Zielgruppen und der Vermittlung intendierter Botschaften zunehmend vor einem zentralen Problem: Rund 90 % der Bevölkerung sind bereits online erreichbar (Koch und Frees 2017; ARD/ZDF-Onlinestudie 2017), das Wissen über das tatsächliche Verhalten und Vorlieben von Mediennutzern ist umfassender als je zuvor, und damit sind auch die Möglichkeiten eines passgenauen Targetings von Kampagnen ausgereifter denn je – doch gleichzeitig verschärft sich der Wettbewerb um die knappen Ressourcen Zeit und Aufmerksamkeit (vgl. Siegert und Brecheis 2017, S. 58; siehe auch u. a. Franck 1998; Theis-Berglmair 2000).

Woran das liegt? Zum einen steigt die Informationsfülle stetig: Rezipienten haben heute die Wahl zwischen einer schier unendlich erscheinenden Anzahl von Informations- und Unterhaltungsangeboten, die in einem stetigen Wettbewerb miteinander stehen. Gerade online sind Rezipienten einer Vielzahl von Inhalten ausgesetzt und „alleine mit der Aufgabe konfrontiert, aus der Überfülle an verfügbaren, kaum vorstrukturierten und schwer einschätzbarer Informationen eine sinnvolle Auswahl zu treffen“ (Neuberger 2005, S. 1). Zum anderen geht die Selektivität in der Mediennutzung so weit, dass sich der Einzelne werblichen Inhalten bewusst entziehen kann: entweder durch ein beabsichtigtes Nicht-Hin-hören oder Nicht-Hinsehen oder aber auch durch technische Hilfsmittel wie Werbe- und Adblocker (Siegert und Brecheis 2017, S. 24; vgl. auch Cho, C. H. und Cheon 2004). Um dieser Entwicklung zu begegnen, sind strategische Kommunikatoren bemüht, „besser gestaltete, interessante und aufmerksamkeitsstarke Werbemittel“ (Aebi 2003, S. 16 ff., zit. nach Siegert und Brecheis 2017, S. 58) zu entwickeln. Ein Beispiel hierfür ist die Entwicklung hybrider Kommunikationsformen, bei denen die Grenzen zu journalistischen Angeboten zugunsten einer aufmerksamkeitsstarken Erreichung von Zielgruppen deutlich verschwimmen (vgl. hierzu Balasubramanian 1994; Borchers 2014) – etwa Infomercials/Advertisials und (Product) Placements, denen allen eine gestalterische Annäherung an oder gar Verschmelzung mit redaktionellen Angeboten gemein ist (vgl. Siegert und Brecheis 2017, S. 24).

Mit Content-Marketing-Angeboten gehen Kommunikatoren sogar noch einen Schritt weiter: Sie produzieren gänzlich eigene Inhalte und nutzen häufig sogar eigene Plattformen zur Distribution (vgl. Zerfass et al. 2016, S. 499). Content Marketing (CM) beschreibt ein Phänomen, das die eigene Produktion und Dis-

tribution von Medieninhalten zur Erreichung strategischer Kommunikationsziele beinhaltet (Baetzgen und Tropp 2013, S. 5). Praxisvertreter wie Pulizzi (2013, S. 5) sind sich einig, dass die Maxime hierbei stets die Bereitstellung von qualitativ hochwertigen und relevanten Inhalten ist, die den Nutzern einen klaren Mehrwert bieten: „Content marketing is the marketing and business process for creating and distributing relevant and valuable content to attract, acquire, and engage a clearly defined and understood target audience [...]“ (Pulizzi 2013, S. 5). Nicht selten werden zu diesem Zweck journalistisch ausgebildete Mitarbeiter verpflichtet oder Agenturen mit entsprechenden Kompetenzen beauftragt.

2 Mechanismen der Wirksamkeit von Content Marketing

Gerade auch durch eine gelungene Suchmaschinenoptimierung können strategische Kommunikatoren mit CM-Angeboten ihre Zielgruppen direkt und ohne Umwege erreichen. Durch die eigene Distribution von CM-Inhalten wird allerdings auch die Gatekeeperfunktion des Journalismus umgangen. Die Forschung geht davon aus, dass die Leistung des Journalismus darin besteht, „gemäss [sic!] seiner Leitidee nicht nur relevante von der Unmenge an irrelevanten Informationen zu trennen, sondern gemäss [sic!] seiner Logik der Mehrsystemrelevanz das kollektiv Relevante auch in einen Kontext zu setzen und Bezüge zu schaffen. Dafür habe der Journalismus professionelle Handwerksregeln, Normen, ethische Grundsätze herausgebildet [...]“ (Neuberger 2017, S. 9). Folglich gilt der Journalismus für Rezipienten traditionell als verlässliche Hilfe bei der Selektion und Bewertung von Informationen. Das dem Journalismus entgegengebrachte Systemvertrauen richtet sich dabei nicht nur an einzelne journalistische Akteure oder Erzeugnisse, sondern beinhaltet auch spezifische Erwartungen hinsichtlich der Leistung des Journalismus als Ganzem in seiner gesellschaftsrelevanten Funktion (vgl. Kohring 2002, S. 98). Dieses Vertrauen stellt eine etablierte Möglichkeit für Nutzer dar, ihre Unsicherheit im Umgang mit Medieninhalten zu reduzieren.¹ Diese Unsicherheit wird insbesondere dann relevant, wenn die vorgefundene Informationen und Einordnungen als Entscheidungsgrundlage für nachfolgende Handlungen verwendet werden sollen.

¹Das Edelman Trust Barometer zeigte 2018, dass 61 % der Befragten journalistischen Medien vertrauen.

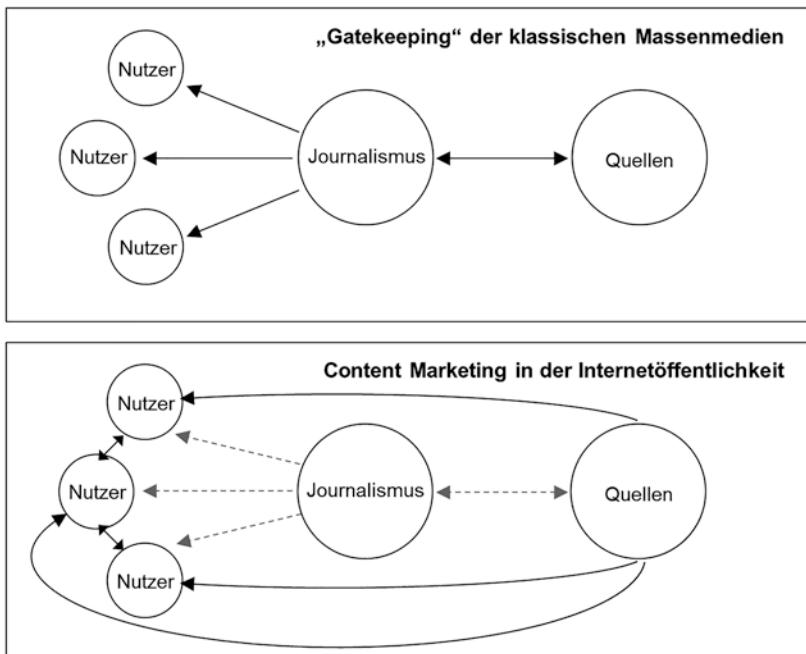


Abb. 1 Content Marketing in der Internetöffentlichkeit. (Eigene Darstellung in Anlehnung an Neuberger 2009, S. 38)

Wenn nun bei der Produktion von CM-Angeboten journalistische Qualitätsansprüche zu tragen kommen bzw. sich journalistisch ausgebildete Personen dafür verantwortlich zeichnen, gestaltet sich für Rezipienten eine korrekte Identifikation und Einordnung dieser Angebote als zunehmend schwierig. Klassisches Mediengattungswissen oder aber erlerntes Persuasionswissen, das für das Erkennen und Bewerten von werblichen Inhalten bislang essenziell war, hilft hier nur noch wenig (vgl. [Abb. 1](#)).

Darüber hinaus scheint es, dass CM-Angebote häufig gezielt journalistische Erzeugnisse in Optik und Machart nachahmen und damit eine unabhängige Fremddarstellung imitieren, um so als glaub- bzw. vertrauenswürdig wahrgenommen zu werden (vgl. Frühbrodt 2016). Es wird versucht, sich das bestehende Systemvertrauen in Journalismus zunutze zu machen, um nicht nur die knappe Ressource Aufmerksamkeit zu bündeln, sondern auch, um

unwillkommene Copingstrategien² gegenüber persuasiven Inhalten vorzubeugen und stattdessen intendierte Medienwirkungen zu erreichen. Manche Unternehmen verschleiern dabei zudem ihre Urheberschaft hinter bestimmten CM-Angeboten, um auf die Art zu vermeiden, dass diese als interessengeleitete Kommunikation identifiziert werden (ebd., S. 6).

Das klingt aus Kommunikatorsicht zunächst nach einer effektiven, funktional wirksamen Strategie. Auch in der Literatur findet sich eine solche Einschätzung: „Erfolgreiche Brand-Content-Kommunikation ist daher, dass diese primär als redaktionell, d. h. nicht-werblich, wahrgenommen wird“ (Schramm und Knoll 2013, S. 21), und es könnte sogar „im Sinne der Markenkommunikation sein, wenn die Wahrnehmung der Marke nicht die Bewusstseinsgrenze überschreitet“ (ebd., S. 27). Schließlich spiele es doch „aus Sicht der Konsumenten erst einmal keine Rolle, sofern ein Absender werblicher Kommunikation nicht unmittelbar erkennbar ist“ (ebd., S. 19) – insbesondere dann, wenn durch das CM-Angebot ein informatorischer oder unterhaltender Mehrwert geboten und den gesuchten Gratifikationen entsprochen werde. Von einer solchen implizit positiven Wirksamkeit hinsichtlich Markenbekanntheit und -bewertung zeugen bereits einige Studien zu verborgenen Produkt- und Markenplatzierungen (vgl. Wirth et al. 2009). Addiert man dazu noch einen möglichen mittel- bis langfristigen Sleepereffekt,³ bei dem die bloße inhaltliche Auseinandersetzung mit dem jeweiligen CM-Angebot, nicht aber dessen Transparenz hinsichtlich Quelleninformationen eine Rolle für dessen Wirksamkeit spielt, ließe dies nur einen Schluss zu: Eine solche kommunikative Vorgehensweise, die eine Aktivierung von Persuasionswissen möglichst vermeidet und Nutzer stattdessen zu einer Rezeption der präsentierten Inhalte veranlasst, scheint von Vorteil. Damit könnte der vorliegende Beitrag nun schließen, würde diese Sichtweise nicht zwei risikobehaftete Aspekte gänzlich ausklammern: zum einen die ethischen wie normativ-gesellschaftlichen

²In der Persuasionsforschung versteht man unter ‚Coping‘ Bewältigungsstrategien zur Wiederherstellung des psychologischen Gleichgewichtes bei der Identifizierung einer persuasiven Absicht des Gegenübers. Solche Copingstrategien umfassen sowohl kognitive Reaktionen als auch Verhaltensweisen, die konträr zur persuasiven Intention liegen und u. U. auch ein Sichtentziehen aus der persuasiven Episode beinhalten (vgl. Lazarus und Folkman 1984; Frieszad und Wright 1994).

³Hierbei handelt es sich um Langzeiteffekte einer Botschaft auf Rezipienten, bei der Einstellungen gegenüber dem Kommunikator zusehends in den Hintergrund treten. Vom „sleeper effect“ wird u. a. dann gesprochen, wenn sich langfristig die Meinung von Rezipienten in Richtung der Position eines nicht vertrauenswürdigen Kommunikators verändert (vgl. Whittaker und Meade 1968, S. 108).

Folgen einer solchen kommunikativen Praxis; zum anderen deren mittelbare negative Auswirkungen auf die Kommunikatoren bzw. Werbetreibenden selbst.

3 Ethisch-normative Risiken von Content Marketing mitdenken

CM-Angebote, die journalistische Macharten imitieren und dabei ihre persuasive Absicht verschleieren, indem sie beispielsweise Absenderinformationen verbergen oder eine unabhängige Fremddarstellung vortäuschen, sind ethisch-normativ bedenklich, da sie für Rezipienten kaum mehr von Erzeugnissen des Journalismus unterscheidbar sind. Dabei missbrauchen sie nicht nur dessen öffentlichkeitsrelevante Rolle als unabhängiger Beobachter sowie kontrollierende Instanz respektive vierte Gewalt, sondern verhindern gleichzeitig auch, dass dieser seiner gesellschaftlich relevanten Funktion⁴ nachkommen kann. Frühbrodt (2016, S. 6) schlussfolgert daraus, dass „für die öffentliche Meinungsbildung [...] dies unweigerlich zur Folge [hätte], dass der Einfluss der Wirtschaft einseitig zunehmen würde“. Stattdessen sollten Rezipienten „redaktionellen Text und Anzeigen [...] unterscheiden können. Die Herkunft des Dargebotenen zu erkennen, das ist es, was wir erwarten können – nicht mehr und nicht weniger“ (Baerns 2005, S. 65).

Wie sollte dieser Problematik begegnet werden? – Eine Lösung wäre, die Rezipienten selbst in der Verantwortung zu sehen. Selbstredend gebietet die gegenwärtige Entwicklung einer fortschreitenden Digitalisierung ein gesellschaftliches Umdenken im Sinne eines selbstverantwortlichen, aufgeklärten kommunikativen Handelns. Pörksen (2018, S. 189 ff.) subsumiert dies unter der Utopie der „redaktionellen Gesellschaft“, in der „die Normen und Prinzipien eines Ideal gedachten Journalismus zum Bestandteil der Allgemeinbildung“ gehören und unter anderem *Skepsis* und *Infragestellung* sowie *Kritik und Kontrolle* Prinzipien einer allgemeingültigen Kommunikationsethik sind und somit auch handlungsleitend für alle Mediennutzer sein sollten. Hierfür solle beispielsweise ein Schulfach etabliert werden, in dem „die Mechanismen des Öffentlichen studiert werden können“, aber auch die Behandlung „von Vorurteilen, von Manipulation und Persuasion“ im Kern der Betrachtung steht, um zu verdeutlichen, „wie fehlerhaft und

⁴Zur gesellschaftlichen Bedeutung des Leistungssystems Journalismus siehe Kohring 2004.

manipulationsanfällig die Wahrnehmung des Einzelnen oder auch ganzer Gruppen und Gesellschaften potentiell sein kann“ (edb., S. 206 f.). Nichtsdestotrotz ist ein solches von Pörksen beschriebenes gesellschaftliches Konzept idealtypisch gedacht und im besten Fall eine wünschenswerte Zukunftsprognose.

Bis eine solche Medienkompetenz aufseiten der Rezipienten vorliegt, besteht die Lösung der CM innenwohnenden ethisch-normativen Problematik darin, die Verantwortung bei den Kommunikatoren und Werbetreibenden zu verorten. Für diese gilt, sich selbst in der gesellschaftlichen Verpflichtung gegenüber ihren Zielgruppen wahrzunehmen und durch transparentes Handeln die Chance einer informierten Medienselektion sowie -rezeption zu eröffnen. Erste institutionalisierte Bestrebungen wie z. B. die Richtlinie zu PR in digitalen Medien und Netzwerken (2017) des Deutschen Rates für Public Relations,⁵ in der die Notwendigkeit einer Absendertransparenz betont wird, zeigen, dass die Branche beginnt, sich dieser Aufgabe anzunehmen. Es sei sicherzustellen, dass „für den Nutzer von Internetangeboten [...] es jederzeit mühelos möglich ist, zu erkennen, ob er es mit unabhängigen redaktionellen Inhalten, der Meinung von Privatpersonen oder mit PR als professionellem, interessegesteuertem Management von Informations- und Kommunikationsprozessen zu tun hat“. Dabei bleibt zu hoffen und an verantwortliche Organisationsvertreter bzw. Kommunikatoren zu appellieren, dass sie diese Anregungen zu Selbstverpflichtung als Maxime ihres eigenen beruflichen Handelns etablieren.

4 Wirkungstheoretische Risiken von Content Marketing vermeiden

Aber nicht nur aus einem ethisch-moralischen Berufsethos heraus sollten Kommunikatoren Täuschungen bei dem strategischen Einsatz von Content Marketing vermeiden. Auch mittelbare negative Folgen auf die kommunizierte Organisation oder Marke sind möglich. So bergen angewandte Verschleierungs- und Täuschungstechniken im Kontext von Content Marketing die Gefahr, während oder im Anschluss an die Rezeption durch die Zielgruppe entdeckt bzw. wahrgenommen zu werden. Rezipienten fühlen sich durch den tatsächlichen Absender des CM-Angebots hinter Licht geführt, da sie sich z. B. unter Druck

⁵Online-PR/DRPR-Richtlinie zu PR in digitalen Medien und Netzwerken: http://drpr-online.de/wp-content/uploads/2017/10/DRPR_Richtlinie-zu-PR-in-digitalen-Medien-und-Netzwerken_170922.pdf.

gesetzt fühlen, „to buy things they do not actually need and lose their right to get honest information [...]“ (Fathy et al. 2016, S. 420). Eine solche Aufdeckung „kann sich die Enttäuschung über den Bruch von Erwartungen auf der Ebene des Outcomes in Form sinkender Image- und Reputationswerte und des Verlusts von Vertrauen in die Organisation äußern“ (Thummes 2018, S. 345; vgl. auch Fathy et al. 2016, S. 419). Die Vertrauenswürdigkeit der Organisation sinkt in der Wahrnehmung der Rezipienten, da sie aufgrund der empfundenen Täuschung hinsichtlich der Aspekte *Wohlwollen*, *Integrität*, aber auch *Fähigkeit* negativ beurteilt wird (vgl. Mayer et al. 1995). In der Folge heißt das für Organisationen, dass sich die Zielgruppe von ihnen ab- und sich gegebenenfalls der Konkurrenz zuwendet, da sie diese in der Folge als vertrauenswürdiger einstuft (ebd., S. 420). Im schlimmsten Fall kann es aufseiten der Zielgruppe sogar zu „Protesthandlungen, wie negative Kommentierung in sozialen Medien oder Konsumboykotte“ gegenüber der Absenderorganisation kommen (Thummes 2018, S. 345). Die langfristigen Folgen für die Reputation einer Organisation und das ihr entgegengebrachte Vertrauen sind kaum abzusehen, wenn zugunsten unmittelbarer und kurzfristiger Medienwirkungen eine Irreführung der Zielgruppe wissentlich in Kauf genommen wird. Denn auch wenn diese dem Einzelnen nicht während oder nach der Rezeption des jeweiligen CM-Inhaltes gewahr wird, besteht immer die Gefahr, dass andere Nutzer die Strategie durchschauen und mittels sozialer Medien publik machen.

Somit sind strategische Kommunikatoren dazu angehalten, bei der Konzeption und Produktion von CM-Angeboten jenseits von kurzfristigen Kampagnenzielen stets auch die langfristigen Kommunikationsziele einer Organisation im Blick zu behalten und dabei Transparenz als oberste Maxime zu etablieren. Dabei ist es von Vorteil, der eigenen Zielgruppe auch in ihrer Rolle als Mediennutzer wohlwollend zu begegnen und durch offene Kommunikation zu verdeutlichen, dass es sich bei den jeweiligen CM-Inhalten um Auftragskommunikation handelt. Ein solches Vorgehen schließt intendierte Medienwirkungen keinesfalls aus, da zum einen die Integrität und Vertrauenswürdigkeit der Organisation in der Wahrnehmung der Mediennutzer gestärkt wird, was wiederum den Weg für eine anschließende Vertrauenshandlung ebnen kann. Darüber hinaus sollte nicht vernachlässigt werden, dass auch einer Organisation Expertise zugeschrieben und sie in den Augen der Zielgruppe als fähiger und kompetenter Absender themen- oder produktsspezifischer Informationen angesehen werden kann. Zudem zeigen Erkenntnisse der Gratifikationsforschung,⁶ dass sich Mediennutzer vornehm-

⁶Zum Uses-and-Gratifications-Ansatz siehe u. a. Rubin (2000).

lich Medienerzeugnissen zuwenden, die ihre Bedürfnisse (bzw. gesuchte Gratifikationen) wie z. B. kurzweilige Unterhaltung oder sachkundige Information bedienen. Es sollte also zusätzlich zur Transparenz der Grundsatz von Pulizzi (2013) im Hinblick auf die Qualität von CM-Angeboten als für die Zielgruppe „relevant and valuable content“ eingehalten und bei der Contentproduktion stets eine umfassende Zielgruppenanalyse durchgeführt werden. Auf die Art können die knappen Ressourcen Zeit und Aufmerksamkeit der Mediennutzer gewonnen und in Kombination mit transparentem Handeln sowohl kurz- als auch langfristige Kommunikationsziele verwirklicht werden.

5 Fazit

Es bleibt festzuhalten, dass neben dem hohen Potenzial von CM-Angeboten bei der Erreichung intendierter Medienwirkungen auch Risiken kommunikativer sowie ethisch-normativer Art bei deren Einsatz bestehen. Behält man langfristige Kommunikationsziele im Blick, die z. B. auf die Stärkung der Reputation oder den Erhalt des Vertrauens in die jeweilige Organisation gerichtet sind, verbieten sich täuschende oder irreführende CM-Strategien. Die Gefahr, durch eine Aufdeckung als Organisation langfristig Schaden zu nehmen und das Vertrauen der Zielgruppen zu verspielen, ist höher einzuschätzen als beispielsweise ein dadurch kurzfristig zureichendes Kampagnenziel.

Zudem tragen Organisationen stets auch eine gesamtgesellschaftliche Verantwortung, demokratierelevante Funktionssysteme wie den Journalismus nicht zu schwächen oder deren Leistung zu imitieren bzw. für eigennützige Zwecke zu instrumentalisieren. Was für andere Wirtschafts- und Unternehmensbereiche bereits selbstverständlich ist – wie vielfältige CSR-Bestrebungen und mittlerweile zum Standard gehörende Code of Conducts belegen – sollte auch für die strategische Kommunikation gelten. Hierbei sind nicht nur werbetreibende Unternehmen in der Pflicht, sondern auch und insbesondere einzelne Akteure sowie Berufsverbände der Kommunikationsbranche. Ein erster Schritt in die richtige Richtung stellt dabei der im Juli 2018 verabschiedete Code of Conduct des Bundesverbandes Digitale Wirtschaft (BVDW) zum Thema Content Marketing dar. In dieser Selbstverpflichtung, die zum Zeitpunkt der Veröffentlichung bereits von elf Mitgliedsfirmen der Branche unterzeichnet wurde, heißt es:

„Auch wenn Content Marketing keine Werbung im klassischen Sinne darstellt, soll für den Rezipienten eindeutig erkennbar sein, von wem der Inhalt zur Verfügung gestellt wird sowie eine Abgrenzung zu journalistischen Medien markiert

werden. Der User sollte erkennen können, welches Unternehmen/welche Marke den entsprechenden Inhalt zur Verfügung stellt. Dies kann beispielsweise durch ein Impressum, ein Logo oder Ähnliches gewährleistet werden. Bezahlte Inhalte dürfen nicht verschleiert werden, sondern müssen eindeutig als solche gekennzeichnet werden.“ (BVDW 2018, S. 3)

Angesichts der zunehmenden Informationsflut und damit einhergehenden Überforderung und Verunsicherung der Mediennutzer ist längst überfällig, dass ethisch verantwortungsvolles Handeln in der strategischen Kommunikation zur Selbstverständlichkeit wird. Wie auch vom BVDW im Code of Conduct festgehalten, sind Rezipienten insofern zu schützen, dass sie durch transparent kommunizierende Organisationen dabei unterstützt werden, persuasive und neutrale bzw. journalistische Medieninhalte zu unterscheiden. Auf lange Sicht können sie dann im Sinne einer „redaktionellen Gesellschaft“ nach Pörksen dazu befähigt werden, sich eigenverantwortliches Medienhandeln und die dazugehörigen Kompetenzen anzueignen.

Was passiert, wenn sich Kommunikatoren und Unternehmen dieser Verantwortung entziehen und weiterhin in ethischen Graubereichen agieren, zeigte die Etablierung der europäischen Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) im Mai 2018. Eine solche staatliche Verordnung zum Schutze der Verbraucher kann die Antwort auf die fehlende Selbstregulierung einer Branche sein und weitreichende Folgen für die kommunikative Arbeit haben. Rechtsunsicherheit, gestalterische und kreative Beschränkungen sowie eine Schwächung der Innovationsfähigkeit sind hier nur einige Beispiele von unerwünschten Auswirkungen einer derartigen Fremdregulierung. Nicht zuletzt deshalb sollte es ein Anliegen von strategischen Kommunikatoren sein, sich der genannten gesellschaftlichen Verantwortung proaktiv anzunehmen, um so ihre Autonomie zu sichern und die Potenziale neuer kommunikativer Ansätze wie z. B. Content Marketing vollends auszuschöpfen. Eine ernsthafte Selbstverpflichtung in diesem Bereich, beispielsweise mit der Unterzeichnung des Code of Conducts des BVDWs, verbunden mit entsprechend gelebten Konsequenzen in der eigenen Arbeit, wäre somit für alle Branchenvertreter als geboten anzusehen.

Literatur

- Aebi, J. E. (2003). *Einfall oder Abfall. Was Werbung erfolgreicher macht*. Mainz: Verlag Hermann Schmidt.
- Baerns, B. (2005). Die Zukunftstauglichkeit des Grundsatzes der Trennung von Werbung und Programm – Eine Problemskizze. In T. Köhler & A. Schaffranietz (Hrsg.),

- Public Relations – Perspektiven und Potenziale im 21. Jahrhundert. Organisationskommunikation. Studien zu Public Relations/Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikationsmanagement.* VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Baetzgen, A., & Tropp, J. (2013). *Brand Content: Die Marke als Medienereignis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht.
- Balasubramanian, S. K. (1994). Beyond advertising and publicity: Hybrid messages and public policy issues. *Journal of Advertising*, 23(4), 29–46.
- Borchers, N. S. (2014). *Werbekommunikation: Entwurf einer kommunikationswissenschaftlichen Theorie der Werbung*. Wiesbaden: Springer.
- Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW). (2018). BVDW Code of Conduct der Fokussgruppe – Content Marketing (Stand: Juni 2018). https://www.bvdw.org/fileadmin/bvdw/upload/dokumente/zertifikate/code_of_conduct_content_marketing_01.pdf. Zugegriffen: 29. Aug. 2018.
- Cho, C. H., & Cheon, H. J. (2004). Why do people avoid advertising on the internet? *Journal of Advertising*, 33(4), 89–97.
- Deutscher Rat für Public Relations. (2017). Online-PR/DRPR-Richtlinie zu PR in digitalen Medien und Netzwerken. http://drpr-online.de/wp-content/uploads/2017/10/DRPR_Richtlinie-zu-PR-in-digitalen-Medien-und-Netzwerken_170922.pdf. Zugegriffen: 2. Juni 2018.
- Edelman. (2018). 2018 Edelman Trust Barometer Global Report. <https://cms.edelman.com/sites/default/files/2018-01/2018%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report.pdf>. Zugegriffen: 25. Mai 2018.
- Fathy, D., Elsharnouby, T. H., & Aish, E. A. (2004). Deception in advertising revisited: Antecedents and differences in perception across consumer groups. *International Journal of Business and Emerging Markets*, 8(4), 403–425.
- Franck, G. (1998). *Ökonomie der Aufmerksamkeit. Ein Entwurf*. München: Hanser.
- Friestad, M., & Wright, P. (1994). The persuasion knowledge model: How people cope with persuasion attempts. *Journal of consumer research*, 21(1), 1–31.
- Frühbrodt, L. (2016). *Content Marketing. Wie „Unternehmensjournalisten“ die öffentliche Meinung beeinflussen*. OBS-Arbeitsheft 86. Frankfurt a. M.: Otto Brenner Stiftung.
- Koch, W., & Frees, B. (2017). ARD/ZDF-Onlinestudie 2017: Neun von zehn Deutschen online. *Media Perspektiven*, 9, 434–446.
- Kohring, M. (2002). Vertrauen in Journalismus. In A. Scholl (Hrsg.), *Systemtheorie und Konstruktivismus in der Kommunikationswissenschaft* (S. 91–110). Konstanz: UVK.
- Kohring, M. (2004). *Vertrauen in Journalismus: Theorie und Empirie*. Konstanz: UVK.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). Coping and adaptation. In W. D. Gentry (Hrsg.), *The handbook of behavioral medicine* (S. 282–325). New York: Guilford.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- Neuberger, C. (2005). Das Ende des „Gatekeeper“-Zeitalters. In K. Lehmann & M. Schetsche (Hrsg.), *Die Google-Gesellschaft. Vom digitalen Wandel des Wissens* (S. 205–212). Bielefeld: transcript.
- Neuberger, C. (2009). Internet, Journalismus und Öffentlichkeit: Analyse des Medienumbruchs. In C. Neuberger, C. Nuernbergk, & M. Rischke (Hrsg.), *Journalismus im Internet. Profession, Partizipation, Technisierung* (S. 19–105). Wiesbaden: VS Verlag.
- Neuberger, C., & Medienkommission, E. (2017). *Zukunft der Medien- und Kommunikationsordnung Schweiz: Trends, Szenarien, Empfehlungen*. Biel: EMEK.
- Pörksen, B. (2018). *Die große Gereiztheit: Wege aus der kollektiven Erregung*. München: Hanser.

- Pulizzi, J. (2013). *Epic content marketing: How to tell a different story, break through the clutter, and win more customers by marketing less*. New York: McGraw-Hill Education.
- Schramm, H., & Knoll, J. (2013). Theoretische Erklärungsansätze der Nutzung, Wahrnehmung und Wirkung von Brand Content. In A. Baetzen & J. Tropp (Hrsg.), *Brand Content. Die Marke als Medieneignis* (S. 18–30). Freiburg: Schäffer-Poeschel.
- Rubin, A. M. (2000). Die Uses-and-Gratifications-Perspektive der Medienwirkung. In A. Schorr (Hrsg.), *Publikums- und Wirkungsforschung* (S. 137–152). Wiesbaden: VS Verlag.
- Siebert, G., & Brecheis, D. (2017). *Werbung in der Medien- und Informationsgesellschaft. Eine kommunikationswissenschaftliche Einführung* (3. Aufl.). Wiebaden: VS.
- Theis-Berglmair, A.-M. (2000). Aufmerksamkeit und Geld, schenken und zahlen. Zum Verhältnis von Publizistik und Wirtschaft in einer Kommunikationsgesellschaft – Konsequenzen für die Medienökonomie. *Publizistik*, 45, 310–329.
- Thummes, K. (2018). Vertrauensbruch durch Täuschung. In R. Seidenglaz & O. Hoffmann (Hrsg.), *Allmächtige PR, ohnmächtige PR* (S. 329–352). Wiesbaden: Springer VS.
- Whittaker, J. O., & Meade, R. D. (1968). Retention of opinion change as a function of differential source credibility. *International Journal of Psychology*, 3(2), 103–108.
- Wirth, W., Matthes, J., Schemer, C., & Stämpfli, I. (2009). Glaubwürdigkeitsverlust durch programmintegrierte Werbung? *Publizistik*, 54(1), 64–81.
- Zerfass, A., Verčič, D., & Wiesenber, 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*, 42(4), 499–508.

Berding, Julia, M.A., aktuell tätig als Research Analyst in der Markt- und Mediaforschung, war von 2015 bis 2018 Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Kommunikationswissenschaft der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, sowie Doktorandin am DFG-Graduiertenkolleg „Vertrauen und Kommunikation in einer digitalisierten Welt“. In Ihrer Dissertationsschrift beschäftigt sie sich mit Content Marketing im Spannungsfeld zwischen Vertrauen und Täuschung. Beruflicher Werdegang: Bachelor (Angewandte Medienwissenschaft) an der TU Ilmenau, Master (Kommunikationswissenschaft) an der WWU Münster. Von 2013 bis 2015 war sie als Communication Consultant (Media) in einer internationalen Agenturgruppe beschäftigt.

Röttger, Ulrike, Prof. Dr., Institut für Kommunikationswissenschaft der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Arbeitsschwerpunkte: PR-Theorie, strategische Kommunikation und Vertrauen, CSR und Verantwortung im öffentlichen Diskurs, PR-Beratung. Ihr beruflicher Werdegang: Studium der Journalistik und Raumplanung an der Universität Dortmund; wiss. Mitarbeiterin und Oberassistentin u. a. an der Universität Hamburg und der Universität Zürich, seit 2003 Professorin für Public-Relations-Forschung an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster; seit 2012 Mitglied des DFG-Graduiertenkollegs „Vertrauen und Kommunikation in einer digitalisierten Welt“.

Publikationen: u. a.: Röttger, U./Preusse, J./Schmitt, J. (2018): Grundlagen der Public Relations. Ein Lehrbuch. 3. überarb. und erg. Aufl. Wiesbaden: Springer; Röttger, U./Thummes, K. (2017): The Perspective of Citizens on the Responsibility of Corporations: A Multidimensional Study of Responsibility Assessments. In: „Studies in Communication | Media“ (SCM); Wiencierz, Christian/Röttger, Ulrike. (2017). The use of big data in corporate communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 22(3), 258; Röttger, U. (im Erscheinen): Trust. In: Heath, R.L./Johansen, W. (Ed.): *The International Encyclopedia of Strategic Communication*. Chichester: Wiley Blackwell.

Denken heißt selber denken

Sabine Fischer

Inhaltsverzeichnis

1	Als Content noch Inhalt war	36
2	Ausgang aus der Unmündigkeit	37
3	Das Credo des Denkens	39
4	Fazit	42
	Literatur	42

Zusammenfassung

Content Marketing ist eine recht alte Disziplin – gemessen an der Digitalisierung. Gemessen am Marketing ist sie jedoch noch recht jung, und gemessen an der Geschichte der Kommunikation und Information sogar ungeheuer jung. Diese drei Blickwinkel können bei näherer Betrachtung Aufschluss darüber geben, wie „Inhalt“ in seiner Weitläufigkeit eine einzelne Spezies ausbilden konnte, die einen eigenen Namen und spezifischen Charakter zu Markte tragen kann: Content Marketing. Was ist Content Marketing, wo befinden wir uns mit dem Thema und wohin soll Content Marketing führen?

S. Fischer (✉)
Berlin, Deutschland
E-Mail: fischer@idea-economy.de

1 **Als Content noch Inhalt war**

Unwissen ist die einzige Tragödie des Daseins. Es gibt keine andere.

Peter Altenberg

Zu der Zeit, als Content noch Inhalt hieß, gab es für ihn auch einen Ort des ewigen Verweilens: Bücher, Papyrusrollen, Papierblätter. Ohne diese war er flüchtig. Wäre er dauerhaft flüchtig geblieben, dann wären wir heute entweder unglaubliche Gedächtniskünstler oder es gäbe uns in unserer aktuellen Beschaffenheit nicht, weil wir damals irgendwann vergessen hätten zu sein. Zu der Zeit war das Marketing sozusagen der Scheinwerfer, der im Inhalt das auf den ersten Blick Sichtbare beleuchtete, was nahezu wortlos in seiner charakteristischen Werblichkeit verstanden werden sollte.

Der Content des Content Marketings ist ein Inhalt, der direkt und indirekt Probleme und Bedürfnisse von bestimmten Menschen aus Sicht eines bestimmten Produktes oder Services löst, der durch eine Marke erkennbar ist und zu einem Unternehmen gehört. Oder der Content unterhält diese Menschen und das Unternehmen dahinter zieht Schlüsse aus deren Reaktionen darauf. Diese contentkonsumierenden Menschen sind jene, von denen man mit ziemlicher Wahrscheinlichkeit annimmt, dass sie Interesse an dem Produkt, den Services oder der Unterhaltung durch die Marke haben. Denn die große Idee hinter all dem war es in den Anfängen des jungen Lebens des Content Marketings, erfolgreich viele Produkte oder Services über diese Art der gehaltvolleren Ansprache – gehaltvoller als die werbliche Ansprache – zu verkaufen und den Sender, die Marke fest als Kommunikator im Gedächtnis der Konsumenten bis zum nächsten Einkauf zu verankern.

Heute, immer noch im Kindesalter, ist die Idee des Content Marketings viel komplexer als ihre Vorläufer: Man wirbt nicht mehr nur für das, was man kennt (sein Produkt oder seine Dienstleistung), man kümmert sich vielmehr umfangreich um die, die es haben wollen und sollen. Man beobachtet also seine Klientel und die, die es hoffentlich einmal werden, hört ihnen zu, interpretiert ihre Bewegungen, ihr Wollen und ihr Tun und zieht vielfältige Schlüsse daraus. Schlüsse nicht nur über die Weiterentwicklung des Contents für und die Kommunikation mit den Kunden und potenziellen Kunden, sondern Schlüsse auch über die Erneuerung des ganzen Vertriebssystems der Produkte und Services bis hin zur Erneuerung der Produkte und Services oder der Entwicklung von gänzlich Neuem. Wir ahnen die ungeheuerlichen Möglichkeiten hinter den neuen Analysetechniken und Werkzeugen – User Experience, Customer Journey oder

Emotionalisierung durch Storytelling, Data Analytics u. v. m. –, und bestenfalls experimentieren wir mit ihnen bereits herum. Und wir ahnen bei aller Begeisterung über das Gegenwärtige auch, dass systemübergreifend noch viel, viel mehr möglich ist, als heute bereits gestaltet wird!

Den uferlos analytischen Blick hinter die Kulissen der Inhalte, ihres Werdens, ihrer Wege, ihrer Verwendung, ihrer Verarbeitung, ihrer Rezeption, ihrer Veränderung, ihrer Erneuerung, ihres grenzenlosen Wachstums und ihres Heischens um Aufmerksamkeit verdanken wir der Digitalisierung und unserer unverbrüchlichen Gewohnheit, alles unter den Bedingungen des ökonomischen Wachstums verstehen zu wollen. Bleibt festzustellen, dass Content Marketing eines der Kinder der digitalen Transformation ist. Selbst, wenn sich der Inhalt inhaltlich recht analog gibt.

Was sich allerdings bislang nicht logisch erschließt, ist die Antwort auf die Frage, warum Marketing Content, also Inhalt, der dem Marketing dient, Content Marketing heißt, also qua Begriff ein Inhalt ist, der vermarktet werden kann. Einer also wie alle anderen Inhalte.

2 Ausgang aus der Unmündigkeit

Ich kann freilich nicht sagen, ob es besser werden wird, wenn es anders wird; aber so viel kann ich sagen, es muss anders werden, wenn es gut werden soll.

Georg Christoph Lichtenberg

Ist dieser Content des Content Marketings ein anderer als all der andere Content? Nennen wir ihn kurzfristig wieder Inhalt und betrachten ihn, bevor der Gedanke als Information weitergesponnen wird.

Spart man im gegebenen Zusammenhang dieses Werkes notwendigerweise die Welt der stofflichen Inhalte aus, bleibt die weite Welt der geistigen Inhalte. Inhalte von Büchern, von Websites, von PDFs, von Filmen, von Audio-dateien, von Reden und Vorträgen, von Papierrollen, von Dissertationen, von Tagebüchern, Briefen, von x und y. Viele Inhalte haben kaum Inhalt, viele sind gut, geben sich beflissen und erneuern sich regelmäßig, und manche haben einen außergewöhnlichen Gehalt. Es gab Zeiten, da waren alle Inhalte, die aufgezeichnet waren, von einem einzigen Menschen aufzunehmen und gedanklich zu verarbeiten. Universalgenies! Als die Inhalte mehr und informativer wurden und nahezu allen Menschen zugänglich und in ihrer Art alltäglich waren – der Prozess dauerte insgesamt ein paar Jahrhunderte –, kam zur Fähigkeit, Information aufzunehmen und zu verstehen, die Anforderung hinzu, erst einmal die

richtigen Informationen für den gegebenen Zweck identifizieren und auszuwählen zu können. Denn eines hatten zu jener Zeit alle Informationen gemeinsam: Sie entstanden infolge des Buchdrucks in unüberschaubaren Massen und wurden nicht absichts- und ziellos, sondern für bestimmte Anforderungen und Bedürfnisse respektive mit unterschiedlichen Zielen erarbeitet. Zur Erbauung, zur Bildung, zur Information, zur Kontemplation, für Männer, für Frauen, für Kinder, für Erwachsene, für an dieses oder jenes Glaubende und vieles mehr. Selbst das Tagebuch hatte eine, wenn auch begrenzte, Leserschaft, weil es zur Entlastung und Reflexion des eigenen Geistes diente und dient.

Das Stichwort Reflexion markiert die Zeitwende zur Aufklärung des Geistes auf eine weitere Weise. Mit der Möglichkeit, durch das gedruckte Wort Informationen über weit mehr als den geistigen Dunstkreis hinaus zu erfahren, wuchs die Auseinandersetzung mit ihnen. Die Bedeutung der Information wurde bereichert um Varianten von ihr bis hin zu Widersprüchen, weil nun mehr als eine Bedeutung niedergeschrieben und damit zugänglich war. In dieser Zeit hatte das geflügelte Wort „Nürnberger Trichter“ aus dem Poetiklehrbuch des Dichters Georg Philipp Harsdörffer (1607–1658) (Harsdörfer [o. J.](#)) noch eine von Grund auf positive Bedeutung. „Poetischer Trichter. Die Deutsche Dicht- und Reimkunst, ohne Behuf der lateinischen Sprache, in VI Stunden einzugießen“ meinte nicht die urteilsbehafteten Lehrmethoden, sondern die wunderbare Möglichkeit und die geistige Fähigkeit wirklich aller Menschen, in wenigen Stunden bereits Poetik erfahren, lesen, empfinden und genießen zu können. Der Mensch stieg groß ein in den Schöpfungsakt des Geschichtenerzählens, und das geschriebene Wort wuchs über sich hinaus. „Wo alles wüst lag, glänzten einzig die Wörter. Wo sich Fürsten erniedrigt hatten, fiel den Dichtern Ansehen zu. Ihnen, und nicht den Mächtigen, war Unsterblichkeit sicher“, kennzeichnet Günter Grass in seinem Barockroman *Das Treffen in Telgte* die anbrechende Zeit (Grass [1994](#)).

Inhalt. Information. Die Handschriften meist religiöser Prägung, deren Einzigartigkeit, Seltenheit und Deutungshoheit insbesondere den Macht-hunger befriedigten, wurden von gedruckten Schriften voller Poetik, Politik und Wissenschaft überrollt, aber auch von Nachrichten, Gerüchten oder Alltags-tipps. Die Alphabetisierung nahm ihren Lauf ebenso, wie die Autorenschaft von Bedeutung wurde. Im Wesentlichen aber war die Reproduktion von Wissen und das Vermögen, dieses Wissen entziffern – Lesen und Schreiben – und erkenntnis-gewinnend verarbeiten zu können, ein Schlüssel für den Ausgang aus der selbst verschuldeten Unmündigkeit.

3 Das Credo des Denkens

Wer nicht denken will, fliegt raus.

Joseph Beuys

Die Zeit informativen, reflektierenden und auch unterhaltenden Inhalts befürchtete sich also mit den Möglichkeiten der Verfügbarkeit und Rezeption von Information. Mit zunehmender Informationsmasse wird Bildung zur gesamtgesellschaftlichen Größe und ebensolchem Recht, Wissenschaft erblüht, Forschung beflügelt den Geist der Zeit, und Erkenntnisfähigkeit löst die Idee des Geniekultes ebenso ab wie die Tatsache, dass laut der Feststellung des Psychologen J. P. Guilford (1950) jeder Mensch kreativ sein kann und es mit Veröffentlichung dieser zu seiner Zeit ungeheuerlichen These auch nach und nach wurde.

Mit der beginnenden Gesellschaftsform des Informations- oder Wissenszeitalters, gerne auch Computerzeitalter oder Digitalzeitalter genannt und damit formal im Wesentlichen gekennzeichnet, wendet sich die Geschichte erneut im großen Stil. Die Bedeutung des jungen Informationszeitalters lag bis vor kurzer Zeit darin, Zugang zu unendlicher Information zu haben, das Wissen global zu demokratisieren und die Märkte für jeden chancengleich zugänglich zu machen. 95 hoffnungsfrohe Thesen, die 1999 bereits vorausschauend den Menschen in den Mittelpunkt der Digitalisierung stellten, belegen den festen Glauben daran im *Cluetrain Manifest*. „Wir sind keine Zuschauer oder Empfänger oder Endverbraucher oder Konsumenten. Wir sind Menschen – und unser Einfluss entzieht sich eurem Zugriff. Kommt damit klar“, lautete die Losung.

23 kurze Jahre später sieht es anders aus. Setzte die Idee des *Cluetrain Manifestes* noch darauf, den Menschen als verantwortlichen Träger und Händler seiner erzeugten Daten zu verstehen, so verstehen wir heute die Daten, ihr Potenzial und ihre Zugehörigkeit weitgehend rein ökonomisch. Das Content Marketing ist dabei ein erfolgreiches Rädchen im großen Getriebe der Informationsgesellschaft. Ein paar wesentliche, aber nicht erschöpfende Punkte verdeutlichen die Entwicklungen:

- Information ist Rohstoff und Ware, bedingt durch Digitalisierung und globale Informationsflüsse.
- Die zunehmende Masse an Informationen – auch durch Content Marketing – führt zur Unübersichtlichkeit und nahezu Undurchdringlichkeit.
- Informationseinheiten wachsen exponentiell (Content Marketing, Big Data, Bots. Kopie, Zitat ...) – das Wissen (qualitatives Wachstum) wächst im Verhältnis geringfügiger.

- Neue Märkte entstehen, die nicht nur andere Märkte obsolet machen, sondern auch in sich so agil sind, dass sie auch höchst agile Lern- und Arbeitsstrukturen erfordern, also völlig neue Konzepte von Lernen und Arbeiten.
- Lebens- und Arbeitsumstände fordern wachsenden Informationskonsum und Informationsverarbeitung bei gleichzeitig gleichbleibender Zeit.
- KI und Big Data multiplizieren die Information durch Ordnungs- und Vernetzungsansätze und erschaffen gleichzeitig völlig neue Welten von Information und Wissen.
- Know-how als Erfahrungswissen wandelt sich in ein effizientes How-to als pragmatische Erfüllungs- bzw. Umsetzungskompetenz.
- Die Bewertung der Granularität der Information in der Kommunikation liegt nicht mehr nur beim Empfänger.
- Entscheidungsfähigkeit und die Haltung zur Verantwortung verändern sich evidenzbasiert.
- ...

Die Auswirkungen machen Angst, und die Prognosen über den Verlust des menschlichen Einflusses auf die Entwicklung der Dinge – heute gipfeln sie im Begriff der technologischen Singularität – nehmen zu:

- Autorenschaft wird zu Autorenlosigkeit: „Wieso lernen? Das steht doch im Internet.“
- Das Zitat wird zum Text (Plagiat) und damit zu einer undurchschaubaren Aussage.
- Die Organisation von Wissen löst die Schöpfung von Wissen ab.
- Big Data und KI bedeutet Auslagern von kognitiven Fähigkeiten an Datenbanken. (Verschwörungstheorien und Kreationismus haben neuen Nährboden.)
- Wahrscheinlichkeitsresultate von Big Data werden zur Wirklichkeit erhoben. Die Folgen haben keinen Verantwortlichen mehr.
- Wichtig oder unwichtig, richtig oder falsch bemisst sich zukünftig am Durchschnittswert von Nutzungsverhalten. Welche Währung hat zukünftig Erkenntnisfähigkeit? Leben wir in einer kognitiven Abwärtsspirale?
- Es gibt genügend Informationen, die sich ständig erneuern. Bildung wird also überflüssig.
- Aus Sekundärliteratur wird Tertiärinformation: Die Autorenschaft löst sich auf. Die Informationsqualität bemisst sich nur noch an ihrem Verhältnis zur Rezeption.
- Wir lagern selbst das Entspannen aus mit einem „external locus of control“: sogenannte ZenWare (Programme), die uns automatisch offline schaltet.

- Die Unfähigkeit, das Wesentliche komplexer Zusammenhänge zu kommunizieren, nimmt zu.
- Storytelling wird zur Wirklichkeit.
- Content Marketing wird zum Marktschreier der Beliebigkeit.
- ...

Insbesondere die Erkenntnisfähigkeit wird in dem unfassbar wachsenden Markt der digitalen Informationsgewinnung nun vermeintlich obsolet, da Information und Wissen überall und immer, ausgewertet und geordnet, personalisiert und verdichtet zugänglich sind. Der Zugang wird durch den Einsatz von Algorithmen immer besser, die Information immer persönlicher, das Aufinden immer einfacher. Wir ersparen uns ebenso kritische wie kreative Denkarbeit. Ist das ein Gewinn? Anders wäre es, wenn wir uns unserer Möglichkeiten annehmen, uns den Zugang in die Quantität durch intelligente Algorithmen vereinfachen und uns dafür vermehrt kognitiv an der Auseinandersetzung mit Qualität reiben. Ergo: Wir denken und gestalten!

- Die Wissenschaft kann in allen erdenklichen Forschungsfeldern nicht nur Erkenntnisse über den Istzustand gewinnen, sondern auch Prognosen ableiten.
- Vorhersagen befähigen uns, Verhaltensmuster zu erkennen und -veränderungen in Angriff zu nehmen.
- Produkte und Services gibt es nur noch da, wo sie benötigt werden: Nachhaltigkeit wird zur Selbstverständlichkeit.
- Die Organisation von Daten erleichtert den Zugriff und schnelle Entscheidungsfindung.
- Künstliche Intelligenz ebnet uns einen vereinfachten und die kritische Masse beherrschenden Zugang zu relevanten Produkten, Services und Informationen.
- Die kognitive Leistung der Bedeutungsbeimessung (Bewertung) von Informationen wird durch vorheriges Filtern und Durchdringen von quantitativer Komplexität erleichtert (Eye-Book, Distant Reading, Collaborative Filtering etc.).
- Grundlagenwissen verändert sich von der Mühsal der Aneignung umfangreichen Allgemeinwissens in ein effizienteres How-to-Wissen in einfachen Prozessen.
- Tertiärinformation ist das Ergebnis kollektiver Intelligenz: Die Qualität der Autorenschaft erhöht sich durch die Qualität der kollektiven Masse.
- Content Marketing etabliert sich als „intrinsic context entertainment“ und damit als feste Informationsgröße im Markt.
- ...

Das Credo des verantwortlichen und aufgeklärten Denkens ist wieder und wieder von großen Geistern gesungen worden. Und meistens hat es damit zu tun, sich aus dem Schatten seiner eigenen Erfindungen zu erheben und sie verantwortlich zu steuern. Es hat damit zu tun, sich bewusst zu werden, dass zwar der Mensch die intelligente Maschine erfinden kann, sich ihr aber deswegen nicht unterordnen muss, auch wenn es noch so komfortabel oder aber notwendig scheint:

„Die bürgerlichen [...] Verhältnisse, [...], die moderne bürgerliche Gesellschaft, die so gewaltige Produktions- und Verkehrsmittel hervorgezaubert hat, gleicht dem Hexenmeister, der die unterirdischen Gewalten nicht mehr zu beherrschen vermag, die er herauf beschwore“ (Marx und Engels 1848). Dem ist entschieden zu begegnen: „Es gibt keine Dankbarkeit vor der Technik. Es hat erfunden zu werden“ (Kraus 1986) und „Wann werden wir stolz genug sein, um es mit unseren eigenen Erfindungen aufzunehmen?“ (Lanier 2014). Das bedeutet auch: „Unwissen ist die einzige Tragödie des Daseins. Es gibt keine andere“ (Altenberg 2018). Daraus resultiert: „Sich über etwas den Kopf nicht zerbrechen, ist weder Freiheit noch Unfreiheit, sondern Nachlässigkeit“ (Anders 1997a). Und bereits 1625 galt nahezu schicksalhaft: „Diejenigen, die sich nicht auf neue Methoden einlassen, müssen immer wieder mit den alten Unzulänglichkeiten rechnen. Zeit ist nämlich der größte Erneuerer“ (Aphorismus, der Sir Francis von Verulam Bacon zugeschrieben wird).

4 Fazit

Eingangs wurde gefragt, wo wir uns mit dem Thema Content Marketing befinden. Wir befinden uns mitten in der Geschichte um Wissen und Erkenntnis, um Verantwortung und die Nutzung unserer kognitiven Potenziale. Content Marketing ist – in einem noch kapitalistischen Markt – eine Idee unter vielen, wie Unternehmen oder ihre Angebote Bedeutung erhalten oder wiedererlangen können. Das ist der ökonomische Zweck dieser Spezies. Die Verantwortung in der Gestaltung des Content Marketings oder ähnlicher Ausdrucksformen liegt genau wie in allem andern Schöpferischen darin, um sie zu wissen, über sie in weiten Zusammenhängen nachzudenken und sie entsprechend überlegt zu gestalten.

Literatur

- Altenberg, P. (2018). *Pròdrömös*. Berlin: Fischer.
Anders, Ch. (1997a). *Notizen zu Geschichten des Fühlens* (1. Aufl.). München: Beck.

- Grass, G. (1994). *Das Treffen in Telgte* (1. Aufl.). München: dtv.
- Guilford, J. P. (1950). Creativity. *American Psychologist*, 5, 444–454.
- Harsdörfer (o. J.) Poetischer Trichter. Die Deutsche Dicht- und Reimkunst/ ohne Behuf der Lateinischen Sprache/in VI Stunden einzugiessen. Samt einem Anhang Von der Rechtschreibung/und Schriftscheidung/ oder Distinction. Durch ein Mitglied der Hochlöblichen Fruchtbringenden Gesellschaft. Erste Auflage: 1647. Zum zweiten Mal aufgelegt und an vielen Orten vermehret. Nürnberg/Gedruckt bey Wolfgang Endter, Nürnberg 1648–1653 [Bibliothek des Germanischen Nationalmuseums, Sign. 80 01 164/1, Slg. N 943].
- Kraus, K. (1986). *Aphorismen*. Berlin: Suhrkamp.
- Lanier, J. (2014). *Wem gehört die Zukunft?* (1. Aufl.). Hamburg: Hoffmann und Campe.
- Marx, K., & Engels, F. (1848). Manifest der Kommunistischen Partei, Bildungs-Gesellschaft für Arbeiter, Gedruckt in der Office der Bildungs-Gesellschaft für Arbeiter von J. E. Burghard. 46 Liverpool Street, Bishopsgate („Bu23“; grüner Umschlag) (S. 6). London.

Weiterführende Literatur

- Anders, G. (2018). *Die Antiquiertheit des Menschen* (Vol. II). München : Beck.
- Anders, G. (1997b). *Lieben gestern: Notizen zur Geschichte des Fühlens*. München: Beck.
- Beuys, J. (2004). „wer nicht denken will fliegt raus“ in: deutschlandfunk. http://www.deutschlandfunk.de/wer-nicht-denken-will-fliegt-raus.691.de.html?dram:article_id=47814. Zugegriffen: 17. Juni 2019.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies* (1. Aufl.). New York: W. W. Norton & Company.
- Bush, V. (2007) Wie wir denken werden. In K. Bruns & R. Reichert (Hrsg.), *Neue Medien zur digitalen Kultur und Kommunikation*. Bielefeld: transcript (Erstveröffentlichung 1945).
- Erenz, B. (17. Mai 2018) Als die Deutschen das Dichten lernten. *Die Zeit*, Geschichte, Erscheinungsdatum.
- Forster, E. F. (2017). *Die Maschine steht still* (3. Aufl.). Hamburg : Hoffmann und Campe.
- Gleick, J. (2011). *Die Information: Geschichte, Theorie, Flut*. München: REDLINE.
- Hofstetter, Y. (2014). *Sie wissen alles: Wie intelligente Maschinen in unser Leben eindringen und warum wir für unsere Freiheit kämpfen müssen*. München: C. Bertelsmann Verlag.
- Kahneman, D. (2012). *Schnelles Denken, langsames Denken, Übersetzt von Thorsten Schmidt* (22. Aufl.). München: Siedler Verlag.
- Lichtenberg, G. C. (1793–1796). Aphorismen, in: Sudelbücher, <http://gutenberg.spiegel.de/buch/-6445/11>. Zugegriffen: 8. Juni 2018.
- Loibl, H. (2014). *Engelbarts Traum: Wie der Computer uns Lesen und Schreiben abnimmt* (1. Aufl.). Frankfurt: Campus.
- Morozov, E. (2013). *Smarte neue Welt: digitale Technik und die Freiheit des Menschen*. München: Karl Blessing.

Prof. Dr. Sabine Fischer ist Unternehmensberaterin und Professorin für Ideenökonomie in der digitalen Transformation. In Unternehmensberatung, Forschung und Lehre sind Entwicklungsprozesse und Qualitätssicherung von Ideen hin zu Innovationen ihr Thema. Ihre Arbeit basiert auf dem Forschungsansatz IDEA DESIGN zur strategischen Werteentwicklung von Ideen und zur Prüfung ihrer Qualität in der Entwicklung und fortlaufenden Präsenz im Markt. Sie begleitet mit ihrer Expertise die Bundesfachkommission „Künstliche Intelligenz und Wertschöpfung 4.0“ des Wirtschaftsrates der Bundesregierung und als Mitglied des Advisory Boards die Purpose Stiftung und die KI-Unternehmensberatung Birds on Mars.

Als Professorin lehrt sie an Universitäten/Hochschulen in Berlin, Zürich, Basel und Bern und als Gastreferentin an internationalen Universitäten. Sie begleitet als Wissenschaftsbeirätin die Wirtschaftskommunikation der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin und die Hochschule Macromedia in München.

Sie moderiert und referiert auf Fachkongressen, ist international vernetzt und Autorin zahlreicher Veröffentlichungen. 2004 erhielt sie den Grimme Preis für das Onlineangebot zum Film *Stauffenberg* der ARD.

Die Unternehmensperspektive – Wertschätzung für Aufmerksamkeit

Matthias Wesselmann

Inhaltsverzeichnis

1	Wie ist Content Marketing entstanden?	47
2	Wie kann Content Marketing heute funktionieren?	48
3	Was kann nach Content Marketing noch kommen?	49
Literatur	50

Zusammenfassung

Klassische Medien funktionieren nach einem einfachen System: Sie sammeln Informationen, bearbeiten sie und stellen sie dann ihren Konsumenten zur Verfügung. Genau so funktioniert auch Content Marketing. Denn Content Marketing versorgt die Konsumenten mit für sie zu diesem Zeitpunkt wichtigen, mit relevanten Informationen – diese müssen entweder einen Wissens-, Unterhaltungs- oder Gebrauchswert bieten. Wenn dies gegeben ist, wenn die Konsumenten relevante Informationen erhalten, geben sie dafür im Gegenzug ihre Aufmerksamkeit. So kann Content Marketing selbst in der heutigen, sehr lauten Zeit wirken.

M. Wesselmann (✉)
fischerAppelt, Hamburg, Deutschland
E-Mail: mw@fischerappelt.de

Früher war alles ganz einfach: Es gab die Leser und Zuschauer, Rezipienten oder Konsumenten. Außerdem gab es die Medien – und Unternehmen oder Werbetreibende. Die Verbindung zwischen ihnen war klar: Medien waren der Mittler zwischen Unternehmen und Rezipienten. Genauer: Die Medien dienten als Mittler und stellten Informationen für den Rezipienten bereit. Schon die lateinische Bedeutung des Wortes „Medium“ („Mitte“) deutet auf diese Funktion hin.

Heutzutage ist es komplizierter: Systemtheoretisch betrachtet, besteht die Funktion von Medien darin, „Themen aus den diversen sozialen Systemen (der Umwelt) zu sammeln, auszuwählen, zu bearbeiten und dann diesen sozialen Systemen (der Umwelt) als Medienangebote zur Verfügung zu stellen.“ (Weischenberg 1992, S. 41) Der Systemtheoretiker Niklas Luhmann geht noch einen Schritt weiter und sieht Massenmedien als „Einrichtung der ‚Selbstbeobachtung‘ der Gesellschaft“ (Luhmann 1995, S. 29, zitiert nach Blöbaum 1994, S. 260), die deren Bedarf nach Orientierung deckt. So lässt sich klar definieren, wie das Mediensystem diese exklusive und universale Funktion für seine Umwelt erfüllt (vgl. Hoffmann 2001, S. 19 ff.).

Der Kommunikationswissenschaftler Bernd Blöbaum wählt zur Definition des Mediensystems (und seiner Abgrenzung zur Umwelt) den sogenannten binären Code „informativ und nicht-informativ“ (Blöbaum 1994, S. 273): Ein Medium erfüllt seine Funktion für seine Rezipienten (die Umwelt), indem es informative von nichtinformativen Sachverhalten trennt. Erfüllt es diese Funktion erfolgreich, ist ein Medium bedeutsam für den Rezipienten und wird genutzt. Damit ist das Medium aber nicht nur wichtig für Rezipienten, sondern auch für Unternehmen – denn Unternehmen gehören wie auch Rezipienten zur Umwelt des Mediensystems.

Gleichwohl ergibt sich in der Praxis eine differenzierte Bedeutsamkeit: Wenn Medien von Rezipienten genutzt werden, können Unternehmen damit ebenfalls diese Rezipienten, und damit potenzielle Kunden oder Konsumenten, erreichen. Allein die Bedeutsamkeit eines Mediums im Kreis seiner Rezipienten reicht allerdings nicht aus, damit dies klappt. Gleichwohl funktionieren genauso klassische Anzeigenwerbung oder Public Relations: Man suche ein Umfeld, in dem sich die Zielgruppe bewegt oder welches sie aufgrund der Bedeutsamkeit rezipiert, und sei dort präsent. Was wir hiervon für die folgende Betrachtung mitnehmen wollen, ist: Ein Medium erfüllt seine Funktion für die Umwelt, indem es informative von nichtinformativen Sachverhalten trennt und damit Bedeutsamkeit bei seinen Rezipienten erlangt.

1 Wie ist Content Marketing entstanden?

Diese zentrale Funktionsweise des Mediensystems ist gleichzeitig die zentrale Funktionsweise des Content Marketings. Denn bei beidem – Mediensystem und Content Marketing – geht es im Kern um Bedeutsamkeit oder auch Relevanz. Der Duden definiert Relevanz als „Wichtigkeit in einem bestimmten Zusammenhang“ (Duden 2019), Wikipedia als „situationsbezogene Wichtigkeit“ (Wikipedia 2019). Systemtheoretisch betrachtet könnte man Content Marketing damit als die Loslösung des binären Codes informativ/nichtinformativ vom klassischen Mediensystem definieren.

Die Nutzung des binären Codes in einem anderen System als dem der Medien ist dabei nicht neu, sondern von seiner Kernidee her schon Jahrhunderte alt. „Bereits der Augsburger Kaufmann Jakob Fugger I. (1459–1525) hatte die Angewohnheit, die Berichte seiner internationalen Korrespondenten schriftlich zusammenzufassen und sie an Geschäftsfreunde und Gönner des Hauses zu verteilen.“ (Schach 2015, S. 9) Fugger war damals offensichtlich von der Idee getrieben, seine Geschäftsfreunde mit bedeutsamen Informationen zu versorgen.

Lange wurde diese Disziplin des Publizierens ausschließlich aus verlegerischer Brille betrachtet und mit dem Sammelbegriff „Corporate Publishing“ oder „Corporate Media“ bezeichnet. Ein Grund für diese Sichtweise könnte sein, dass ab 1909 vor allem die Verlage damit begannen, Branchenzeitschriften für den Einzelhandel zu publizieren (vgl. Schach 2015, S. 9). Auch entfernte sich das Corporate Publishing über die Jahre von Fuggers Kernidee, für seine Systemumwelt ausschließlich bedeutsame Inhalte zu publizieren.

„Anders als Publikumszeitschriften, die ihren Lesern ein objektives Bild der Wirklichkeit zu vermitteln suchen und dabei positive wie negative Entwicklungen thematisieren bzw. unterschiedliche Meinungen zulassen, dienen Corporate-Publishing-Medien der *Selbstdarstellung* von Branchen und Unternehmen. Sie sind ein Instrument der Unternehmenskommunikation und damit *Auftragskommunikation*. Erfahrungsgemäß sind die Herausgeber von Kundenzeitschriften wenig bis gar nicht daran interessiert, ihre Blätter mit Informationen zu befrachten, die ein schlechtes Licht auf das Unternehmen werfen könnten.“ (Weichler 2014, S. 769, Hervorhebung im Original)

Diese Sicht auf die Inhalte (und deren Tonalität) macht den Unterschied des Corporate Publishings zum Content Marketing deutlich: Corporate Publishing denkt Inhalte aus der Sicht des Unternehmens, Content Marketing denkt Inhalte aus der Sicht des Rezipienten – und schlägt damit die Brücke zurück zur Systemtheorie, nach der sich Mediensysteme über die Bedeutsamkeit ihrer Funktion für die Umwelt definieren, nicht aus ihrer eigenen Bedeutsamkeit. Plakativ gesprochen: Das Marketing muss seine Denkrichtung ändern, von Präsenz zu Relevanz. Oder:

Für erfolgreiches Content Marketing muss das Unternehmen die Brille der Zielgruppe aufsetzen.

2 Wie kann Content Marketing heute funktionieren?

Der technologische Wandel und die Digitalisierung machen diese Aufgabe jedoch schwerer denn je. In Zeiten, in denen es um uns herum immer lauter wird, wird vieles getan, um gehört zu werden. Denn wer gehört wird, bekommt Aufmerksamkeit, wird als Marke oder Person berücksichtigt, bedacht oder begehrt. Es wird immer lauter geschrien, immer stärker dramatisiert, immer mehr übertrieben und vieles behauptet. Doch die Menschen hören kaum noch zu, Botschaften werden ausgeblendet. Das Rauschen überlagert die Kommunikation.

Es braucht darum eine neue Herangehensweise, um im Content Marketing nachhaltig erfolgreich zu sein: Es braucht eine Haltung. Eine Haltung, die die Aufmerksamkeit der Menschen wertschätzt und mit relevanten Inhalten erwidert. So kommt im Content Marketing die Relevanz ins Spiel. Wir erinnern uns: Relevanz ist eine „situationsbezogene Wichtigkeit“ (Wikipedia 2019). Um die Relevanz von Content für Rezipienten zu bewerten, eignen sich klassische Theorien zur Mediennutzung wie der Uses-and-Gratifications-Approach, die Mood-Management-Theorie oder das Lebensstilkonzept (vgl. Altendorfer 2016, S. 360) eher weniger: Sie beziehen sich auf die Nutzung des medialen Kanals, nicht auf die Relevanz von medialen Inhalten.

Interessanter ist, hier die Nachrichtenwertfaktoren näher zu betrachten. Zwar ist die Theorie der Nachrichtenwertfaktoren in ihren Grundzügen 1922 von Lippmann und 1965 von Östgaard zur Erklärung von Selektionsmechanismen in der journalistischen Nachrichtenproduktion entwickelt worden (Eilders 2016, S. 432). Doch aktuelle wissenschaftliche Publikationen zum Thema betonen, „dass die wahrnehmungspsychologische Erklärung für die Wirksamkeit von Nachrichtenfaktoren für alle Menschen gleichermaßen gelte und Nachrichtenfaktoren demnach auch bei Rezipienten die selektive Nutzung und die selektive Informationsverarbeitung steuern dürften.“ (Eilders 2016, S. 437)

Schwiesau nennt drei Kategorien für den Informationswert einer Nachricht (oder eines medialen Inhalts) (Schwiesau 2016, S. 18):

1. den Wissens- und Orientierungswert,
2. den Gebrauchswert,
3. den Unterhaltungs- und Gesprächswert.

Der *Wissens- und Orientierungswert* kennzeichnet Faktoren, die dabei helfen, dem Rezipienten neues Wissen zu vermitteln, ihm eine Orientierung zu geben und die Meinungsbildung zu unterstützen. Hierunter fallen die Relevanzfaktoren *Betroffenheit*, *Tragweite*, *Nähe* und *Einfluss*. *Betroffenheit* kennzeichnet, wie viele Rezipienten der Inhalt betrifft. Sind es einige wenige, beispielsweise eine Spezialzielgruppe aus dem Business-to-Business-Umfeld? Sind es viele oder gar alle? Die *Tragweite* gibt einen Anhaltspunkt über das Ausmaß der Folgen und mögliche Konsequenzen. *Nähe* kann räumliche oder emotionale Nähe bedeuten, beim *Einfluss* geht es um die von den Rezipienten wahrgenommene Wichtigkeit des Kommunikationssubjekts oder -objekts (vgl Schwiesau 2016, S. 20 ff.).

Unter *Gebrauchswert* verstehen wir Relevanzfaktoren, die den Rezipienten eine Richtung vorgeben oder einen Nutzwert stiften. So sind die Relevanzfaktoren in diesem Feld auch *Nutzen* und *Schaden* und kennzeichnen Content, der dabei hilft, Nutzen zu stiften (z. B. Lifehacks oder Gerichtsurteile) oder Schaden abzuwenden (z. B. durch Gesundheitstipps oder Warnmeldungen). Relevanzfaktoren, die sich unter *Unterhaltungs- und Gesprächswert* subsumieren lassen, sind *Menschen*, *Emotionen*, *Spannung* und *Außergewöhnliches*. Ereignisse, bei denen *Menschen* im Vordergrund stehen, haben oft hohen Gesprächs- und Unterhaltungswert. Menschen interessieren sich für Menschen. Content, der *Emotionen* bedient, löst Freude oder Trauer aus, weckt Mitgefühl, ist Lustgewinn. *Spannung* kann Menschen in Aufregung versetzen und entsteht oft durch Konflikte und *Außergewöhnliches*, wozu auch Kuriositäten oder Superlative gehören.

Diese drei Kategorien mit ihren Relevanzfaktoren sind wichtige Prüfkriterien, wenn es darum geht, die Aufmerksamkeit der Rezipienten im Content Marketing durch Relevanz wertzuschätzen. Erfolgreiche Beispiele dafür finden sich in diesem Buch, aber auch in der „Hall of Fame“ des Content Marketing Forums im Internet: <https://content-marketing-forum.com/#halloffame>.

3 Was kann nach Content Marketing noch kommen?

Nach dem Corporate Publishing kam das Content Marketing – ein wichtiger Schritt, um den Rezipienten und Nutzer wieder in den Mittelpunkt der Kommunikation zu stellen und Inhalte aus seiner Sicht zu erstellen. Mit dieser Haltung wird Content Marketing noch lange das bestimmende Thema in Marketing und Kommunikation sein. Aber was kommt nach Content Marketing? Vielleicht wird durch Relevanzdenken noch an einigen Stellen das vorgestellte Präsenzdenken

abgelöst. Das Denkmuster vom Kunden aus mündet dann in einer noch weiter gefassten Betrachtung: der Customer Experience.

Dabei geht es nicht mehr ausschließlich darum, welche Erfahrung der Nutzer in der Kommunikation mit dem Unternehmen macht, sondern um eine Betrachtung der ganzheitlichen Erfahrung eines Kunden oder Nutzers mit dem Unternehmen an bestenfalls allen Kontaktpunkten. Und auch bei der Customer Experience wird die richtige Haltung über Erfolg und Misserfolg bestimmen – Wertschätzung für Aufmerksamkeit wird uns als Haltung also noch lange erhalten bleiben.

Literatur

- Altendorfer, L.-M. (2016). Mediennutzung – Grundlagen, Trends und Forschung. In O. Altendorfer & L. Hilmer (Hrsg.), *Medienmanagement* (S. 355–375). Wiesbaden: Springer VS.
- Blöbaum, B. (1994). *Journalismus als soziales System*. Opladen: Springer VS.
- Duden. (2019). Relevanz. <https://www.duden.de/rechtschreibung/Relevanz#bedeutung>. Zugegriffen: 7. Mai 2019, 16:45h.
- Eilders, C. (2016). Journalismus und Nachrichtenwert. In M. Löffelholz & L. Rothenberger (Hrsg.), *Handbuch Journalismustheorien* (S. 431–442). Wiesbaden: Springer VS.
- Hoffmann, O. (2001). *Journalismus und Public Relations. Ein Theorieentwurf der Inter-systembeziehungen in sozialen Konflikten*. Opladen: Springer VS.
- Luhmann, N. (1995). *Die Realität der Massenmedien* (unveröffentlichtes Manuskript). Wiesbaden: VS Verlag.
- Schach A. (2015). Kundenzeitschrift. In *Advertiser, Blogbeitrag, Content-Strategie & Co.* Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schwiesau, D. (2016). Die Nachrichtenauswahl. In D. Schwiesau & J. Ohler (Hrsg.), *Nachrichten – klassisch und multimedial* (S. 13–31). Wiesbaden: Springer VS.
- Weichler, K. (2014). Corporate Publishing: Publikationen für Kunden und Multiplikatoren. In A. Zerfaß & M. Piewinger (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation* (S. 768–785). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Weischenberg, S. (1992). *Journalistik*. Opladen: Springer VS.
- Wikipedia. (2019). Relevanz. <https://de.wikipedia.org/wiki/Relevanz>. Zugegriffen: 7. Mai 2019, 16:45h.

Weiterführende Literatur

- Löffelholz, M., & Rothenberger, L. (2016). *Handbuch Journalismustheorien*. Wiesbaden: Springer VS.
- Pürer, H. (2003). *Publizistik- und Kommunikationswissenschaft*. Konstanz: UTB.
- Zerfaß, A., & Piewinger, M. (2014). *Handbuch Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Matthias Wesselmann ist als Vorstandsmitglied der international renommierten Kommunikationsagentur fischerAppelt und Vorsitzender der BVDW-Fokusgruppe Content Marketing ein profunder Kenner der globalen Marketinglandschaft. In diesem Standardwerk hat er die führenden Experten des deutschsprachigen und internationalen Content Marketings vereint.

Welche Voraussetzungen Content Marketing braucht



STUDIO360 – the Story Factory by AccorHotels Content und Storytelling auf allen Kanälen

Anne Wahl, Janine Martin und Sybille Milka-Böhm

Inhaltsverzeichnis

1	Marktsituation und Ausgangsbedingungen.....	56
2	Zielsetzung: Mission und Vision des STUDIO360.....	57
3	Chancen und Herausforderungen	58
4	Organisationsstruktur und Aufbau	59
5	Arbeitsweise und Praxis	64
6	Fazit.....	67
	Literatur.....	67

Zusammenfassung

Mit dem „STUDIO360 – the story factory by AccorHotels“ (kurz: STUDIO360) hat das Reise- und Lifestyleunternehmen Accor inmitten einer umfassenden Unternehmenstransformation eine integrierte Marketing- und Kommunikationsstrategie für die Region Central Europe geschaffen. Im Folgenden wird neben der Ausgangslage detailliert auf die Umsetzung eingegangen – und erklärt, welche Herausforderungen mit der neuen Organisationsstruktur einhergingen. Eine der wichtigsten Besonderheiten: Die Kommunikationsstrategie samt Umsetzung wurde vollständig intern und ohne

A. Wahl (✉) · J. Martin · S. Milka-Böhm
AccorHotels Deutschland, München, Deutschland
E-Mail: Anne.Wahl@accor.com

J. Martin
E-Mail: Janine.Martin@accor.com

S. Milka-Böhm
E-Mail: Sybille.Milka-Boehm@accor.com

die Unterstützung einer externen Beratungsleistung entwickelt. Zudem ging diese Initiative von einer der Länderorganisationen aus, ohne in der globalen Konzernzentrale gespiegelt zu werden. Das STUDIO360 bietet damit ein gutes Beispiel für eine pragmatische Umsetzung mit limitierten finanziellen Mitteln.

1 **Marktsituation und Ausgangsbedingungen**

Bei der Betrachtung der Marketing- und Kommunikationsbranche und deren aktuellen Entwicklungen sehen sich viele Unternehmen der Notwendigkeit einer veränderten strategischen Ausrichtung ausgesetzt.

Besonders hervorzuheben sind dabei Strukturveränderungen – beim Angebot und bei der Nachfrage. Zu den angebotsseitigen Entwicklungen zählt die Zunahme der Netzwerkkommunikation, die Kürzung von Budgets, die wachsende Anzahl an möglichen Kommunikationswegen sowie die daraus resultierenden Effektivitäts- und Effizienzprobleme für die Unternehmen. Bei der Nachfrage sind insbesondere eine zunehmende Informationsüberlastung bei den Konsumenten, eine kurzzeitigere Informationsverarbeitung und eine verringerte Reaktion auf Werbung zu nennen. Zudem sind die Angebote unterschiedlicher Unternehmen immer weniger klar voneinander abzugrenzen; sie stehen nicht länger in einem Produktwettbewerb, vielmehr konkurrieren sie um die Aufmerksamkeit der Konsumenten.

In der Folge gewinnen die Kommunikationsvorgänge an Komplexität: Für Unternehmen entsteht die Notwendigkeit einer stringenten Kommunikation nach außen und innen, um bei allen Zielgruppen als glaubwürdig wahrgenommen zu werden. Weiterhin müssen sie alle Kommunikationsmaßnahmen an der übergeordneten Zielsetzung des Unternehmens ausrichten (vgl. Bruhn 2011, S. 90). Ihre Aufgabe liegt auch verstärkt darin, auf das Informations- und Interaktionsbedürfnis der Nutzer einzugehen (vgl. Bruhn 2011, S. 91). Daher muss auch die Reaktionsfähigkeit gestärkt werden, mit dem Einsatz aller Kommunikationsinstrumente – und einer langfristigen strategischen Planung. Dies gilt insbesondere für die Vorbereitung auf potenzielle Krisensituationen (vgl. Bruhn 2011, S. 92).

Werden die Wettbewerbsprozesse beleuchtet, so lässt sich auch hier ein komplexerer Anspruch an die Unternehmenskommunikation feststellen. Ganz besonders gilt dies für die Diversifikation von Unternehmen – ein breiteres Angebot resultiert in heterogenen Teilmärkten und Zielgruppen, bei gleichzeitigem Anspruch eines stringenten Auftritts des Unternehmens (vgl. Bruhn 2011, S. 93).

Diese beiden Aspekte gelten für Accor in ganz besonderem Maße, denn das Unternehmen befindet sich in einer umfassenden Veränderung – vom reinen Hotelkonzern hin zu einem Reise- und Lifestyleunternehmen. Die Vision ist, das vollständige Reiseerlebnis eines Gastes von Beginn bis Ende begleiten zu können. Im Rahmen dieser umfassenden Unternehmenstransformation wurde innerhalb eines kurzen Zeitraumes das Portfolio extrem erweitert auf aktuell 39 verschiedene Marken. Daraus entstehen neue Herausforderungen: Die Vielfalt der Marken erfordert eine scharfe Abgrenzung untereinander – um den jeweiligen Mehrwert für den Kunden herauszuarbeiten und die Markenidentität beizubehalten. Weiterhin muss stets der Bezug zur Dachmarke und zu deren Positionierung sichergestellt werden.

Bis Mai 2017 arbeitete die Region Central Europe von Accor, die zu diesem Zeitpunkt Deutschland, Österreich sowie Skandinavien umfasste, in zwei getrennten Abteilungen: Marketing und Unternehmenskommunikation. Mit der rechtlich formalen Umsetzung eines neuen Geschäftsmodells, das auch die Finanzierung des Unternehmens auf neue Beine stellte, wurde es notwendig, das althergebrachte Modell zu verändern und die vormals getrennten Strukturen aus Marketing und Newsroom auch organisatorisch miteinander zu verzahnen. Nur so konnte das Modell den veränderten internen und externen Ansprüchen gerecht werden.

2 Zielsetzung: Mission und Vision des STUDIO360

Dieser neue integrierte Ansatz hatte ein ganz klares Ziel: Das Unternehmen sollte klar positioniert und von anderen abgegrenzt werden. Dabei sollte die konsequente Ausspielung von Inhalten mit gleichen Kernbotschaften für eine Reduktion der Informationsüberlastung bei den Zielgruppen sorgen – so könnten Synergieeffekte entstehen, die in einer Kostensenkung resultieren (vgl. Bruhn 2011, S. 101). Generell wurde eine erhöhte Wirkung der Kommunikationsmaßnahmen im Vergleich zu einem isolierten Einsatz der einzelnen Kommunikationsinstrumente angestrebt (vgl. Bruhn 2011, S. 102).

In der Argumentation für die Integration von Marketing und Kommunikation wurde bei Accor zwischen externen und internen Effekten unterschieden:

Externe Effekte

- Erhöhung der Reichweite von Inhalten durch effiziente Nutzung aller verfügbaren Kanäle (owned, earned, paid)
- Weiterentwicklung des Newsroomkonzepts – gemeinsame Ziele für PR, Kommunikation und Marke

- mehr Effizienz in der Unterstützung zur Erreichung von Business- und Markenzielen über Kommunikation
- mehr Bewegung von Push- zu Pullcontent und Reaktion auf eine veränderte Zielgruppe mit Fokus auf Storytelling

Interne Effekte

- Weiterentwicklung des Newsroomkonzepts – Auflösung von weiteren Silos zwischen den früheren Abteilungen Kommunikation und Marketing
- Implementierung eines effizienten Content Marketings
- Weiterentwicklung der Social-Media-Kanäle, da Budget flexibler eingesetzt werden kann
- agile und flexible Organisation
- Anpassung an eine neue Budget- und Ressourcensituation

Ein wichtiger Bestandteil des Integrationsprozesses war die Schaffung eines gemeinsamen Selbstverständnisses und einer Identität für ein neu zusammengesetztes Team. Dafür wurde eine gemeinsame Vision erarbeitet, die dem komplexen Ansatz einen Rahmen für die tägliche Arbeit geben sollte:

„Be the leader in both external and internal communication, innovation and inspiration within the hospitality business towards our customers and Accor“.

Daraus resultierend ergibt sich die folgende Mission:

„Give each brand a face for what a brand represents – positioning.
Talk every day about the stories of our brands – storytelling.
Be a great service provider for our partners and hotels – collaboration.“

3 Chancen und Herausforderungen

Im Zeitverlauf vor und während der Implementierung einer integrierten Strategie für die Marketing- und Kommunikationsabteilung wurden spezifische Chancen und Risiken deutlich. Diese ergaben sich sowohl aus den allgemeinen Arbeitsbedingungen für die Fachbereiche als auch aus den spezifischen Gegebenheiten für die Branche und das Unternehmen Accor.

Mit der Zusammenlegung von Marketing- und Kommunikationsabteilung, also mit der Bündelung sämtlichen Contents, entsteht in einem ersten Schritt ein enormer Mehrwert für zahlreiche Fachabteilungen innerhalb des Unternehmens. Der neue Bereich hat die Möglichkeit, sich als Contentkompetenzzentrum zu etablieren, auf das die verschiedenen Interessengruppen zugreifen können. Dies treibt nicht nur eine einheitliche Kommunikation voran, sondern sorgt auch für die verstärkte und vereinfachte Zusammenarbeit mit weiteren verwandten Bereichen. Eine zentrale Anlaufstelle für Inhalte birgt außerdem die Möglichkeit, die Effizienz über die Abteilungen hinweg enorm zu erhöhen – so wird sichergestellt, dass Stories und Themen nicht mehrfach aufbereitet werden. Dadurch können Personal und Ressourcen flexibler eingesetzt werden.

Weiterhin verständigen sich sämtliche Fachbereiche auf eine gemeinsame Zielsetzung und Priorisierung – in einem nächsten Schritt wird es daher möglich, Budget gemäß dieser gemeinsamen Zielsetzung zu verteilen und gegebenenfalls auch zwischen den Einzeldisziplinen einzusetzen. Durch den Aufbau neuer Kenntnisse bei allen Teammitgliedern ist es zeitweise möglich, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei unterschiedlichen Projekten einzusetzen, die nicht dem Kern ihrer bisherigen Kenntnisse entsprechen. Dies fördert nicht nur die Zusammenarbeit innerhalb des Teams, sondern bietet auch einen großen Motivationsfaktor zur Weiterentwicklung.

Um weiter zur Identifizierung mit dem integrierten Ansatz beizutragen, wurde die neu geschaffene Content- & Engagement-Abteilung mit einer eigenen Identität versehen: „STUDIO360 – the story factory by AccorHotels“. Eine der größten Herausforderungen dabei war es, eine angemessene Ausgewohnheit zwischen dieser Identitätsschaffung und dem Fokus auf dem Arbeitsalltag und Inhalten beizubehalten.

Die neue Arbeitsweise des STUDIO360 wurde ohne die Einbeziehung von externen Beratern entworfen. Zudem wurde keine Neueinstellung von Teammitgliedern getätig. Als Ergebnis ist daher eine Struktur entstanden, die vollständig auf die Bedürfnisse und Anforderungen von Accor zugeschnitten ist; gleichzeitig wurde bewusst auf einen Vergleich mit Modellen innerhalb anderer Unternehmen verzichtet.

4 Organisationsstruktur und Aufbau

Um alle Kommunikations- und Marketingmaßnahmen zusammenzufassen, ging Accor sehr geplant vor: Einer der wichtigsten Punkte war die Schaffung des Newsrooms im Jahr 2016. Auch hier handelte es sich um einen pragmatischen

A 360° Integrated Communications Approach

Channel mix depending on defined objectives



Abb. 1 Kanalübersicht im 360° Modell von Accor. (Eigene Darstellung)

Ansatz, der aus dem Team heraus und ohne die Einbindung von externen Partnern entstand. So wurde von Beginn an ein starkes Involvement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sichergestellt, die gleichzeitig als Botschafter fungierten.

Wichtigste Zielsetzung war die 360-Grad-Kommunikation, sodass im Newsroom alle Kanäle der Unternehmenskommunikation zusammengezogen wurden. Neben den klassischen Disziplinen wie Media Relations und interner Kommunikation wurden hier auch erstmals sämtliche Social-Media-Kanäle gebündelt, die zuvor in unterschiedlichen Fachbereichen – darunter E-Commerce, Marketing, Personalabteilung – angesiedelt waren.

Der neu geschaffene Newsroom hatte den Anspruch, den Fokus auf interne Expertise zu setzen, Agenturen weniger in den Mittelpunkt zu stellen und eine effiziente Krisenkommunikation zu sichern. Diese sollte auch eine Abdeckung von Community und Channel Management rund um die Uhr beinhalten.

Eineinhalb Jahre später wurden in einem zweiten Schritt die Marketingdisziplinen auch formal Teil der neuen Abteilung. Dadurch wurde eine Anpassung der Strukturen notwendig und folgende Maßnahmen wurden ergriffen (s. Abb. 1):

- Der Newsroom ging im Content- & Engagement-Team auf und wurde um einige Disziplinen erweitert. So änderte sich auch die Betrachtung des Eventmanagements, das als Livekommunikation einen weiteren Kanal abdeckt und somit enger verzahnt wird mit interner Kommunikation und Social Media. Weiterhin wurde das Team um die Creative Services erweitert, die als eigene Print- und Onlinekanäle (Flyer, Broschüren, Bildmaterial, Websites) zuvor im Marketing angesiedelt waren.
- Aufgrund der großen Markenvielfalt wurde die Strukturierung der Teams anhand des Markensegments (Economy, Midscale, Premium, Luxury) beibehalten. Allerdings wurden die Grenzen zwischen Economy und Midscale dabei aufgehoben und unter eine gemeinsame Leitung gestellt.
- Media Relations und PR wurden zu einem eigenständigen Hub, das jedoch wesentlich mit dem Content- & Engagement-Team verzahnt ist und zusätzlich die Verantwortung über die operative Krisenverantwortung erhielt.
- Aus den jeweiligen Teamleads der Hubs wurde ein neues Leaders Team geschaffen, das wesentlich dabei helfen sollte, die Struktur in konkrete Prozesse zu übersetzen.

Mit den oben angeführten Maßnahmen wurde eine enge Verzahnung der einzelnen Arbeitsschritte sichergestellt. Weiterhin wurde das Content- & Engagement-Team als wesentliche Instanz zur Ausspielung über alle Kanäle hinweg etabliert und mit zusätzlichen Aufgaben versehen. Gleichzeitig bargen diese beiden wichtigsten Schritte auch das größte Potenzial für neue Herausforderungen: Einerseits verlor das Contentteam im Vergleich zu vorher an Einflussmöglichkeit und Raum zur Kreation. Zudem wurde es notwendig, jedes Projekt innerhalb des STUDIO360 mit einem Projektlead aus den Marken-Hubs sowie Content & Engagement bzw. Communications zu besetzen. Dies resultierte zwangsläufig in einem deutlich gesteigerten Abstimmungsaufwand, der sich im Tagesgeschäft als nicht effizient erwies.

Die geschaffene Struktur verzahnte zwar zwei vormals getrennte Teams strukturell miteinander, schaffte aber gleichzeitig Herausforderungen und Konfliktpotenzial – die Veränderung erwies sich schlicht als nicht umfassend genug. Daher wurde Anfang 2018 eine weitere Anpassung vorgenommen, die sich stärker am eigentlichen Arbeitsprozess orientierte (s. Abb. 2 und 3).

Das Ergebnis war eine Variation der Matrixorganisation, die sich generell für eine teamorientierte Kooperation besonders eignet. Typisch für die Matrixorganisation sind zwei sich überkreuzende Kompetenzsysteme – im Falle des STUDIO360 Markenkenntnis und Kanalexpertise (vgl. Bruhn 2011, S. 173). Auf die dafür vorgesehene doppelte Berichtslinie wurde bewusst verzichtet (Abb. 4).



Abb. 2 Verantwortungsbereiche nach der Zusammenlegung der Kommunikations- und Marketingabteilungen. (Eigene Darstellung)

Die wesentlichen Veränderungen waren dabei:

- Die Kreation und die Verantwortung über das Storytelling wurden vollständig in das Content- & Engagement-Team verlagert, daher wurden auch weitere Transfers von den Brand Hubs in das Content- & Engagement-Team vorgenommen. Damit handelt es sich nun um den zahlenmäßig stärksten Hub und betont den Fokus auf der Ausspielung des Contents über alle Kanäle hinweg.
- Die Funktion des Brand Content Managers („Story Manager“) wurde neu geschaffen. Damit wurde auch strukturell eine Instanz etabliert, die Markenexpertise und Kanäle miteinander verzahnt. Die Brand Content Manager haben die Verantwortung für jede Story und jedes Projekt. Hier laufen die Fäden zwischen Kreativagentur und Kanalverantwortlichen zusammen. Die umfassenden Kompetenzen der Story Manager sind zudem ein weiterer wichtiger Schritt hin zu einer flachen Hierarchie, da hier Projektlead konsequent von Teamlead getrennt wird.

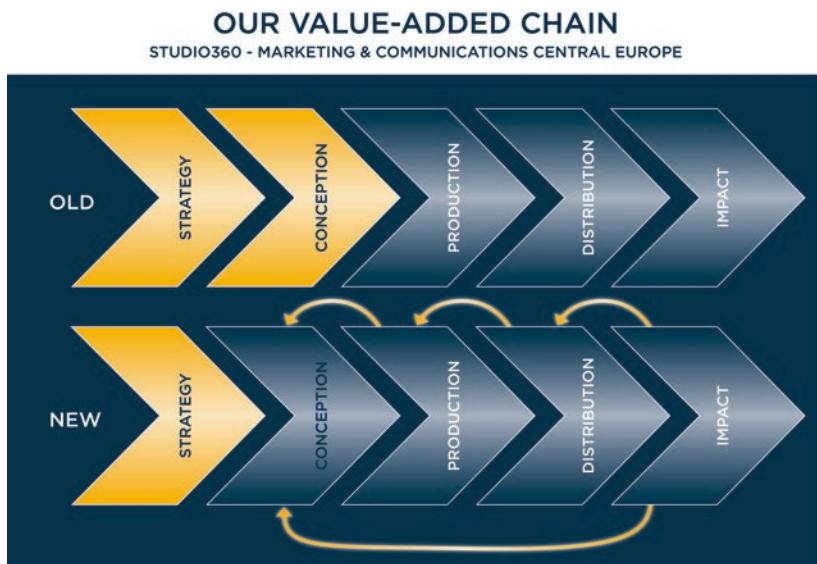


Abb. 3 Wertschöpfungskette im STUDIO360. (Eigene Darstellung)

- Eine weitere neue Rolle liegt bei der Content Distribution. Diese Stelle ist als wichtige Ergänzung zum Brand Content Manager zu sehen: Während letzterer eine inhaltliche Verantwortung für eine bestimmte Bandbreite an Marken sowie die entsprechenden Kenntnisse besitzt, liegt es in der Verantwortung der Content Distribution, die Kapazitäten der Kanäle im Blick zu behalten und für den zeitlichen Faktor der integrierten Kommunikation Sorge zu tragen. Eine wichtige Komponente ist dabei stets, auch die Messbarkeit über alle Kanäle hinweg sicherzustellen, um anhand der KPIs Lerneffekte zu generieren und über mögliche Anpassungen zu entscheiden.
- Neben dem Content-&-Engagement-Team wurde auch das Communications-&-PR-Team gestärkt. In diesem Zuge wurde die interne Kommunikation auch wieder näher an die Media Relations gerückt, um Synergieeffekte besser nutzen zu können.

Die Struktur des STUDIO360 spiegelt wider: Die Organisation eines integrierten Kommunikationsansatzes ist eine Gratwanderung – zwischen notwendiger Spezialisierung und einem gleichzeitigen Abbau der Differenzierung, um die

TASKS STUDIO360

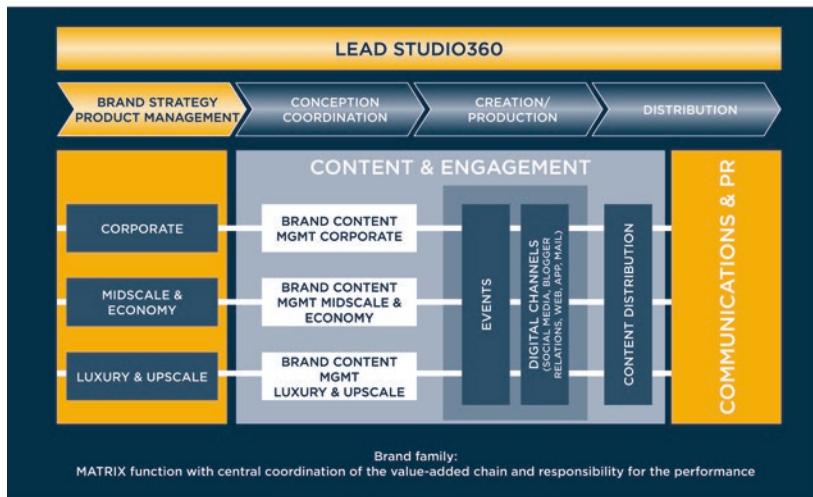


Abb. 4 Vereinfachte Matrixstruktur – das Organigramm des STUDIO360 im August 2018. (Eigene Darstellung)

Integration der kommunikativen Disziplinen zu leisten. Zudem ist es essenziell, neben den strukturellen Voraussetzungen auch integrationsfördernde ablauforganisatorische Maßnahmen zu schaffen (Bruhn 2011, S. 167).

5 Arbeitsweise und Praxis

Wesentlicher Bestandteil in der Umsetzung des integrierten Marketing- und Kommunikationsansatzes war neben der strukturellen Neuorganisation auch die Schaffung von neuen Meetingformaten und Rollen sowie die entsprechende technische Unterstützung.

Wie oben bereits angeführt, bestand eine Notwendigkeit zur gesteigerten Effizienz aufgrund der gestiegenen Anzahl an Marken und Themen. Daher war es essenziell, die richtigen Formate zu schaffen, die zwar den Abstimmungsbedarf abdeckten, jedoch gleichzeitig die Terminlast für die einzelnen Teammitglieder nicht unnötig zu steigern.

Meetingformate:

- **Newsflash**

Am täglichen Newsflash nehmen alle Mitglieder des STUDIO360 über alle Hubs hinweg teil. Ziel ist es, die Planung der Kanäle abzulegen und sicherzustellen, dass sämtliche Kommunikationsinstrumente in ihren Einzelmaßnahmen übereinstimmen. Weiterhin dient dieses Format dazu, neue Inhalte und potenzielle Stories gemeinsam zu diskutieren und die relevanten Kanäle zu bestimmen. Das Meeting dauert maximal fünfzehn Minuten und dient nur zu einem kurzen Austausch für das Tagesgeschäft.

- **Themenkonferenz**

Die Themenkonferenz findet wöchentlich für sämtliche Kanalverantwortlichen sowie die Story Manager statt. Sämtliche Themen, die innerhalb des kommenden Monats ausgespielt werden sollen, werden vorgestellt, und so wird noch einmal sichergestellt, dass alle relevanten Kommunikationsmaßnahmen bedacht wurden. Weiterhin werden hier noch einmal die spezifischen Anforderungen diskutiert. Ein Themenverantwortlicher ist dafür zuständig, sämtlichen Channels die benötigten Informationen zukommen zu lassen. So leistet die Themenkonferenz einen wichtigen Beitrag zur integrativen Gestaltung der Marketing- und Kommunikationsaktivitäten und dient als Plattform für die Einbindung der anderen verwandten Fachbereiche.

- **Familienmeetings**

Mit der Restrukturierung im Juli 2018 wurde eine vereinfachte Matrixorganisation implementiert. Aufgrund der internen Gegebenheiten wurde dabei bewusst auf eine doppelte Berichtslinie verzichtet. Die Familienmeetings schaffen einen entsprechenden Ausgleich: Pro Segment (Economy, Midscale, Premium, Luxury, Corporate) findet im Wochenturnus ein Austausch über alle Kommunikationsdisziplinen hinweg statt, um über umfassende Projekte zu diskutieren und gemeinsam eine langfristige strategische Planung der Maßnahmen vorzunehmen. Weiterhin dient diese Plattform dazu, die Kenntnis über die jeweiligen Kommunikationskanäle innerhalb des Teams zu stärken und so den Integrationsprozess voranzutreiben. Langfristige Zielsetzung ist dabei, die Expertisen bei allen Teammitgliedern zu stärken und den Abstimmungsaufwand zu minimieren.

- **Monthly-Brand-Stories-Update-Meeting**

Im Rahmen des Monthly Brand Stories Updates präsentiert nicht nur das STUDIO360-Team die aktuellen Aktivitäten und Projekte, um für eine breite Akzeptanz innerhalb des Unternehmens zu sorgen. Vielmehr bekommen auch

die Schnittstellen die Möglichkeit, auf relevante Themen aufmerksam zu machen und so Unterstützung in der Aufbereitung und Verbreitung von Content zu erhalten.

Weiterhin wurden innerhalb der Reorganisation neue Funktionen geschaffen, die strukturell die integrative Arbeitsweise fördern. Die Bündelung der unterschiedlichen Kanäle und deren individuelle Kommunikationsplanung ist dabei dezidierter Bestandteil der jeweiligen Stellenbeschreibungen:

- **Story Manager**

Die sogenannten Story Manager bilden das Kernstück der Segmentfamilien und haben innerhalb des Integrationsprozesses eine tragende Rolle. Sie steuern bei der Konzeption der Maßnahmen das benötigte Fachwissen bei, um zu entscheiden, ob der geplante Content den jeweiligen Markencharakteristika entspricht. Die Story Manager haben die übergreifende Verantwortung für die Kreation und Ausspielung eines Projektes und behalten die Gesamtkommunikation zu jeder Marke im Blick.

- **Content Distribution**

Die Content Distribution agiert als Gegenpol zum Story Manager. Während innerhalb des Unternehmens eine Fülle an Marken und Inhalten besteht, herrschen gleichzeitig begrenzte Ressourcen aufseiten der zur Verfügung stehenden Kanäle. Ergänzend zu den jeweiligen Kanalverantwortlichen behält der Content Distribution Manager die Übersicht über die geplanten Maßnahmen und greift, wenn notwendig, ein, um eine ideale zeitliche Ausspielung sicherzustellen – dies beinhaltet auch die Mediaplanung für Paid-Content-Kanäle.

Als unterstützende Tools wurden verschiedene Plattformen eingeführt, die die Zusammenarbeit erleichtern und die Übersicht über eine große Vielfalt an Themen erleichtern sollen.

- **Story Card**

Die Story Card bündelt in einer Übersicht alle Maßnahmen und Zielsetzungen rund um jede Story. Es werden die Zielgruppen festgelegt, die Kanäle bestimmt und die KPIs aufgeführt. Neben einer anschaulichen Darstellung dessen, wie und mit welchem Ziel das Projekt umgesetzt werden soll, dient die Story Card auch dazu, andere Bereiche einzubinden und von Beginn an eine klare gemeinsame Strategie festzulegen.

Neben der Story Card gibt es zudem ein Contenttool, das sämtliche Themen und Kanäle bündelt, sowie ein speziell entwickeltes Medienmonitoring für Social Media und klassische „earned channels“ sowie einen entsprechenden Online-newsroom, der die Ausspielung unterschiedlicher Contentformate erlaubt und einen klassischen Presseverteiler ergänzt.

6 Fazit

Das STUDIO360 – the story factory by AccorHotels ist noch nicht am Ziel: Die ersten Monate der Zusammenarbeit haben gezeigt, dass die zahlreichen Veränderungen auf Angebot- und Nachfrageseite auch weiterhin dynamisch sein werden und dass interne Gegebenheiten beim Unternehmen ebenfalls einem weiteren Wandel ausgesetzt sein werden. Dennoch stellt die Struktur einen sehr individuellen und effizienten Arbeitsansatz dar, der auf die Arbeitswelt innerhalb des Konzerns zugeschnitten ist und die Möglichkeit gibt, auf die gestellten Aufgaben und Projekte sehr schnell zu reagieren. Eine der wichtigsten Herausforderungen ist dabei, in der täglichen Arbeit stets das große Ganze im Blick zu behalten, dabei neue Routinen zu entwickeln und den Raum für weiteren Wandel zu gewähren. Insgesamt zeigt das Beispiel STUDIO360 jedoch, dass integrierte Kommunikation vor allem in den Köpfen stattfindet – und die Einbindung des Teams einen deutlich größeren Stellenwert einnimmt als alle weiteren Faktoren.

Literatur

Bruhn, M. (2011). *Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement*. München: Vahlen.

Anne Wahl Ein Newsroom als Recruitingtool: Für die integrierte Kommunikation kam Anne Wahl zu Accor. Zunächst für die Brand PR zuständig, verantwortet sie zwischenzeitlich die Bereiche Media Relations, interne Kommunikation sowie die Partnerkommunikation für die Region Central Europe. In dieser Funktion ist sie auch Teil des Leadershipteams im STUDIO360 – the story factory by AccorHotels, das sich für Struktur und Umsetzung des integrierten Marketing- und Kommunikationsansatzes verantwortlich zeichnet. Nach Abschluss ihres Studiums der Kommunikationswissenschaft und Wirtschaftswissenschaften an der Ludwig-Maximilians-Universität München war Anne Wahl zunächst im Bereich Öffentlichkeitsarbeit für verschiedene Luxushotels tätig, bevor sie im Februar 2016 schließlich zu Accor wechselte.

Janine Martin Content und Storytelling auf allen Kanälen – als Senior Manager Partner & Internal Communications verantwortet Janine Martin seit Juni 2018 einen neuen Bereich innerhalb des STUDIO360 – the story factory by AccorHotels. Der Bereich wurde einhergehend mit einer übergreifenden Unternehmenstransformation neu geschaffen. Ziel: Geschichten, Inhalte, Fakten und Informationen für Mitarbeiter und Partner gleichermaßen informativ und spannend aufzubauen. Erfahrung in der integrierten Kommunikation hatte sie bereits im Vorfeld – bei der Schaffung eines Newsrooms Ende 2015 war Janine Martin wesentlich in den Aufbau und die Konzeption eingebunden. Für Accor mit Sitz in München ist die Diplom-Wirtschaftsfrankoromanistin bereits seit Abschluss ihres Studiums tätig.

Sybille Milka-Böhm Während der Zusammenführung der Fachbereiche Marketing und Kommunikation leitete Sybille Milka-Böhm als Head of Marketing & Communications das STUDIO360 bei Accor Central Europe. Zuvor trug sie bereits die Verantwortung für CRM und Loyalty sowie das strategische Marketing mit Schwerpunkt Market Research innerhalb des Unternehmens. Über fundierte Marketingexpertise verfügt die studierte Betriebswirtin zudem aus diversen weiteren einschlägigen Tätigkeiten in der Werbe- und Hotelbranche.

Content Room versus Büroarbeitsplatz

Ole Grönwoldt

Inhaltsverzeichnis

1	Das gestaltete Office heute	69
2	Kontraste bei der Verdichtung	71
3	Fließende Grenzen auch beim Raumkonzept	74
Literatur		76

Zusammenfassung

Bei der konzeptionellen Gestaltung zeitgemäßer Offices muss auf die veränderten Arbeitsabläufe Rücksicht genommen werden. Eine bloß gute Form reicht oft nicht mehr aus – denn aktuelles Interior Design ist längst nicht mehr zu trennen von gesellschaftlichen und politischen Fragestellungen und Aufgaben.

1 Das gestaltete Office heute

Schon seit längerer Zeit ist man dazu übergegangen, das Arbeitsumfeld und speziell das Büro zu gestalten – im Sinne einer ästhetischen Umgebung, die über funktionale und ökonomische Kriterien hinausgeht. Von der kleinen Hinterhofagentur über die Anwaltskanzlei in Innenstadtlage bis zum Pausenraum eines Chaos Computer Clubs, überall wird gestaltet. Mit Farbe und Formen, mit

O. Grönwoldt (✉)
Ole Grönwoldt Spatial Design, Hamburg, Deutschland
E-Mail: ole@olegrönwoldt.de

Designklassikern und Eigenbauten, Fundstücken und vermeintlich gewachsenen Strukturen. Auffallen und Glänzen sind dabei erwünscht.

Nun haben sich also der Wunsch nach dem Schönen und der gefühlvolle Umgang mit den relevanten Komponenten einer geplanten Innenarchitektur in vielen Büros schon durchgesetzt, zumindest in Anfängen. Was aber ist der nächste, der eigentlich wichtige Schritt im Sinne eines Ortes, den man als Content Room bezeichnen könnte? Was heißt es, in Teams zu arbeiten, was sind die Themenfelder, mit denen sich beispielsweise Agenturen heute beschäftigen (sicher nicht mehr der gegenüberliegende Zweiertisch mit einem Texter und einem Art Director)? Und was hat das für einen Einfluss auf die Gestaltung von Räumen?

Richard Florida hat schon 2002 in seinem viel beachteten Buch *The Rise of the Creative Class* beobachtet, dass eine Zeitreise von 1900 nach 1950 weniger schockierend sein würde als die von 1950 nach 2000 (vgl. Florida 2002). Obwohl die technischen Neuerungen beim früheren Zeitsprung um einiges innovativer und überraschender waren: Elektronische Schreibgeräte, Kaffeemaschinen und Staubsauger und auch Flugzeuge gab es zu Beginn des 20. Jahrhunderts so nicht, 50 Jahre später aber sehr wohl. Unbekannt für den Menschen aus den 1950er-Jahren, der ins Jahr 2000 reiste, wären die neuen Verantwortungen und Regeln, die veränderten Arbeitsabläufe, die schwindenden Hierarchien, die lockeren Dresscodes und die neuen Kommunikationswege. Das komplexere Bedienen technischer Hilfsmittel war ein Leichtes verglichen mit den neuen Verhaltensmustern und -regeln.

Heute, also rund 16 Jahre nach Floridas These, gibt es immer noch kontroverse Ansichten darüber, ob das Großraumbüro, die kleinen Einzelbüros, die informelle Lösung von vielen Arbeitslounges oder doch die Clean Desk Policy mit wechselnden Arbeitsplätzen die zeitgemäßen Lösungen sind. Die Antwort ist vermutlich, dass weder das eine noch das andere die perfekte Lösung ist. Es sind immer nur Versuche in einer Zeit, die sich ständig neu erfindet. Hört man auf, nach dem einen endgültigen Ergebnis zu suchen, wird man feststellen, dass Flexibilität den größten gemeinsamen Nutzen darstellt.

Dennoch ist dabei das zu Beginn beschriebene Streben nach der schönen, guten Form von Relevanz, weil es – sofern das Ergebnis stimmt – damit neue Arbeitsweisen mit neuen Inhalten einschließt. Und gutes Design ist untrennbar mit der Funktion verbunden. Das heißt, dass keine Wahl eines Materials, keine Wegeführung, keine Funktion eines Möbels oder auch nur die Wahl einer Wandfarbe zufällig geschieht.

2 Kontraste bei der Verdichtung

Nehmen wir ein Beispiel aus der eigenen Produktion: In München haben wir auf ca. 900 qm für die Agentur fischerAppelt in einem Neubau eine Fläche realisiert, die allein durch die Organisation des Grundrisses eine völlig neue Agenturform entstehen ließ. Nur durch die ungewöhnliche Definition bestimmter Zonen hat sich eine andere Form des Arbeitens und Kommunizierens ausgebildet. Die Fläche wurde gewissermaßen in zwei Grundformen der Arbeitsumgebung geteilt: die Infinity Workbench (vgl. Abb. 1), vergleichbar mit den Wohnvierteln einer Stadt, und das Office Forum (vgl. Abb. 2), vergleichbar mit dem Marktplatz einer Stadt. Beide Grundformen sind in sich funktionierende, flexible Systeme als Grundlage für agiles Arbeiten nach den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeiter. Die verschiedenen Zonen fördern die Vernetzung und Interaktion. Aber auch Rückzugsmöglichkeiten für konzentriertes Arbeiten oder kurzfristige Entspannung sind eingeplant.

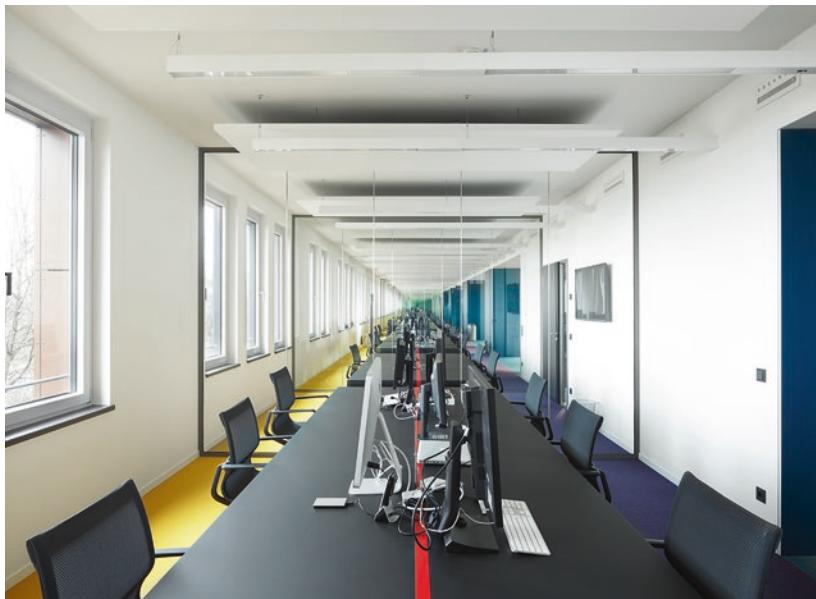


Abb. 1 Infinity Bench. (Foto: Dirk Wiedlein)



Abb. 2 Office Forum. (Foto: Dirk Wiedlein)

- ▶ Bei der Verdichtung von Arbeitsplätzen im Raum können Zonen eingeplant werden, die eine andere Form des Zusammenarbeitens ermöglichen, ohne dabei Arbeitsstättenrichtlinien überzustrapazieren oder Platz ungenutzt zu lassen.

Möglich wird dies durch die Verdichtung der festen Arbeitsplätze auf ca. 300 qm. Die 56-köpfige Agentur bezieht diese also auf nur etwa einem Drittel der gesamten Fläche – an der Infinity Workbench: An dieser rund 55 m langen Workbench sitzen die Mitarbeiter der Agentur zusammen. Sie ziehen damit schon räumlich in einer kollaborativen Atmosphäre an einem Strang. Alle sitzen optisch an einem Tisch: Berater und Praktikanten, Kreative und Strategen – aber auch Teamleiter und Geschäftsführer befinden sich inmitten ihrer Teams. Glaswände integrieren akustisch abgeschirmte kleine Räume und reduzieren den Eindruck eines gemeinsamen Tisches auf die optische Wahrnehmung. Das Wort „Infinity“ röhrt von den raumhohen, neun Quadratmeter großen Spiegeln an beiden Enden der Bench. Denn neben der ohnehin schon eindrucksvollen Länge entsteht so der Eindruck von Unendlichkeit. Natürlich ist der sehr lange Tisch an einigen Stellen unterbrochen, um auf die andere Seite zu gelangen. Hinter den Spiegeln liegen sogenannte

Silent Rooms als Ausweichfläche für Arbeiten, die nicht an der Bench verrichtet werden können. Und gegenüber, in unmittelbarer Nähe, liegen kleine Fokusboxen mit Stehtischen, die kurze Teambesprechungen von zwei bis vier Teilnehmern Raum geben. Sie ersetzen einen oftmals von nur zwei Leuten okkupierten großen Konferenzraum.

Das direkt angrenzende Office Forum vereint das scheinbar Gegensätzliche (vgl. Abb. 3): Es ist das Kommunikationszentrum innerhalb des Büros und zugleich ein Ort des Rückzugs. Ein Ort des Öffentlichen und des Privaten sowie Versammlungsstätte der gesamten Agentur. Es gibt Lounges in unterschiedlichen Größen, eine Bar und Pantry, Konferenzräume, Projekttische zum direkten Austausch, Denkboxen, Sitzecken und -kanten, Tribünen- und Galerieplätze (vgl. Abb. 4). Screens, USB-Anschlüsse und derlei standardisierte technische Hilfsmittel sind natürlich integriert. Während man also an der Workbench für sich den üblichen Aufgaben des Tagesgeschäfts nachgeht, kann man im Office Forum dynamisch in Teams, mit Besuchern oder Kollegen aus anderen Bereichen arbeiten und kommunizieren.

Zusätzlich bietet dieser Bereich Flächen, an denen es sich sehr gut allein und ungestört arbeiten lässt. Selbst die Wasserkaskade, die dort in einer Endlosschleife plätschert, wäre ein Ort, an dem in einer kurzen kontemplativen Pause Energie getankt werden kann. Es ist der Raum für informelle Arbeitssituationen



Abb. 3 Pantry und Zentrum. (Foto: Dirk Wiedlein)



Abb. 4 Freie Arbeitsplätze in der Galerie. (Foto: Dirk Wiedlein)

(auch informelle Sitzpositionen). Und der Raum, in dem man auch neben der eigentlichen Arbeitszeit gerne verweilt. Der Raum, der mit anderen Objekten und Elementen (statt nur Tisch, Stuhl und Ordnerablage) gefüllt wurde und nun mit neuen Inhalten gefüllt werden kann.

3 Fließende Grenzen auch beim Raumkonzept

Um diese Inhalte zu entwickeln, ist es nötig, die Arbeitszeit als eine gute Zeit zu begreifen. Eine Zeit, in der das Leben in vielen Facetten stattfindet. Wo die Neugierde erhalten bleibt und das beharrliche Suchen nach immer neuen Formen der

Kommunikation selbstverständlich erscheint. Die Arbeit aus eigenem Interesse ebenso wie der Austausch und die Diskussion mit Kollegen. Das anstrengende Meeting ebenso wie die Lockerung an der Tischtennisplatte. Das disziplinierte „Fertigmachen“ einer Arbeit ebenso wie das Feierabendbierchen.

- Auf der Orgatec 2018 geht die Suche nach dem aktuellen Officekonzept weiter. Akustische Belange sind ein großes Thema, viele Hersteller versuchen zu zerstreuen und sich nicht konkret zu äußern, die Bedeutung von Küchen in Büros wird wahrgenommen, und endlich kommt etwas mehr Farbe ins Spiel. Ob die einzelnen Positionen nun aber gelungen sind oder nicht, eines scheint klar: Eine Grenze zwischen der Arbeitszeit und dem sogenannten Feierabend wird aufgelöst.

Stellt man sich die Kommunikationsgrenzen innerhalb eines Betriebes (privat und öffentlich) ebenso wie die Arbeitszeiten als fließend vor und lässt die Beschäftigung während der Arbeitszeit mit anderen Dingen als der eigentlichen Aufgabe zu (Auflösung von Arbeitszeit und Freizeit) und hält zudem Hierarchien flach, dann nicht, um die Arbeitszeit auszudehnen und Mitarbeiter anzuhalten, noch mehr zu arbeiten – sondern um die Arbeitszeit zur qualitätsvollen Zeit zu machen. Denn nur aus einem guten Umfeld können auch gute Signale gesendet werden, Botschaften kreiert werden, die aus dem Leben gegriffen, authentisch und bejahend sind.

Räume können so geplant werden, dass dies leichter möglich wird. Nehmen wir die Werkzeuge in den Arbeitsabläufen der Kommunikationsbranche; sie sind häufig nicht mehr an einen Ort gebunden. Netzwerkfragen stellen sich für den Nutzer kaum noch, denn das Netz ist überall vorhanden. Alle sind mit allen verbunden. Nur räumlich eben noch nicht.

Häufig scheuen Firmen die Investitionen, die räumliche Veränderungen mit sich bringen. Aber auch hier kann man die These wagen, dass es sich lohnt, neue Arbeitsabläufe durch zeitgemäße Räume anzustossen. Wenn man davon ausgeht, dass solch eine Investition möglichst bessere, gesündere und glücklichere Arbeitskraft bringt, dann lässt sich das natürlich nur schwer beziffern. Bedenkt man aber, was ein Arbeitsplatz im Vergleich zum Gehalt über einige Jahre kostet, relativiert sich die Summe X stark.

Ein Arbeitsplatz, bereitgestellt vom Facility-Management eines großen Unternehmens – also Arbeitstisch und Stuhl, 500 lx und sechs laufende Meter Ablage für Ordner –, darf vielleicht nur 450 EUR kosten. Da braucht es sicher keine Möglichkeit, sich einen Moment hinlegen zu können, gewiss keine Einrichtung,

um einmal eine Viertelstunde einen Ball hin und her zu schlagen, und ganz bestimmt keinen Ort, an dem man lässig sitzend konferiert. Das heißt, dass dieser Platz das Unternehmen pro Person für die Dauer von fünf Jahren 7,50 EUR im Monat kostet. Und genau diese Unternehmen schauen dann, dass sie große, repräsentative Eingangsbereiche herstellen, damit der Kunde sich in den zwei Stunden seiner Anwesenheit in einem Unternehmen von entscheidender Bedeutung fühlt. Wichtiger ist es aber, einen Ort zu schaffen, an dem die Mitarbeiter wie die Kunden und auch die Lieferanten und Freunde sich gern aufhalten, um über die Kommunikation Räume mit Inhalt zu füllen. Content, der an anderer Stelle von Bedeutung sein kann.

Nun fragt man sich bei der Einrichtung von betriebseigenen Kindergärten in US-amerikanischen Technologiekonzernen natürlich, ob die Firma nicht plötzlich zur zweiten Familie wird. Aber im Ernst: Was wäre so schlimm daran? Schließlich verbringen wir an keinem anderen Ort mehr von unserer Wachzeit als an unserer Arbeitsstätte.

Entscheidend ist jedoch, dass die neuen Raumkonzepte – man spricht schon fast selbstverständlich von Workspaces – den neuen Tendenzen in den Arbeitsabläufen Rechnung tragen müssen. Die kleinen Arbeitsboxen in Jacques Tatis Film *Mon Oncle* zum Beispiel sind zu ihrer Zeit eine ästhetische Überhöhung und gleichermaßen Anklage an immer anonymere Arbeitswelten geworden. Lernen wir daraus! Was heute noch in den kreativen Arbeitswelten und ihrer Vorreiterrolle an Raumkonzepten realisiert wird, könnte bald in jeder Versicherung und Behörde einziehen.

Literatur

Florida, R. (2002). *The rise of the creative class*. New York: Basic Books.

Ole Grönwoldt betreut als selbstständiger Interior Designer vor allem Marken und deren Erscheinungsbild im Raum. Dazu zählt der Entwurf von Messeauftritten ebenso wie das Retail Design sowie Film- und Fotosets. Ein Schwerpunkt liegt in der Planung und Konzeption von Arbeitswelten – hier vor allem Büros. Er unterrichtet daneben an verschiedenen Hochschulen als freier Dozent und Gastredner.

Content Logistic

Temel Kahyaoglu und Carmela Melone

Inhaltsverzeichnis

1	Neues Denken	78
1.1	Die holistische Perspektive auf die Welt	78
1.2	Die Perspektive der Demandunternehmen.	80
2	Digitale Logistik	83
3	Content Logistic	87
4	Fazit.	88
	Literatur.	88

Zusammenfassung

Die digitale Schnelllebigkeit erfordert verstärkt agile Datenmodelle, die den Anforderungen wachsender Informationsmengen und schrumpfender Produktlebenszyklen gerecht werden können. Darüber hinaus muss sich innerhalb der Unternehmen ein neues Denken etablieren, das alle Perspektiven durchdringt und sie an zukunftweisenden digitalen und betriebswirtschaftlichen Strategien ausrichtet. Die Information Supply Chain als Visualisierungswerkzeug für unternehmensspezifische Applikationsstrukturen hilft dabei, den Datenfluss durch die unterschiedlichen Systeme abilden, nachvollziehen und effizienter gestalten zu können. Nur durch ein durchdachtes Information Supply Chain Management lässt sich die Aufgabe der Content Logistic, also der an

T. Kahyaoglu (✉) · C. Melone
The Group of Analysts AG, Meersburg, Deutschland
E-Mail: kahyaoglu@me.com

C. Melone
E-Mail: c.a.melone@outlook.de

den Unternehmenszielen ausgerichteten Bereitstellung von Informationen über unterschiedliche Kanäle, bewältigen.

1 Neues Denken

Die kulturellen, intellektuellen, sozialen und wirtschaftlichen Trends der heutigen Zeit haben ganz neue und vielschichtige Herausforderungen zur Folge. Dies wiederum bringt mit sich, dass diesen Herausforderungen nicht mehr mit tradierten, bestehenden Methoden, Lösungsansätzen und Wissensständen gegenübergetreten werden kann. Es braucht einen neuen Dialog, eine neue Perspektive, ein neues Verständnis. Denn neue Anforderungen, für die noch keine validierten Konzepte existieren, können oftmals nicht mit herkömmlichen Konzepten gelöst werden. Zwar soll dies nicht bedeuten, dass generell nichts bereits Existentes genutzt werden darf. Aber die Validierung pragmatischer, bestehender Methoden ist notwendig und muss, insofern notwendig, neuen und möglicherweise disruptiven Methoden weichen. Dies ist eine grundlegende Voraussetzung, um sich dem Thema der digitalen Transformationen stellen zu können.

1.1 Die holistische Perspektive auf die Welt

Aus der Sicht der Analysten besteht die Welt aus einer Gegenüberstellung von Demand und Supply. Dabei definieren die Unternehmen ihre Anforderungen, also ihren Demand, und werden idealerweise von den Leistungserbringern, den Suppliern, so bedient, dass sie die Herausforderungen der heutigen Zeit meistern können und sich im Idealfall gegen den Wettbewerb absetzen. Nur so können sie mittel- und langfristig erfolgreicher werden. Der Analyst versucht nun, in dieser Zweierkonstellation die neutrale, verbindende und aufklärende Instanz zu bieten. Er stellt methodische Werkzeuge bereit, die den jeweiligen Anforderungen entsprechen. Dabei muss er sich jedes Mal wieder neu auf die jeweilige Situation einstellen und ein neues, grundlegendes Verständnis als Basis der gemeinsamen Arbeit schaffen. Dabei sind zwei zeitgemäße Grundsätze wichtig. Das erste Prinzip ist Contextual Intellectual Property (CIP), das zweite das der Collaboration.

CIP – Contextual Intellectual Property

Das Contextual Intellectual Property steht für das Wissen, welches aus der Perspektive vernetzter Punkte heraus entsteht. Dabei ist das Prinzip einer vernetzten Welt zwar nicht neu, aber bislang in den Köpfen der Menschen noch nicht final angekommen. Beispielsweise ist die Vernetzung einer Produktinformation zum Fahrzeug Mercedes E-Klasse zum korrelierenden Leasingnehmer ein Kontext. Dies wird in der Fachsprache Relation genannt. Eine weitere Relation könnte die passende Dachbox oder der zum Motor passende Luftfilter sein.

Damit die in diesem Beispiel aufgeführten drei Relationen entstehen können, müssen drei voneinander getrennte Klassifikationsstrukturen erstellt werden. Diese werden Klassen genannt. Sie müssen autark voneinander gebildet und gepflegt werden. Ein solches polyfones Datenmodell (Kahyaoglu 2018a) wird über kurz oder lang relationale Datenmodelle ablösen, die immer weniger in der Lage sind, den Anforderungen des modernen Informationsmanagements zu genügen. Die einzelnen Knotenpunkte Auto, Mensch, Dachbox und Luftfilter in dem Beispiel werden im polyfonen Datenmodell mit einer Relationslinie verbunden, wodurch sich ein Netz bildet. Es ist allerdings wichtig, dass dieses Netz nicht als Wissensnetz fehlinterpretiert wird. Im Kontext eines Unternehmens kann eine beinahe unbegrenzte Anzahl von Relationslinien entstehen.

Dennoch sind diese drei Relationen nichts wert für den Unternehmenserfolg, wenn dabei nicht tatsächliches Wissen und damit spezielle, sich im Besitz von Mercedes befindliche Intellectual Property (IP) entsteht. Erhält der Leasingnehmer sechs Monate vor Ablauf des Leasingzeitraumes ein Angebot für die neu-este E-Klasse und seine Werkstatt zwei Wochen vor dem Kundendiensttermin den Luftfilter und erscheint schließlich auf der Facebook-Seite des Leasingnehmers ein Urlaubsbild mit dem Mercedes und der Dachbox im Hintergrund als User-Generated-Content – erst dann werden die Möglichkeiten tatsächlich genutzt. Dafür müssen aber bestimmte Voraussetzungen geschaffen werden.

Aus dem Kontext, der Relation, muss Wissen und daraus wiederum müssen Regeln entstehen, also IP. Technisch gilt es beim CIP nur eine Grundlage zu verstehen. Die Logik, wann der Leasingnehmer Post für das neue Fahrzeug erhält, darf nicht beim Leasingnehmer liegen, sondern muss auf der Linie, der Relation zwischen dem Leasingnehmer und der E-Klasse liegen. Denn technisch dürfen die Klassen nicht überfrachtet werden, sonst sind sie von den Systemen kaum mehr zu bewältigen. Logik und Regeln sollten nicht auf den Knotenpunkten liegen, sondern auf den Relationen. So wird die Relation an sich zu einer selbstständigen Entität, in der die IP des Unternehmens abgebildet werden kann. Große Supplier wie Amazon, Apple, Microsoft oder Google haben diese neue Denkweise bereits in erfolgreiche Geschäftsmodelle transponiert.

Collaboration

Aus Sicht der handelnden Personen in- und außerhalb der Demandunternehmen steht ebenfalls ein Paradigmenwechsel an. Um in unserem Beispiel zu bleiben, müssen Produktmanagement, Verkauf, Aftersales, Werkstätten und Social-Media-Marketing als Team Hand in Hand arbeiten. Der Komplexität dieser Anforderung muss durch eine Simplifizierung der Systeme begegnet werden. Neben der technischen Seite muss aber vor allem auch an der Denkweise der handelnden Personen gearbeitet werden.

Zum einen müssen Prozesse beliebig modellierbar sein, und jeder Handgriff jeder einzelnen Person muss im Sinne der Kollaboration definiert werden. Zum anderen muss die Sicht auf die Klassen der Sicht auf die Relationen weichen, was immer ein Umdenken mit sich bringt. Ein großer Vorteil aber ist, dass durch diesen Paradigmenwechsel die bloße Datenaufbereitung der Anlage, dem Überwachen und dem Interpretieren von Regeln und Resultaten weicht, was wiederum zu einer integraleren Einbindung von hochwertigen menschlichen Ressourcen führt, die bisher teilweise gar nicht oder nur in geringem Maße genutzt werden. Aus ethischer Sicht verändert es demnach auch die Wertschätzung der Mitarbeiter und steigert die Zufriedenheit der handelnden Personen. Neues Denken kann also auch gerade durch die digitale Transformation zu einer Verbesserung der Arbeitsqualität führen.

1.2 Die Perspektive der Demandunternehmen

Um bei dem holistischen Bild der Welt zu bleiben, ist es wichtig, auch die verschiedenen Perspektiven eines Unternehmens zu betrachten. Es ist keine neue Information, dass Silos weichen müssen und durch die Vernetzung der Systeme der Fokus auf die Integration unabdingbar geworden ist. Doch muss man die reine Perspektive auf die technische Ausgestaltung als eine von mehreren Perspektiven sehen und alle Perspektiven – bezogen auf das Unternehmen – in einen Kontext bringen, also auch hier Relationen und insbesondere Datenflüsse ermöglichen.

Dabei können zwei Arten von Perspektiven unterschieden werden. Die BIOS-Perspektiven, in Anlehnung an das BIOS eines Computers, welches die Hardware steuert, und die Businessperspektiven. BIOS steht hier jedoch für Basic Input Output System. Unternehmen müssen in der heutigen Zeit mit granulierten Daten umgehen, wobei diese nie „final“ sind – sie unterliegen vielmehr ständiger Mutation und Bewegung. Wenn also das Unternehmen die Hardware ist, muss das BIOS wie ein Fundament, ein Betriebssystem dieses Unternehmens verstanden

werden, auf dem Applikationen laufen, die die Daten transformieren und bewegen. Diesen Input und Output zu kontrollieren, ist die Herausforderung des Betriebssystems. Daher ist die erste der beiden BIOS-Perspektiven das Betriebssystem. Die zweite Perspektive ist das Interface. Wenn es einen Kreislauf gibt, werden die Daten auch im Moment des Kundenerlebnisses notwendigerweise kontrollierbar bleiben müssen. Diese Interaktion zwischen Unternehmen und Kunden ist das Interface, also die zweite Perspektive.

Das Unternehmen aus Sicht der Businessperspektiven kann in vier weitere Perspektiven untergliedert werden. Diese umfassen die Perspektive auf den Mitarbeitenden, die Perspektive auf das Unternehmen, die Perspektive auf die Marktstrategie und die Perspektive auf den Kunden oder User (Kahyaoglu et al. 2018).

Diese Perspektiven stehen in Relation zu den zwei BIOS-Perspektiven und stehen damit in Abhängigkeit zu den technischen Themen der Digitalisierung, werden aber in der Anamnese, der Reflexion und der iterativen, kontinuierlichen Auseinandersetzung „technikfrei“ betrachtet. Deshalb werden sie Businessperspektiven genannt. Denn in der digitalen Transformation geht es nicht per se um die Digitalisierung, sondern um das zeitgemäße Gelingen von Geschäft, also Business.

Die Perspektive auf den Mitarbeitenden

Oft wird die operative Perspektive auf das Unternehmen mit der Perspektive des Mitarbeitenden verschmolzen, was falsch ist – denn der Erfolg eines Unternehmens ist vom IP abhängig, und der wird nur in den Köpfen der Mitarbeiter generiert.

Wenn aber nicht mehr das Ingenieurwissen und Patente in der Zukunft die Unternehmen von ihrem Wettbewerb differenzieren, sind es neue Sichten, neue Denkweisen und die IP, die aus der Sicht auf Relationen generiert werden kann. Ob sich Mercedes dazu entscheidet, dass seine Predictive-Aftersales-Abteilung rechtzeitig Luftfilter für den E-Klasse-Motor in der Werkstatt verfügbar macht oder nicht – das ist eine Entscheidung von Menschen. In Zukunft gehen Unternehmen weg von der Daten- und Contentpflege hin zu businessrelevanten Perspektiven. Das ist der eigentliche Paradigmenwechsel, der stattfinden wird.

Die dafür notwendigen Massenmutationen, Reaktionen und Daten- und Contentlieferungen werden in Zukunft Systeme mit künstlicher Intelligenz übernehmen, was wiederum die Perspektive auf den Mitarbeiter signifikant ändert. Neue Rollen und Aufgaben gilt es, zu definieren. Es müssen Prozesse im Sinne von Collaboration modelliert werden, und eine große Anzahl an Menschen muss in einer Art Human Supply Chain zusammenwirken – auch das eine der Herausforderungen der Digitalisierung.

Die Perspektive auf das Unternehmen

Diese Perspektive ist die umfassendste aller Businessperspektiven. Angefangen bei Produkt, Lösungen, Services, deren operativer Genese, Fulfillment und Innovation über Zyklen, Prozesse und Kanäle bis hin zur Organisation und Weiterem, deckt sie alle klassischen Terminologien der Unternehmenssicht ab.

In der Praxis der Unternehmensberatung wird die Perspektive auf das Unternehmen oftmals in viele weitere Unterperspektiven unterteilt, was jedoch dazu führen kann, dass sich die Ergebnisse häufig volatil und iterativ an ihre Umgebung adaptieren. Sie müssen erfasst werden und in die eine Perspektive auf das Unternehmen übertragen werden. Bei Datenflüssen wiederum kann die Notwendigkeit entstehen, die Unterperspektiven teilweise einzubinden, aber wiederum ist es notwendig, sie auf eine einzige Ebene zu subsumieren, damit diese im Kontext mit den anderen Businessperspektiven und in Korrelation mit den BIOS-Perspektiven betrachtet werden kann, denn sonst ist die Gefahr eines Prismaeffekts (Kahyaoglu 2018b) groß. Der Prismaeffekt beschreibt eine zu starke Fokussierung auf nur eine Perspektive in einer komplexen Welt. Das Risiko für Unternehmen besteht darin, dass handelnde Personen fehlgeleitete Sichten auf die Realität nicht wahrnehmen. Kennzeichnend für diese Unternehmensperspektive ist die Tatsache, dass sehr viele unterschiedliche Disziplinen und damit verbunden Menschen moderiert und reguliert werden müssen.

Die Perspektive auf die Marktstrategie

Im Kontext der digitalen Logistik geht es bei der Perspektive auf die Marktstrategie um die zeitgemäße geänderte Reaktion des Marktverhaltens. Im Fokus steht hierbei vor allem die Realtimereaktion auf die Marktgeschehnisse. Die Vernetzung der Unternehmensperspektive in Korrelation zu den Kunden oder Usern macht die Volatilität von Strategien notwendig. Dies kann bis hin zu lernenden Systemen gehen, die dabei autark Strategien an die Marktverhältnisse anpassen müssen. Damit das technisch überhaupt beherrschbar wird, müssen alle Daten, Informationen und IPs von Wettbewerbern, Marktanalysen und Erkenntnissen in die eigenen BIOS-Perspektiven eingebunden werden, um Realtimereaktionen und Adaptionen überhaupt möglich zu machen. Technisch ist diese Perspektive sequenziell nach den anderen Perspektiven zu lösen. Denn die Masse an Big Data, die in das eigene BIOS eintrifft, muss eine darauf vorbereitete Struktur vorfinden, damit überhaupt Logik im Kontext zur eigenen Perspektive umgesetzt werden kann. Insbesondere in dieser Perspektive gibt es auf dem Markt sehr wenig validierte Erfahrungen, was Risiko aber auch sehr große Potenziale darstellt. Unternehmen, die diese Herausforderung ernst nehmen, kann man durchaus als mutige Unternehmen titulieren.

Die Perspektive auf den Kunden oder User

Insbesondere der Bereich E-Commerce hat diese Perspektive in den vergangenen Jahren stark geprägt. Wie im Brick and Mortar Business reichten bislang die reine Güte und Qualität von Daten, Informationen und Content aus, um das Ziel, einen transaktionalen Prozess zu erzielen, zu erreichen. Nun aber stellt die heutige zeitgemäße Ausgestaltung von Daten, Informationen und Content Unternehmen im digitalen Umfeld vor quantitative und qualitative Herausforderungen, die mit nichts bisher zu vergleichen sind. Insbesondere die Mobilität, Ubiquität und Volatilität des Kunden oder Users ist eine Herausforderung nie da gewesenen Ausmaßes. Folglich reagiert der Suppliemarkt auch stark innovativ mit künstlicher Intelligenz, Chatbots und dergleichen auf diesen zeitgemäßen, neuen Typus Kunden oder User.

Die Crux für viele Unternehmen heute ist, wie diese neu gewonnene IP aus den anderen Businessperspektiven in diese finale und entscheidende Perspektive sinnvoll einbinden können. Wird das neue Denken in den übrigen Perspektiven angewendet, geübt und iterativ validiert, wird es auch die intellektuelle Grundlage für ebendiese finale und entscheidende Perspektive darstellen können.

2 Digitale Logistik

In diesem Kapitel liegt der Fokus auf der Perspektive des Betriebssystems. Ziel ist es, ein Fundament zu schaffen, auf dem Applikationen laufen können. Grundlage hierfür ist das Information Supply Chain Management (ISCM), angelehnt an die klassische Supply Chain, die eine Landkarte der technologischen Grundlage eines Unternehmens definiert und sich dabei stetig weiterentwickeln kann.

Das ISCM ist dabei wie in der klassischen Supply Chain untergliedert in drei Bereiche der digitalen Logistiklehre. Diese sind die Beschaffungslogistik, die Aufbereitungslogistik und die Distributionslogistik. Der im ISCM entstehende Fluss von Daten, Informationen und Content ist dabei wie in einem menschlichen Körper als Kreislauf zu betrachten und stellt im Unternehmen eine Art biologische Entität dar. Der sogenannte Data Flux Index (Kahyaoglu 2017) misst und beschreibt die Qualität, Verfügbarkeit und die Performance der Datenbereitstellung und ist somit ein wichtiges Werkzeug für die Bewertung der Informationsarchitektur. Dieses zeitgemäße Denken hilft den Unternehmen, sich insbesondere auf die logistischen Bedürfnisse der Digitalität einzulassen. Dass eine logistische Herausforderung von digitalen Gütern, ähnlich wie in der analogen Welt – nur komplexer – existiert, ist leicht vorzustellen und verdeutlicht dabei die logistischen Dimensionen und den Handlungsbedarf, die dabei bestehen.

Die Beschaffungslogistik

Die digitale Welt besteht aus strukturierten und unstrukturierten Daten. Aus Sicht der Beschaffungslogistik unterscheiden wir granulare, atomare Daten (die kleinstmögliche Form) und Datenträger (Dokumente). Die Farbe Metallic-Silber der Mercedes E-Klasse ist ein gutes Beispiel: Dabei ist das Attribut die Lackierung und der Wert Metallic-Silber. Demnach wäre also der Wert „Metallic-Silber“ die kleinste Form der atomaren Daten. Das Handbuch der Mercedes E-Klasse in PDF-Form oder auch ein Foto wären in diesem Beispiel Datenträger. Auch wenn moderne Systeme durch künstliche Intelligenz, wie in der Bilddatenerkennung, aus unstrukturierten Datenträgerinhalten strukturierte, atomare Daten automatisch extrahieren, hilft es, bei der Differenzierung von strukturierten, atomaren Daten und unstrukturierten Datenträgern zu bleiben.

Applikationen, die solche strukturierten und unstrukturierten Daten beschaffen, verwalten und transponieren, befinden sich aus Sicht der Information Supply Chain in der untersten Ebene – der Beschaffungslogistik. Hier finden sich Product Information Management (PIM), Media Asset Management (MAM), Customer Relation Management (CRM), Master Data Management (MDM), Enterprise Resource Planning (ERP) und weitere Systeme (Abb. 1).

All diese Systeme sind, vereinfacht ausgedrückt, Applikationen, die Daten beschaffen. Innerhalb dieser Systemwelten gibt es konsolidierte und nicht-konsolidierte Märkte. All diese Systeme sind hoch integrativ und miteinander vernetzbar.

Die Aufbereitungslogistik

Anders als in der klassischen Supply Chain, in der die mittlere Schicht die Produktionslogistik beschreibt und produzierte Güter nicht mehr veränderbar sind (aus der Mercedes E-Klasse kann keine A-Klasse mehr werden), kann man in der digitalen Logistiklehre die digitalen Güter nicht nur produzieren, sondern auch stetig verändern. Deshalb wird in dieser Schicht von der Aufbereitung der digitalen Güter gesprochen, die zyklisch, volatil und mehrschichtig sein kann. In dieser Ebene der digitalen Logistik steckt das größte Potenzial im Kontext der Digitalisierung. Hier finden sich viele der umgesetzten Anforderungen und Herausforderungen der Businessperspektive wieder. Hier entsteht IP, und hier muss auch das neue Denken manifestiert werden. Denn in dieser Schicht werden aus Daten Informationen.

Neben der Globalisierung von Informationen (Mehrsprachigkeit, semantische und kulturelle Adaptionen etc.), der Kommunikationsgestaltung (Print, Online und Mobile Publishing) und der Planung von Kommunikation (Marketing

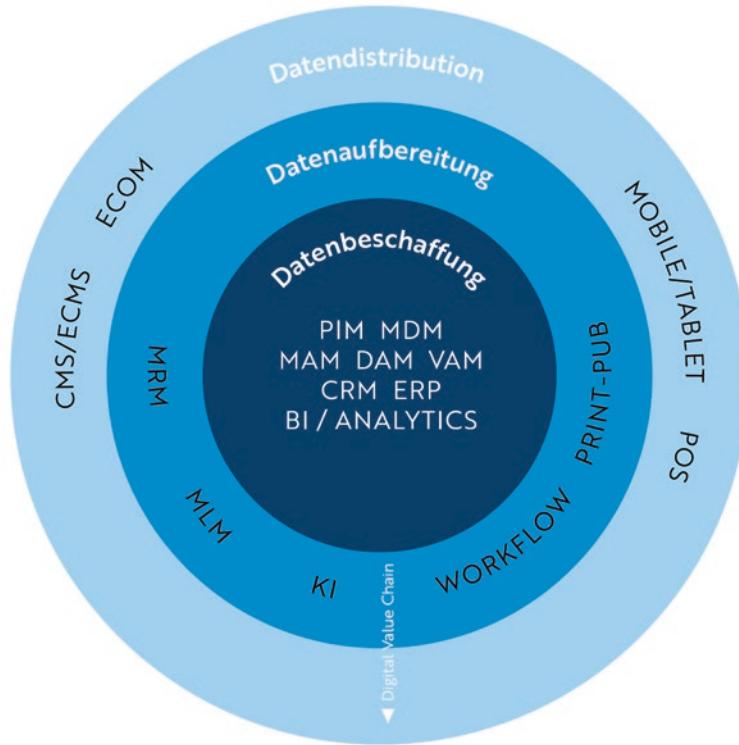


Abb. 1 Die Information Supply Chain. (Eigene Darstellung)

Resource Management, Whiteboarding, Marketingautomation, KI etc.) findet hier auch die eigentliche Kollaboration und Steuerung der Informationslogistik statt.

Der Supplymarkt ist in dieser Schicht extrem diversifiziert, oftmals kleinteilig und noch nicht annähernd konsolidiert. Insbesondere die Marketingsysteme sind hier quantitativ bald im zweistelligen Tausenderbereich. Dies ist typisch für nichtkonsolidierte Märkte. Inhärennt ist solchen Märkten eine starke Merge- & Acquisition-Aktivität – bei der Bestückung der eigenen Landkarte sind neben den technischen Anforderungen also auch unternehmerische Perspektiven wichtig, da die Lebenszyklen von eingebundenen Systemen aus diesem Marktsegment sehr kurz sein können.

Die Distributionslogistik

Die letzte ISCM-Schicht weist eine Landkarte mit Applikationen auf, die Daten und Informationen verteilen können. Wichtig ist, diese Ebene der Distributionslogistik nicht identisch zu setzen mit der Interaktion mit dem Kunden oder User. Dies wiederum ist das Interface, in dem Content das Kunden- oder Usererlebnis definiert. Es lassen sich vier Distributionsarten unterscheiden: statische, nicht-digitale; statische digitale; realtime und commerce.

Statischer, nichtdigitaler Content

Statischer Content hat zum Zeitpunkt der Veröffentlichung eine bestimmte festgelegte Form. Beispiele sind Verpackungen, Etiketten oder Kataloge. Für diesen Content sind oft qualitative Maßstäbe vorhanden, für die zusätzliche Spezialapplikationen wie Soft Proofing, Colour Management oder Ähnliches beschafft werden müssen. Die Produktion von statischem, nichtdigitalem Content wird nach wie vor eine wichtige Form der Contentdistribution bleiben.

Statischer, digitaler Content

Im Bereich des digitalen Contents besteht nach wie vor die Notwendigkeit, statischen Content zu distribuieren. Dies geschieht technisch in der Regel über CMS-Systeme, die Webseiten bedienen, aber auch mittlerweile mobile Ansichten für Smartphones und Tablets generieren. Auch wenn es Möglichkeiten zur Dynamisierung des Contents gibt, macht es in manchen Fällen dennoch Sinn, digitalen Content statisch zu publizieren und damit nach der Veröffentlichung nicht mehr zu verändern. So wird auf der Mercedes-Webseite die Dachbox mit Bild und Information als digitaler Content statisch publiziert. Dennoch kann davon ausgegangen werden, dass in Zukunft der Anteil statischen Contents zurückgehen wird und gegebenenfalls ganz dem Real-time Content weichen wird.

Real-time Content

Real-time Content bedeutet, dass in dem Moment, in dem das Kundenerlebnis stattfindet, Content in Echtzeit aus den beschafften, granulierten Daten über die Aufbereitungsschicht zu Informationen verarbeitet, in Contentform gegossen und über die Distributionsschicht in das entsprechende Interface ausgeliefert wird – und das ganz speziell für eben diesen speziellen Moment. Technologien, die das möglich machen, sind beispielsweise Near Field Communication (NFC) oder Bots. Die wachsende Bedeutung solcher Szenarien verdeutlicht die Dringlichkeit, die systemischen Voraussetzungen für solche Technologien zu schaffen.

Commerce

Die Distributionslogistik muss final betrachtet alle für den Commerce relevanten Voraussetzungen schaffen. Dies sind natürlich primär Commerce-systeme. Aber die Vernetzung aller Systeme ist hier immanent. Es muss klar sein, ob das Produkt lieferbar ist, welcher volatile Preis in dem Moment für den Kunden gilt und welche Möglichkeiten es gibt, wenn gleich mehrere Artikel gekauft werden, wie die Logistik, die Bezahlung, das Rechtliche und alles Weitere ausgestaltet sind. Unternehmen wie Amazon, Alibaba und Ähnliche hatten es hier einfacher, da sie aus dem Onlinecommerce heraus entstanden sind. Die Unternehmen, die in den Onlinecommerce wollen, haben es hier deutlich schwerer.

3 Content Logistic

Holistisch betrachtet, bestehen Unternehmen aus sechs Perspektivebenen: den zwei BIOS-Perspektiven „Betriebssystem“ und „Interface“ und den vier Businessperspektiven „Mitarbeitende“, „Unternehmen“, „Markt“ und „Kunde/User“. Die vier Businessperspektiven definieren primär die DNA des Contents, und damit führen Änderungen in diesen Perspektiven automatisch auch zu verändertem Content. Die vier Businessperspektiven sollen volatile Veränderungen, beispielsweise als Reaktion auf Märkte und Kundenverhalten verarbeiten, sodass Content seine Form und die übermittelten Informationen entsprechend anpasst. Diese Anpassung und die Ausspielung sollen idealerweise in Echtzeit erfolgen. Damit entfällt für die Zukunft statischer Content.

Die BIOS-Perspektive „Betriebssystem“ ist die Landkarte der Applikationen. Hier gilt die Lehre der Information Supply Chain: Beschaffung, Aufbereitung und Distribution. Perfekter Content ist das digitale Gut. Diese digitalen Güter zu bewegen und in Echtzeit mit volatilem Inhalt und allgegenwärtiger Präsenz individuell zuzustellen, so wie das Päckchen von Amazon, ist die Aufgabe von Content Logistic. Die zweite BIOS-Perspektive „Interface“ ist der Ort, an dem das Kunden- oder Usererlebnis entsteht. Neben der oben beschriebenen logistischen Aufgabe muss Content Logistic in jedes zeitgemäße aktuelle Interface geliefert werden, aber auch in der Lage sein, zukünftige Interfaces bedienen zu können. Wie der UPS Fahrer, der neue Gebiete hinzubekommt. Content Logistic ist damit die maßgebliche Herausforderung der Demandunternehmen.

4 Fazit

Die antizipierte Komplexität der heutigen digitalen Welt lässt Entscheider nur allzu schnell Kompromisse eingehen. Das Prinzip der Content Logistic zeigt jedoch, dass die neuralgischen Elemente der sechs Unternehmensperspektiven und damit zeitgemäßes Business keine Kompromisse vertragen können. Somit ist die Information Supply Chain stets nur so gut wie ihr schwächstes Glied – Kontext und Kollaboration entscheiden über Erfolg oder Misserfolg. Die Herausforderungen, denen sich Unternehmen gegenübergestellt sehen, sind keine digitalen Herausforderungen. Sie stellen die Fähigkeiten aller Beteiligten auf die Probe, wie sie mit Evolution umgehen.

Literatur

- Kahyaoglu, T. (2018a) Polyphonic Data Model. *Das Produktkulturmagazin*, Erscheinungsdatum Q1., S. 36 ff.
- Kahyaoglu, T. (2018b) Vorwort. *Das Produktkulturmagazin*, Erscheinungsdatum Q1., S. 2.
- Kahyaoglu, T., Bretzler, M., Fieg, M., & Weiß, M. (2017) Data Flux Index – Digitaler Herzschlag des ISCM. *heads up*.
- Kahyaoglu, T., Möller, J., & Jung, R. (2018) Exploded View – Ein verständliches Modell für die Analyse Ihres Unternehmens. *heads up*.

Temel Kahyaoglu ist Vorstand der The Group of Analysts AG und Chief Analyst für das Information Supply Management. Er ist Herausgeber und Chefredakteur des zweisprachigen *Produktkulturmagazins*, Herausgeber Europas größter Supplierübersicht *The Book of Analysts* (Auflage 24.000) und hat persönlich in über 200 Evaluationen die digitale Transformation im Demand-Markt signifikant und nachhaltig mitgeprägt.

Carmela Melone ist Analystin bei The Group of Analysts und zuständig für die Projektkoordination und Umsetzung der Whitepaper-Reihe *heads up*. Außerdem unterstützt sie das Redaktionsteam des *Produktkulturmagazins*. Seit mehr als fünf Jahren arbeitet sie im Bereich Market Research mit diversen technologischen Bezügen und hat bereits eine Reihe von Studien und Fachbeiträgen verfasst.

Wie Content Marketing die Konsumenten erreicht

More Signal, Less Noise: Targeted Content Marketing with Sinus-Milieus

James Edwards and Marc Calmbach

Contents

1	Why Targeted Content?	92
2	The SINUS Content Marketing Diamond: Data, Drama, Design, Distribution	93
2.1	Data	95
2.2	Drama	98
2.3	Design	102
2.4	Distribution	102
3	Case Studies: Targeted Content Marketing in Action	105
3.1	Adidas Originals: “Original is Never Finished” (Clio Awards Gold 2017)	105
3.2	Volvo Cars Taiwan: “Alice’s Wedding” (Clio Awards Gold 2017)	107
4	Conclusion	109
	References	110

Abstract

Problem: Content overload. Solution: Enhanced targeting based on solid research. Market research institutes are sometimes considered the natural enemy by marketers. We would like to argue: relax. Research does not aim to replace creative instinct, but rather to feed it with empirical insight. After

J. Edwards (✉) · M. Calmbach
SINUS-Institut, Heidelberg, Germany
E-Mail: Jamesrhys.Edwards@sinus-institut.de

M. Calmbach
E-Mail: Marc.Calmbach@sinus-institut.de

explaining why current market conditions make research-based targeting necessary, this article introduces the Sinus-Milieus target group model and positions it as the foundation for a content marketing strategy based on **data, drama, design, and distribution**. It concludes with a milieu-based discourse analysis of award-winning branded storytelling in the sportswear and automotive sectors.

1 Why Targeted Content?

Branded content is a fully established element of the contemporary marketing mix:

- In 2017, 91% of B2B marketers and 86% of B2C marketers reported using branded content (Murton Beets and Handley 2018a, b).
- On the consumer side, 90% believe that custom content is a good way for brands to engage the public, 92% believe that brands have knowledge that could add value to the content they currently consume, and 93% want brands to share unique content that they have not seen before (Main 2017).
- Perhaps most importantly, branded content is more memorable and less likely to be perceived as “advertising” than conventional display ads (IPG and Forbes 2016).

Which is to say: content marketing is not going anywhere. It is, however, changing. Yearly global IP traffic in 2016 was around 1.2 zettabytes; this is expected to nearly triple by 2021 (Cisco Visual Networking Index 2017). Even if you create relevant material, there is no guarantee it will break through the nine quintillion bytes of noise generated daily to reach your customers. At the same time, DIY tools have dramatically lowered the bar for professional-level content production and distribution. Our content-processing capacities, however, remain for the moment limited by biology. As a result, growth in content supply has radically outpaced growth in demand. Social media marketing consultant Mark Schaefer calls this condition “**content shock**” (Schaefer 2014). A recent analysis of 100,000 content posts on social media supports the content shock concept, finding that 50% received eight shares or less (Rayson 2015a).

So: content marketing is *de rigueur*, but it is also *déclassé*. How to negotiate this contradiction? In a word, **targeting**. Schaefer recommends that brands

“find an unsaturated niche” and “consistently produce a volume of quality, helpful material aimed at a relevant audience” (Schaefer 2015). Surveys by the Content Marketing Institute bear this out, showing that successful teams are twice as likely as unsuccessful teams to create content *for the audience* rather than for the brand (Murton Beets and Handley 2018a).

The questions that follow for brands are:

1. What audiences are most relevant?
2. What guides these audiences’ content consumption decisions?

In some cases, gut feeling will suffice to answer these questions: a local coffee shop, for instance, probably knows its customers well enough to create Soundcloud playlists and Instagram feeds that they will love. Brands with broader audiences, however, will need to dedicate thought and resources to empirically defining **target groups** or **personas** (cf. Westergaard 2016; Hug 2018). Market and social research can contribute invaluable insight here, elevating brand target groups and personas beyond the anecdotal level.

2 The SINUS Content Marketing Diamond: Data, Drama, Design, Distribution

Content marketing in the zettabyte era must not only be customer-centric, but also systematic: successful teams are three times more likely than unsuccessful teams to have a *documented content marketing strategy* (Murton Beets and Handley 2018a). In our opinion, such a strategy must cover four areas: **data**, **drama**, **design**, and **distribution**. An empirical target group model such as the **Sinus-Milieus** can serve as the central pillar of the strategy, bridging and unifying all four areas (s. Fig. 1).

To clarify, a documented content marketing strategy must specify:

- What kinds of **data** can be used to define customers’ needs?
- What elements of **drama** capture customers’ attention?
- What visual (and audio) **designs** resonate with customers’ tastes?
- What **distribution channels** best reach customers?

Again, in some cases, gut instinct and face-to-face customer relationships will prove sufficient to answer these questions: think coffee shops and bars, DIY skateboard or guitar pedal makers, etc. The fact that half of the branded content

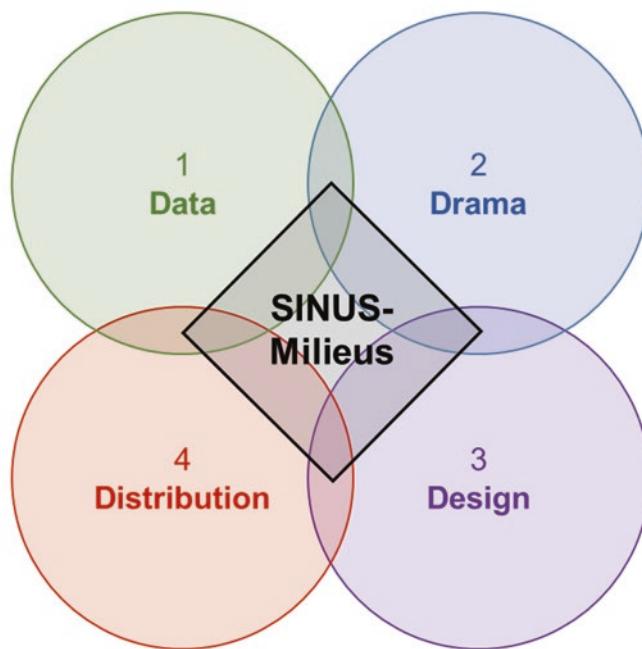


Fig. 1 The SINUS content marketing diamond. (© 2018 SINUS Markt- und Sozialforschung)

posted on social media is barely shared, however, suggests that instinct is not currently serving most brands or agencies well. The point of research is to supplement existing brand knowledge with evidence-based models that explain and predict engagement. **Sinus-Milieus** are a well-known example of such a model. Like any marketing tool, the Sinus-Milieus are more appropriate to some brands and projects than to others. However, because they map entire societies, milieu models have high plausibility across many product categories. They furthermore open up access to SINUS-Institut's extensive database covering milieu-specific insight on data, drama, design, and distribution.

2.1 Data

Content marketing strategy begins with customer insights strategy. As Steve Rayson of Buzzsumo argues: “The battle for content engagement can be won or lost at the research stage, before any content is even written [...] if you understand the content that resonates with your audience you have a better chance of increasing engagement” (Rayson 2015b). The first step in building such understanding is to ask: who are your customers? Behavioural and demographic data, whether gathered online or through loyalty programs, can help answer this question. Characteristics like age and geographical distribution, for instance, directly affect content preferences: as of 2017, 65% of consumers age 18 to 24 preferred video content, while 59% of consumers age 55 and older preferred news articles (An 2018).

The second step is to ask: who are your customers *really*? An enterprise marketing ecotourism getaways to older consumers will need to sponsor very different kinds of news articles than an enterprise marketing luxury cruises. Likewise, 18 to 24 year olds studying finance and those studying fashion probably watch very different kinds of videos. Here, the active collection of data on lifestyle and social milieu takes centre stage. A milieu is a group of people united by shared values and status, the interplay between which determine lifestyle and preferences. SINUS-Institut has operationalised the milieu concept through exploratory sequential mixed-methods research. First, in-home qualitative interviews are conducted with individuals who are representative of a given society’s demographic scope. Then, insights from these interviews are distilled into a standardised battery of questions on values and lifestyle. Once a milieu model and indicator battery are defined for a given society, the indicator can be incorporated into surveys and used to pinpoint strategic target groups on a Cartesian coordinate plane. This can be thought of as a map of social space, on which the Y-axis designates subjective social status and the X-axis designates value orientation. The German model, for instance, comprises 10 milieus, each with distinct lifestyles and preferences (s. Fig. 2). To run with the previous example, an enterprise marketing ecotourism would do well to aim at the Social Ecological and Intellectual milieus, while an enterprise marketing luxury cruises would be better advised to target the more conservative Established.

Due to economic and cultural globalisation, it is possible to segment international market categories as well as national societies. Over the course of research in over 40 countries and regions, SINUS has determined that most established economies, from Europe to Japan, break down into nine Meta-Milieus, while emerging economies such as China, India, and Indonesia break down into nine slightly different Meta-Milieus (s. Fig. 3). These Meta-Milieu models allow for efficient targeting of brand-relevant social segments across borders.

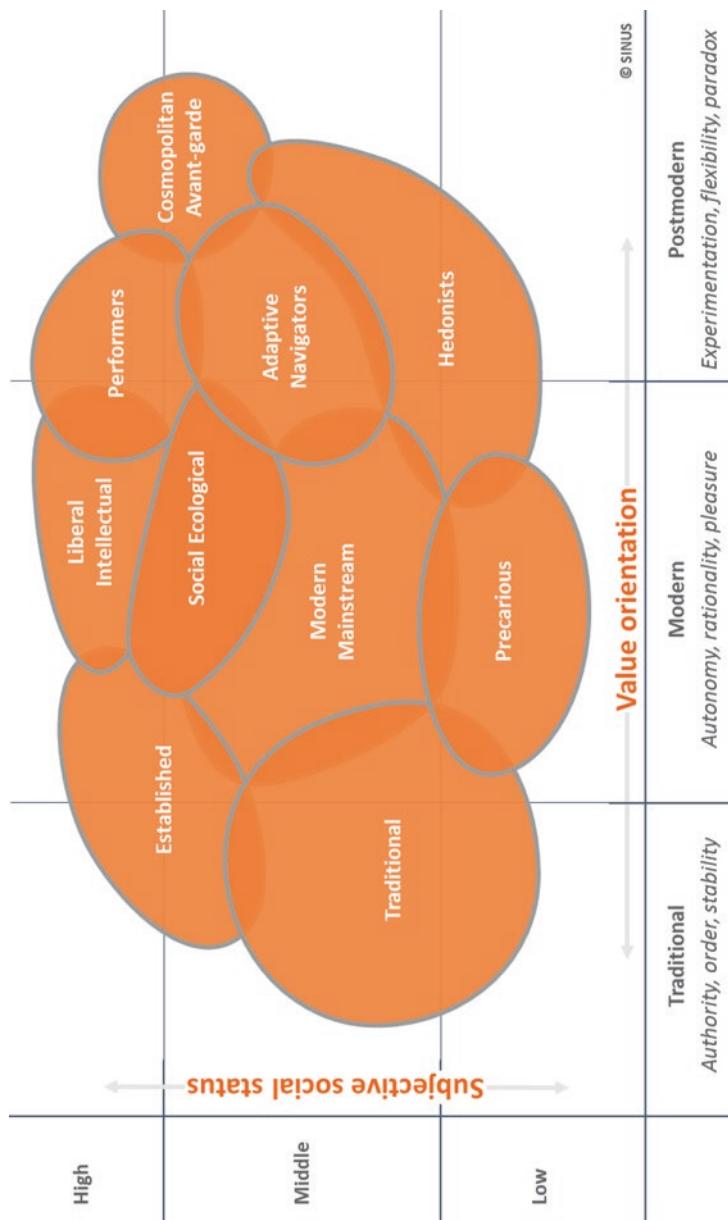


Fig. 2 The Sinus-Milieus in Germany. (© 2018 SINUS Markt- und Sozialforschung)

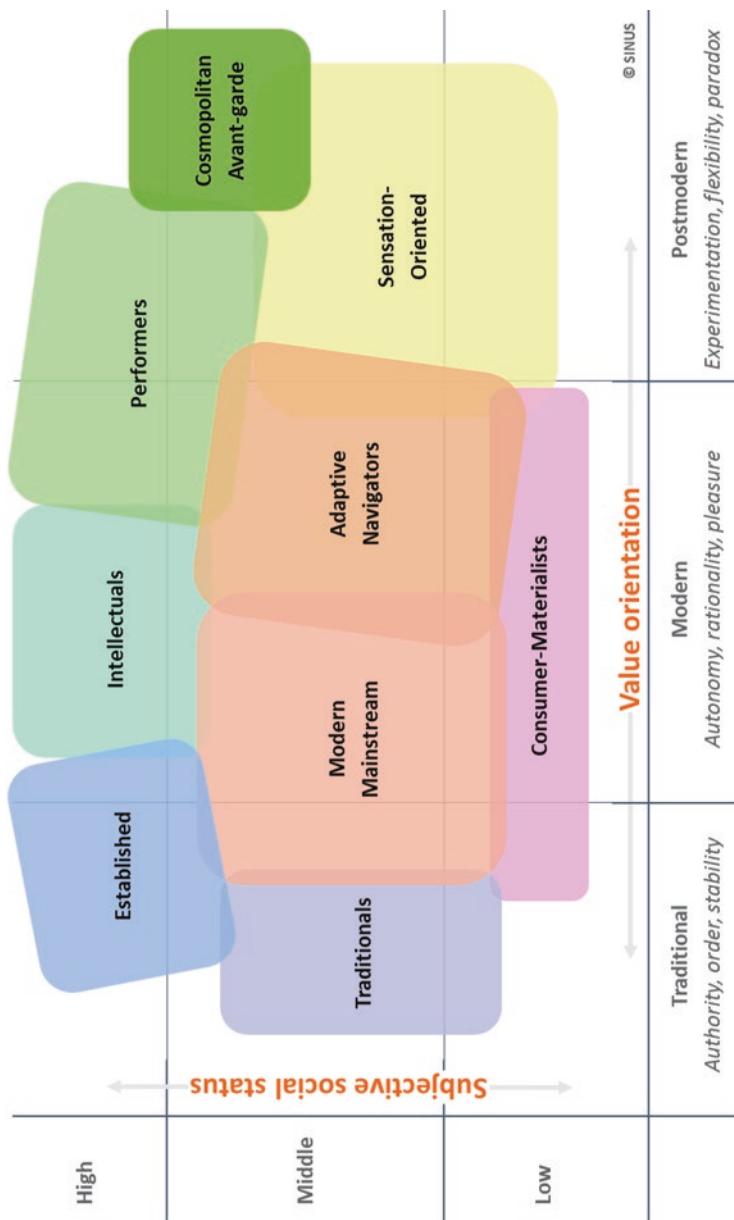


Fig. 3 The Sinus-Meta-Milieus in established markets. (© 2018 SINUS Markt- und Sozialforschung)

One value multiplier inherent to the Sinus-Milieu and -Meta-Milieu models is access to the database collected by SINUS over the course of 40 years of research, which is broken down in information packet form.¹ SINUS information packets offer a balance of concision and granularity, moving from basic profiles to detailed information on particular attitudes and consumer behaviours (s. Table 1). Additional data is available via media and market studies like *b4p* (*best for planning*), which integrates the German milieus, and *Kantar TGI*, which integrates the international Meta-Milieus. Identifying and quantifying target groups by milieu provides immediate interoperability with these massive and regularly updated studies, allowing brands to take advantage of informational economies of scale.

2.2 Drama

At its heart, content marketing is about drama: consultant Joe Pulizzi, who coined the term, also calls it “corporate storytelling” (Pulizzi 2012, S. 116). This can look as simple as figuring out your target group’s knowledge deficits and creating a series of infographics to fill them, or as complex as storyboarding a full-length documentary. The unifying element, again, is customer orientation. Whereas conventional advertising generally focuses on the product, offering arguments for its utility, branded content focuses on the target audience, offering narratives that inform and delight, relieve tension, enable identification, or fulfil some other emotional need. This distinction gains urgency in the social media age, as research indicates that content that provokes an emotional response is most likely to go viral (Berger and Milkman 2012). More than ever before, economic engagement requires emotional engagement.

The mark of deep emotional engagement is “narrative immersion,” a feeling of empathy that can be objectively measured through its correlation with the release of particular neurochemicals (Zak 2015). Narrative theory teaches us that there are certain basic categories of human experience with which anyone can empathise. These include establishing a sense of self, setting goals, and encountering and overcoming problems. Such universal themes can help guide content creation. Linguist Robert de Beaugrande and anthropologist Benjamin Colby, for

¹For further information, see www.sinus-institut.de/sinus-loesungen/milieu-infopakete/.

Table 1 Basic characteristics of the Sinus-Milieus and -Meta-Milieus. (© 2018 SINUS Markt- und Sozialforschung)

Sinus-Milieus (Germany)	Sinus-Meta-Milieus (International established markets)	Basic profile
Established	Established	Conservative and hierarchical elites, with a strong sense of order and exclusive tastes
Liberal Intellectuals Social Ecologicals	Intellectuals	Liberal yet discerning elites, seeking self-actualisation and work-life balance within a post-materialist concept of prosperity
Performers	Performers	Meritocratic and materialistic elites, with a strong desire for luxury and distinction
Cosmopolitan Avant-garde	Cosmopolitan Avant-garde	Visionary and ambitious younger elites, powering and profiting from cultural and technological disruption
Adaptive Navigators	Adaptive Navigators	The future-forward younger middle class, working toward a balance between personal achievement and post-materialist values
Modern Mainstream	Modern Mainstream	The stability-seeking middle class, pragmatic but often defensive toward rapid social transformations
Traditionals	Traditionals	The rural/peri-urban working class, hoping to maintain traditional values and communities in the face of change
Precarious	Consumer Materialists	The urban/suburban working class, driven to adopt mainstream consumer culture but hindered by social disadvantages
Hedonists	Sensation-Oriented	The non-conformist younger middle and working class, seeking freedom through diverse sensations and experiences

instance, propose seven “storytelling rules,” the first four of which are particularly relevant (de Beaugrande and Colby 1979, S. 45–46):

1. Identify at least one **character**.
2. Create a **problem state** for that character.
3. Identify a **goal state** for the character.
4. Initiate a **pathway** from the problem state leading toward the goal state.

While formulated in the context of cognitive science rather than marketing, these rules help explain a surprisingly wide range of branded content. This is most obviously the case for branded entertainment such as the documentaries produced by Red Bull Media House, which often feature clearly defined protagonists who overcome challenges in order to achieve their goals. Crucially, the brand itself is never positioned as the protagonist; if Red Bull enters the narrative at all, it is via the unspoken understanding that the extreme sports being portrayed need energy. Red Bull implicitly positions itself as a supporting character that can help meet this need. The distribution of character-functions in *this* piece of content marketing is similar: you, the marketer, are a protagonist facing the problem state of content shock; we, the research institute, are a supporting character helping you chart a pathway to standout content.

Another insight of narrative theory is that different values and social positions predispose us to empathise with different kinds of stories. Content marketers must thus think carefully about “who they want to enchant” (Stahl 2018). Here again, Sinus-Milieus are a valuable planning tool. Take for instance the four youngest milieus: Performers, Cosmopolitan Avant-garde, Adaptive Navigators, and Hedonists. These milieus share certain characteristics: they are all on-trend, technologically adept, and capable of adapting to the current fast pace of social change. A less granular target group model could reductively characterise them all as “hipsters,” “digital natives”, etc. However, they have very different problem states, goal states, and self-images as characters (s. Table 2):

Needless to say, different kinds of stories are necessary to arouse empathy among these milieus. Regardless of whether you plan to create infographics or documentaries, identifying and mapping your target groups’ characters, goal states, and problem states is *the* crucial stage in your documented content marketing strategy. After quickly running through the remaining steps in the content marketing workflow, we will revisit storytelling through a discourse analysis of two award-winning pieces of branded content, which we believe speak very explicitly to these target groups.

Table 2 Elements of storytelling by Sinus-Milieu. (© 2018 SINUS Markt- und Sozialforschung)

Milieu	Self-image as a character	Goal states	Problem states
Performers	The meritocratic elite; makers, not takers Smart, dynamic, “always on”	Actualise my full economic potential and master my conditions of everyday life	Friction, inefficiency Bad service from below and bad leadership from above The merely average
Cosmopolitan Avant-garde	Transnational trendsetters Total cultural fluency Creativity leveraged to economic success	Build a cutting-edge personal brand while achieving economic freedom and social effortlessness	Old rules and elites Lack of recognition for personal vision Anyone or anything that tries too hard
Adaptive Navigators	The new middle class Modern, open-minded, and upwardly-mobile, but also warm and others-oriented	Balance work and life, give the best for my health and family, and make time to do the things I love	Everyday struggles of reconciliation between work, family, self, and community
Hedonists	Young, wild, and free Authentic and unconcerned with norms, but also always on-trend	Be myself completely, live in the here and now, and never let an exciting opportunity go to waste	“Adulting” Repetition and routine Bosses and lackeys, death and taxes

2.3 Design

Once your story has been crafted, it must be packaged. Again, this applies regardless of the kind of content you plan to create, as different target groups have different preferences regarding keywords, key visuals, typography, layout, and even colour combinations, as well as editing and background music in the case of multimedia. This is why SINUS-Institut's first step in constructing or updating milieu models is always conducting qualitative in-home interviews: there is no faster or more accurate way to get a sense of a given milieu's visual identity than by exploring and documenting their bookshelves, kitchens, and desktops. On-the-spot evaluations of advertisements on television or in magazines also give an excellent sense of design preferences, as do focus groups utilising visual ethnographic methods such as photo voicing and participatory methods such as co-creation. SINUS-Institut's research into everyday life aesthetics also concentrates strongly on music, with three musicologists on our Berlin team. Our interdisciplinary findings reveal distinctions such as the below (s. Table 3):

As Gerald Kane and Alexandra Page confirm in the *MIT Sloan Management Review*, content posts with visuals receive 94% more engagements and twice as many comments as those without (Kane and Page 2016). Design, in addition to dramatic arc and emotional impact, is an asset that must be optimised and leveraged in order to break through information overload. In the forthcoming discourse analysis, detailed arguments are made about how these facets interweave to create a coherent aesthetic impression.

2.4 Distribution

Of course, all the foregoing effort will be wasted if your content does not reach its audience. Good distribution is more than just finding the channels your target groups use most frequently. It is also learning their channel-specific behaviours and attitudes. These sometimes violate our preconceptions. For instance, online is commonly considered the go-to medium for affluent young consumers worldwide. In Germany, however, the younger, upwardly-mobile Performers and Adaptive Navigators are noticeably more willing to engage with advertisements in print media (s. Table 4).

A flagship content campaign targeting all of these milieus – e.g. for a sporty but family-friendly luxury SUV – might be advised to include sponsored print journalism. On the other hand, a campaign narrowly targeting Cosmopolitan Avant-gardes – e.g. for a high-fashion/sportswear capsule collection – could

Table 3 Elements of design by Sinus-Milieu. (© 2018 SINUS Markt- und Sozialforschung)

Milieu	Keywords	Key visuals	Musical taste
Performers	“Performance from passion”	Power and precision Form follows function Ambitious in scope but understated in tone	Elite omnivores Interest in high culture (e.g. jazz, classical) Music as a tool for self-management
Cosmopolitan Avant-garde	“The future is today”	Studied minimalism Idea-driven yet playful experimentation Modernist vision plus postmodern pastiche	Either right now or classic, nothing in between Conscious distinction from mass taste
Adaptive Navigators	“From challenges to opportunities”	Clarity combined with tasteful sentimentality Flirting with trends without going overboard	Exclusivity is a turn-off Dabbles in subcultures Certain songs/bands have strong affective associations
Hedonists	“Live in the now”	Spontaneity, edginess, maximalism, humour Confident distinction from the grey masses	Harder, more assertive and provocative styles Passionate attachment to subcultures

allocate its resources differently, as this milieu is much more likely to engage with online than offline advertisements. Likewise, based on their online security attitudes, Cosmopolitan Avant-gardes might be more likely to trade personal data for content or services. Detailed insight into target-group-specific media behaviour can also help guide the timing and regularity of content releases, which are important aspects of a successful strategy (Murton Beets and Handley 2018a). Not only are Cosmopolitan Avant-gardes the most intensive internet and social media users – they are also more likely to use the internet intensively on the weekends than during the week, while Performers show the opposite tendency.

Effective distribution must also consider follow-through: closing the sale, setting performance indicators, conducting business analytics, and iteratively improving the documented content marketing strategy. Regarding the sale, it goes without saying that different target groups often prefer different pitches.

Table 4 Statements on media use by Sinus-Milieu. (MDS Mediaplanung b4p 2017 III mit Sinus-Milieus)

Media statements	Performers (%)	Cosmopolitan Avant-garde (%)	Adaptive Navigators (%)	Hedonists (%)
I make purchases based on advertising in newspapers (agree)	28	18	24	21
I make purchases based on advertising online (agree)	20	22	13	20
I pay attention to online security – better safe than sorry (completely agree)	31	18	33	20
When I use the internet, I prefer not to leave a footprint (completely agree)	28	19	34	21
I use Facebook intensively (agree)	63	81	69	67

Performers and Adaptive Navigators, for instance, almost always respond best to low- or no-pressure, while depending on the product category, Cosmopolitan Avant-gardes and Hedonists can engage well with assertive or even ironic calls-to-action. Regarding engagement metrics and analytics, online tracking can provide increasingly detailed data. Indeed, for some brands, the problem is not a data deficit, but rather a data surplus paired with a lack of tools for making sense of it all.

To this end, SINUS has partnered with regional tracking and analytics experts to enable always-on tracking of which milieus engage with brand content on websites, and with Facebook and Google to enable milieu-targeted online advertising. This provides a framework for the harmonisation of offline and online strategic planning and ROI measurement. It also opens up increasingly sophisticated

possibilities for adapting content in real-time to match individual users' behavioural patterns and target-group-specific preferences.²

3 Case Studies: Targeted Content Marketing in Action

We have argued that for brands to survive amidst the current condition of information overload, they must pursue a systematic and customer-centric content marketing strategy. We have further suggested that such a strategy should encompass the four areas of **data, drama, design, and distribution**. Regardless of what kind of content a brand creates, it can boost its signal-to-noise ratio by empirically identifying its target groups and then mapping their characters, goal states, problem states, design tastes, and channel-specific behaviours. The proof of this lies not in theory but in practice. Accordingly, we would like to turn to the field, through a discourse analysis of two Clio Award-winning entries in the categories of branded content and branded entertainment. On the surface, these two pieces are very different: the first aims to deepen commitment among current target groups in the sportswear sector, while the second aims to raise brand awareness among potential target groups in the automotive sector. Beneath these differences, however, both pieces share a strategic orientation that clearly reflects empirical insight into the lifestyles and tastes of current and potential target groups. Combined with superb quality of production, this strategic orientation elevates both pieces well above the competition.

3.1 Adidas Originals: "Original is Never Finished" (Clio Awards Gold 2017)

Adidas is heavyweight in sportswear, and in 2006 it was very close behind its leading competitor, Nike, in global sales. Between 2006 and 2014, however, Adidas sales stagnated while Nike sales soared; during the last two years of this period, Adidas experienced a -2% drop, as opposed to Nike's 19% growth (Statista 2018). In an interview with *Fortune*, Adidas USA president Mark King attributed this sales gap to a storytelling gap: "We haven't put it together in a story that says, 'Hey, if you're a young athlete in the U.S., Adidas is a cool brand

²For further information, see <https://www.sinus-institut.de/sinus-loesungen/digitale-sinus-milieus/>.

Table 5 Elements of storytelling for key Adidas target groups

Milieu	Self-image as a character	Goal states	Problem states
Cosmopolitan Avant-garde	Transnational trend-setters Total cultural fluency Creativity leveraged to economic success	Build a cutting-edge personal brand while achieving economic freedom and social effortlessness	Old rules and elites Lack of recognition for personal vision Anyone or anything that tries too hard
Hedonists	Young, wild, and free Authentic and unconcerned with norms, but also always on-trend	Be myself completely, live in the here and now, and never let an exciting opportunity go to waste	“Adulting” Repetition and routine Bosses and lackeys, death and taxes

for you.’ We can do a much better job telling our story today [...] From there we can look to disrupt the marketplace” (Kell 2015).

Enter content marketing. Adidas’ music video campaign “Original is Never Finished,” executed by Johannes Leonardo, hits all four of the strategic planning areas outlined in this article. Extensive **data** is available on sportswear – in Germany, for instance, through *best for planning* – which doubtlessly warned Adidas that Nike fans are on average slightly younger, more likely to buy sports shoes twice or more yearly, and more likely to strongly agree with the statement “I attach great value to looking good” than Adidas fans. Disrupting the marketplace would look like flipping this status quo. The milieus that excel at these metrics – and are thus the core target groups for fashion-forward sportswear – are Cosmopolitan Avant-gardes and Hedonists. Applying the elements of **drama** to these milieus, we see characters, goal states, and problem states that are clearly relevant to the sector (s. Table 5).

The “Original is Never Finished” campaign takes aim at an anxiety that both milieus share: the desire to be seen as fresh in an age in which everything seems to have been done before. Adidas attacks this problem with a supremely self-confident sense of irony, commissioning artists like Dev Hynes, Stormzy, and DeJ Loaf to produce an edgy cover of Frank Sinatra’s “My Way” – an icon of originality, but also the most requested number at sad-old-man karaoke bars worldwide. The campaign tagline summarises its proposed **pathway from problem state to goal state**: “Out of repetition, comes variation. Out of variation, comes iteration. Out of iteration, comes creation.” Shifting perspective from repetition to remix through masterful audio-visual **design** creates a semiotic link to Adidas’ “Originals” line, while capitalising on Cosmopolitan Avant-garde and Hedonist

cultural competences (hip hop and EDM). It also enables the re-assembly of modular campaign materials into video and audio clips of multiple lengths, suited to **distribution** through these target groups' multiple preferred digital channels.

The result was massive engagement across social media and organic growth in advocacy. It is surely no accident that by 2016, Adidas had seen a 60% increase in U.S. sales of the "Originals" line. In the kind of follow-up interview of which executives dream, Mark King attributed the turnaround to a targeted shift in narrative strategy: "The other brands are very traditional in how they tell their story ... We are deeply engaged in society and culture and bring that together in performance and style. That's why this brand has become cool almost overnight" (Kell 2016).

3.2 Volvo Cars Taiwan: "Alice's Wedding" (Clio Awards Gold 2017)

Premium car marketing consistently targets the Performer milieu, embodying an aesthetic of luxury-as-mastery: a confident hand on the gearshift and a steely gaze surveying the mountain road ahead. Volvo, however, has distinguished itself in part by offering a more nuanced vision of luxury as safety, connection, and uncompromising but unpretentious quality. This has undoubtedly contributed to its rapid popularisation in new markets: China sales, for instance, rocketed 45.6% in 2012–2013 and 32.8% in 2013–2014, surpassing the USA in total volume. Globalisation, however, always entails oscillation, and growth in non-Western markets was flat in 2014–2015.

Recent SINUS-Institut **data** on high-end consumers in eleven Asian countries provides some insight here.³ In Taiwan, for instance, the three milieus most likely to own or consider a premium sedan are Performers, Cosmopolitan Avant-gardes, and Adaptive Navigators. Of these, Performers and Cosmopolitan Avant-gardes are more aware than average of the Volvo brand, while Adaptive Navigators are less aware. The gap widens when we consider gender: female Adaptive Navigators are 21% less aware of Volvo than Taiwanese on average. This is ironic, as female Adaptive Navigators are also the Taiwanese market segment most likely to prioritise automobile safety as an important purchase criteria (78% vs. 56% regional average). Given Volvo's decades-long commitment to safety as a

³For further information, see www.sinus-institut.de/fileadmin/user_data/sinus-institut/Bilder/MIND/Listening_to_Asia_MIND_Study-Online.pdf.

Table 6 Elements of storytelling for a key Volvo target group

Milieu	Self-image as a character	Goal states	Problem states
Adaptive Navigators	The new middle class Modern, open-minded, and upwardly-mobile, but also warm and others-oriented	Balance work and life, give the best for my health and family, and make time to do the things I love	Everyday struggles of reconciliation between work, family, self, and community

functional and emotional benefit, it is missing out on a natural target group that could help stabilise its Taiwan sales.

Addressing this deficit would require raising female Adaptive Navigators' awareness of Volvo while also upselling them to the brand (only 6% report premium car ownership, as opposed to 14% of Adaptive Navigator males). The 2016 Volvo Cars Taiwan film short "Alice's Wedding," produced by HAVAS Taiwan, accomplishes both aims. Again, the rules of **drama** tell us what we need to know about the target group's empathy triggers (s. Table 6).

SINUS-Institut's Taiwan data helps fill out this template with granular insight into the tensions that female Adaptive Navigators experience between work, family, and self. For instance:

- They are more likely than average to value completing personalised achievements in life (97%), winning material success (75%), and being recognised in society (87%).
- However, 93% also agree that family always comes before work, 87% believe in the "Asian value" of respecting elders, and 51% are concerned about the breakdown of traditional families.
- They are more likely than average to exercise (55%), go for regular medical check-ups (50%), and abstain from unhealthy habits (59%).
- However, they are 10% points less satisfied than average with regard to aging.

The plot of "Alice's Wedding" fits these themes like a glove: the daughter of a Taiwanese country doctor becomes a doctor herself and lands in an elite Seattle hospital, only to be called back home to care for her father when he contracts Alzheimer's. Frustrations multiply, but she copes thanks to unexpected help from her father's handsome neurologist, to whom she gets engaged. Driving to their

wedding with her now-senile father in her Volvo, she recalls her feeling of admiration as a girl accompanying him to patients' weddings in his Volvo classic. The low-key but affect-laden **design** is anchored by a focus on blue tones throughout and the diegetic use of the Honeydrippers' nostalgic cover of "Sea of Love." The **pathway from problem state to goal state** is clear: with commitment and support from trusted partners – including brands like Volvo – new challenges can be reconciled with old dreams. The clip is long, but this suits it to **distribution** on the channels Adaptive Navigators favour (YouTube and Google+ are their fastest-growing social network services, while short-form specialists like Instagram are near static).

Smart, unconventional marketing moves like "Alice's Wedding" surely contributed to Volvo's renewed growth in the APAC region – which set a new sales record in 2016, only to surpass it in 2017. Volvo Taiwan continues to transcend the "high-grade gearhead" premium-car-buyer stereotype, addressing its safety- and quality-oriented target group with poignant content such as Chinese-language videos based on the "Volvo Saved My Life" project. This offers a great example of how to beat content shock by finding an "unsaturated niche" and consistently telling stories relevant to this niche (Schaefer 2015).

4 Conclusion

Content marketing is both intuitive and complex. It is intuitive because it is a natural outgrowth of what good brands do anyway: improve their customers' lives, in this case through the provision of emotionally and intellectually engaging information. It is complex because the contemporary information landscape is so oversaturated that even quality content often slips under customers' radar. In this article, we have argued that brands can thrive amidst the noise by adopting a systematic content marketing strategy based on a sound understanding of their target groups. The first component of such a strategy is the collection of accurate and robust **data** on target group needs and desires. This allows an analysis of the elements of **drama** best able to activate these target groups: their character types, problem states, goal states, and plausible pathways from problems to goals. It also informs **design** strategies that engage customers' tastes and **distribution** strategies that fit their information-seeking behaviour. By crafting stories that arouse empathy, presenting these stories in ways that enliven the senses, and ensuring that they are easy to find and share, brands can not only win and keep customers, but establish themselves as valued stakeholders in their target groups' emotional lives.

References

- An, M. (2018). Content trends: Global preferences. Hubspot. <https://research.hubspot.com/content-trends-global-preferences>. Accessed: 20. Aug. 2018.
- Berger, J., & Milkman, K. L. (2012). What makes online content viral? *Journal of Marketing Research*, 49(2), 192–205.
- Cisco Visual Networking Index. (2017). The zettabyte era: Trends and analysis. <https://www.cisco.com/c/en/us/solutions/collateral/service-provider/visual-networking-index-vni/vni-hyperconnectivity-wp.html>. Accessed: 20. Aug. 2018.
- De Beaugrande, R., & Colby, B. N. (1979). Narrative models of action and interaction. *Cognitive Science*, 3(1), 43–66.
- Hug, A. (2018). How to use targeted content marketing to gain more customers. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2018/04/30/how-to-use-targeted-content-marketing-to-gain-more-customers/>. Accessed: 20. Aug. 2018.
- IPG and Forbes (2016). Storytelling: The current state of branded content. <https://www.ipglab.com/wp-content/uploads/2016/09/IPG-Lab-Forbes-Storytelling-The-Current-State-of-Branded-Content-Deck.pdf>. Accessed: 20. Aug. 2018.
- Kane, G. C., & Pear, A. (2016). The rise of visual content online. MITSloan management review big ideas: Digital leadership blog. <https://sloanreview.mit.edu/article/the-rise-of-visual-content-online/>. Accessed: 20. Aug. 2018.
- Kell, J. (2015). Adidas top exec: We need to look cool again in the U.S. Fortune. <http://fortune.com/2015/01/22/adidas-usa-turnaround-plan/>. Accessed: 20. Aug. 2018.
- Kell, J. (2016). Why Adidas is outperforming Nike, Under Armour. Fortune. <http://fortune.com/2016/08/04/adidas-outperforming-nike-ua/>. Accessed: 20. Aug. 2018.
- Main, S. (2017). 90% of consumers like custom content from brands, according to a new Time Inc. study. Adweek. <https://www.adweek.com/digital/90-of-consumers-like-custom-content-from-brands-according-to-a-new-time-inc-study/>. Accessed: 20. Aug. 2018.
- Murton Beets, L., & Handley, A. (2018a). B2B content marketing: 2018 benchmarks, budgets and trends – North America. <https://contentmarketinginstitute.com/wp-content/uploads/2017/09/2018-b2b-research-final.pdf>. Accessed: 20. Aug. 2018.
- Murton Beets, L., & Handley, A. (2018b). B2C content marketing: 2018 benchmarks, budgets and trends – North America. https://contentmarketinginstitute.com/wp-content/uploads/2017/12/2018_B2C_Research_Final.pdf. Accessed: 20. Aug. 2018.
- New study reveals branded content is twice as memorable as display ads. (2018). Forbes. <https://www.forbes.com/sites/forbespr/2016/09/23/new-study-reveals-branded-content-is-twice-as-memorable-as-display-ads/>. Accessed: 20. Aug. 2018.
- Pulizzi, J. (2012). The rise of storytelling as the new marketing. *Publishing Research Quarterly*, 28(2), 116–123.
- Rayson, S. (2015a). Content, shares, and links: Insights from analyzing 1 million articles. <https://d380wq8lfryn3c.cloudfront.net/wp-content/uploads/2015/09/04144737/BuzzSumo-LinksSharesReport-v6.pdf>. Accessed: 20. Aug. 2018.
- Rayson, S. (2015b). 50% of content gets 8 shares or less: Why content fails and how to fix it. <https://buzzsumo.com/blog/50-of-content-gets-8-shares-or-less-why-content-fails-and-how-to-fix-it/>. Accessed: 20. Aug. 2018.

- Schaefer, M. (2014a). Content Shock: Why content marketing is not a sustainable strategy. Mark Schaefer. <https://www.businessesgrow.com/2014/01/06/content-shock/>. Accessed: 20. Aug. 2018.
- Schaefer, M. (2014b). Why you need to obsess about content saturation. Mark Schaefer. <https://www.businessesgrow.com/2015/07/07/content-saturation-2/>. Accessed: 20. Aug. 2018.
- Stahl, S. (2018). 4 secrets of great storytellers. Content Marketing Institute. <https://content-marketinginstitute.com/2018/06/secrets-great-storytellers/>. Accessed: 20. Aug. 2018.
- Statista. (2018). Global revenue of Adidas, Nike and Puma from 2006 to 2017. <https://www.statista.com/statistics/269599/net-sales-of-adidas-and-puma-worldwide/>. Accessed: 20. Aug. 2018.
- Westergaard, N. (2016). Your content marketing strategy doesn't have to be complicated. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2016/05/your-content-marketing-strategy-doesnt-have-to-be-complicated>. Accessed: 20. Aug. 2018.
- Zak, P. J. (2015). Why inspiring stories make us react: The neuroscience of narrative. *Cerebrum: The Dana Forum on Brain Science*, 2015, 2.

Further Reading

- Du Plessis, C. (2015). Academic guidelines for content marketing: Research-based recommendations for better practice. Proceedings of the LCBR European Marketing Conference pp. 122–129.
- Jutkowitz, A. (2014). The content marketing revolution. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2014/07/the-content-marketing-revolution>. Accessed: 20. Aug. 2018.

Dr. James Edwards specialises in interdisciplinary research methods and cultural studies. He studied Philosophy at Grinnell College before completing a PhD in Ethnomusicology at the University of California, Los Angeles in 2015. After graduating, he worked as a Visiting Scholar at Okinawa International University and an Adjunct Professor at Lewis & Clark College before joining SINUS-Institut in 2017. James' fieldwork throughout East and Southeast Asia has led to award-winning presentations and peer-reviewed articles on diverse topics in cultural studies and humanistic social science.

Dr. Marc Calmbach studied Media Economics at Hochschule der Medien in Stuttgart and received his doctorate with honours in 2007 from the University of Education in Ludwigsburg. He joined SINUS-Institut in 2008, and assumed the directorship of research and consulting in 2010. Marc's experience and expertise span timely topics such as migration, gender, religion, political education, and target group segmentation. He is an in-demand speaker on youth issues in Germany and beyond, and has published numerous high-impact books and articles in the field.

Verhaltensökonomie, Need Trigger und Content Marketing

Tim Gohmann

Inhaltsverzeichnis

1	Hintergrund	114
1.1	Frühe Bemühungen	114
1.2	Entwicklung	117
2	Wie es funktioniert	123
2.1	Definitionen	123
2.2	Modell	123
2.3	Eigenschaften	124
2.4	Anwendungen	125
2.5	Beispiele	125
3	Fazit	126
	Literatur	127

Zusammenfassung

Das Behavioral Science Lab ist die einzige Institution weltweit, die ehrlich behaupten kann, die Art der Betrachtung auf den Kunden verändert zu haben: Durch ihre Weiterentwicklung verhaltensökonomischer Marketingansätze kann die Vorhersage auf zukünftige Kauf- bzw. Wahlentscheidungen signifikant verbessert werden – und nimmt damit besonderen Einfluss auf die Entwicklung von Content Marketing. Verhaltensökonomische Modelle setzen

Übersetzung von Bernd Erlat.

T. Gohmann (✉)
Behavioral Science Lab, Austin, USA
E-Mail: tim@behavioralsciencelab.com

da an, wo Demografie- und Psychoanalysemodelle ihre Grenzen haben. Elemente, Entscheidungssysteme und Entscheidungssegmente sind die tragenden Säulen dieses Modelles. Im Folgenden wird betrachtet, wieso frühere Bemühungen nicht ausreichend waren, um die Ansprüche an ein präzises Marketing in immer komplexer werdenden Märkten zu erfüllen, und wieso ein neuer verhaltensökonomischer Ansatz es schafft, diese Lücke zu füllen. Das Behavioral Science Lab entwickelte hierfür ein Modell, das auf der Implikation einer verhaltensökonomischen Perspektive beruht. Dieses hilft dem Vermarkter, das „Warum“ oder den Need Trigger, die den Kunden zu Kauf- bzw. Wahlentscheidungen motivieren, zu verstehen und so die Marketingbotschaft (Content) an die richtige Zielgruppe anzupassen.

1 Hintergrund

1.1 Frühe Bemühungen

Innerhalb der letzten zehn Jahre hat sich Content Marketing aus drei Richtungen weiterentwickelt: Erstens, Werbetreibende haben gelernt, dass nicht die Wiederholung von TV-Spots die Effektivität ausmacht, sondern deren Inhalte. Zweitens, soziale Medien haben ihre Fähigkeit unter Beweis gestellt, falsche Inhalte so einzusetzen, dass sie Verbrauchergruppen mit ähnlichen Interessen beeinflussen. Und drittens: Politisches Marketing unter Verwendung gefälschter Nachrichten hat seine Wirkmächtigkeit deutlich bewiesen.

Innerhalb dieses Kapitels soll beschrieben werden, wie „Content“ optimal verstanden werden kann. In einem ersten Schritt wird aufgezeigt, wie Menschen auf Grundlage ihrer Umgebung Entscheidungen treffen. Diese Entscheidungen können beispielsweise Kaufentscheidungen, Entscheidungen einer Organisation, politische Entscheidungen einer Partei sowie Entscheidungen zur Unterstützung von Kirchen und Wohltätigkeitsorganisationen sein.

Das am einfachsten zu verstehende Beispiel für Content Marketing ist das Verkaufsargument. Dieses kommuniziert eine sehr einfache Prämisse über den Nutzen des Produktes für den Verbraucher. Frühere Verbraucherwerbungen zielten auf die Wirksamkeit eines Produktes, das heißt den erzielten Mehrwert des Erwerbs gegenüber der Konkurrenz, der entweder äquivalent oder größer sein konnte. Noch heute lebt diese Art der Nachrichtenkonstruktion. Als Beispiel dient die Waschmittelwerbung. Hier wird mit der besseren Wirksamkeit der Inhaltsstoffe gegenüber der Konkurrenz geworben. Trotz der Wirksamkeit

des Konkurrenzanspruches haben Vermarkter schnell erkannt, dass diese Art der Werbung nicht alle Verbraucher gleich effektiv anspricht. Also wurde untersucht, warum eine überzeugende Botschaft doch nicht alle Konsumenten zu einer (Kauf-)Entscheidung bewegen konnte. Das Ergebnis war damals eine einfache Schlussfolgerung: „Machen Sie sich keine Sorgen über das ‚Warum‘, sondern erweitern Sie die Marke mit zusätzlichen Angeboten, um die Bedürfnisse der Verbraucher zu befriedigen.“ Das frühere Vorgehen erklärt, wieso ein Verbraucherpublikum nicht im gleichen Maße durch die Verkaufsidee angesprochen wurde wie ein anderes. In ähnlicher Weise haben Politikberater dieses Konzept aus dem Konsumgütermarketing auf das Politikmarketing übertragen und die Wahlkandidaten angewiesen, ihre Inhalte der jeweiligen Zielgruppe leicht angepasst zu präsentieren. So wurde verbraucherorientierteres Content Marketing relativ unreflektiert auf Politikmarketing übertragen, indem versucht wurde, einfach die „richtige“ „Verbrauchergruppe“ zu identifizieren, anstatt aufzuklären, warum und wieso diese Gruppen so unterschiedlich auf die Botschaften reagierten.

Ein erster Versuch, sich dem Wieso und Warum zu nähern, ist eine demografische Analyse. So dürfte zu erwarten sein, dass z. B. die Anzeige für einen Sportwagen bei männlichen Haushaltvorständen mit zwei oder mehr Kindern weniger wirksam ist als bei Junggesellen. Diese Strategie, basierend auf einer demografischen Analyse, führte zur Verbreitung von Produkten und Dienstleistungen, die größtenteils mit dem Fokus auf der Erfüllung eines einzigen „Bedarfs“ in unterschiedlichen Zielgruppen kommuniziert wurden. Automarken beispielsweise sind gezwungen – sofern sie sich erst einmal an eine bestimmte Zielgruppe gewandt haben – durch Bodystyles, Trim- und Powertrainpakete ihr Markensegment zu erweitern. Nur so befriedigen sie die einzelnen Bedürfnisse einer größeren Verbrauchergruppe.

Die Ära der „Inhaltswirksamkeitserklärung“ dauerte von den 1950er-Jahren, mit der steigenden Fernsehverbreitung, bis in die frühen 1970er-Jahre und dem Erwachsenwerden der Babyboomer. Während des „neuen Zeitalters“ konnten keine Unterschiede in Politik oder Einstellung mithilfe von Demografiemodellen erklärt werden. So wurde die Ära der Lebensstil- und Psychografieanalyse geboren. In ihrer Blütezeit, Mitte der 70er-Jahre, behauptete die Psychoanalyse, Unterschiede einzelner Verbrauchersegmente auf ein Verkaufsangebot erklären zu können. In dem vorgenannten Sportwagenbeispiel lautete die Annahme der Psychoanalyse: Eben jener Familienvater könnte ein gesteigertes Interesse am Sportwagen entwickeln, wenn er eine Ausprägung seiner Persönlichkeit auf dem Item „Offenheit für Erfahrung“ verweisen könne. Dieser Ansatz führte dazu, dass die Anbieter das kaufende Publikum in Gruppen mit ähnlichen Einstellungsstrukturen segmentierten, von denen angenommen wurde, dass der Kauf eines

Produktes durch eben jene Strukturen motiviert sei. Es wurde vorausgesetzt, dass die segmentierten Gruppen ähnliche motivationale Gründe für einen Kauf vorweisen und so durch entsprechende Werbeinhalte für einen Kauf sensibilisiert werden könnten.

Besser als in der Werbebranche und im Verbrauchermarkt funktionierte dieser Ansatz in der Politik. Hier konnten Kombinationen von Einstellungen leichter in „konservative“, „liberale“ oder „moderate“ Gruppen zusammengeführt werden. Diese Modelle funktionierten recht gut für das Targeting und die Nachrichtenkonstruktion. Was diese Modelle erneut nicht vorweisen konnten, war eine Vorhersagefunktion (Quarles und Schnurr 2006). Kauf- und Wahlwahrscheinlichkeiten sowie die Stärke der Bindung an ein Produkt/an einen Kandidaten, die sich aus der Kommunikation ergaben, konnten nicht vorhergesagt werden. Dadurch waren Loyalitäts- und Wahlprognosen weniger präzise. Wieder einmal wurden Wahlkampfteams mit der Problematik konfrontiert, dass Wahlmarketinginhalte nicht präzise an den Wähler angepasst werden konnten. Aufgrund dieser Unfähigkeit, die Hierarchie des Effekts basierend auf einer Reihe von Nachrichten vorherzusagen, konnte weder der politische noch der Verbrauchermarkter die Stärke der Zugehörigkeit oder Loyalität gegenüber dem Produkt, der Dienstleistung oder dem Kandidaten vorhersagen. Die jüngste Brexitabstimmung ist ein Beispiel dafür, wie das Wahlergebnis fälschlicherweise vorhergesagt wurde, weil Faktoren wie Zugehörigkeit zu einer politischen Meinung, Überzeugung oder politisches Engagement nicht richtig gemessen werden konnten.

Mit dem Aufkommen des Internets in den 1990er-Jahren und dessen Fähigkeit, Informationsinhalte zu Produkten schnell an den Endverbraucher weiterleiten zu können, wurde es schwerer, die Wirksamkeit von Kommunikationsinhalten (Werbung) mit dem Publikum abzugleichen. Mithilfe durch das Internet neu gewonnener Informationen gingen Verbraucher- und Politikexperten den Weg in Richtung individualisierter Werbebotschaften weiter. Neue Informationen wurden genutzt, um Werbe- und Nachrichteninhalte an das Zielsegment, welches am anfälligsten schien, anzupassen. Diese „Matchingstrategie“ war für Verbraucherexperten aufgrund von zwei Faktoren nur mäßig „effektiv“: Erstens hat die Komplexität potenzieller Verbraucherbedürfnisse zur Folge, dass hunderte von individuellen Werbeanzeigen geschaltet werden müssten. Diese Strategie erweist sich als eine kostspielige Taktik. Zweitens verschleiert eben jene Komplexität die wahre Kaufmotivation hinter einer diffusen Nebelwand, die es noch schwerer macht, das „Warum“ zu identifizieren und zu definieren. Auch an dieser Stelle bleibt die Frage nach dem Inhalt der Botschaft unbeantwortet, der die individuelle Kaufentscheidung prägt.

Ein weiterer Versuch, die Komplexität von Kaufmotivatoren zu entschlüsseln, wurde mithilfe der Verhaltensökonomie unternommen. Eine Annahme lautete, dass eine weniger riskante Wahlalternative von eher risikoscheuen Personen ausgewählt werden würde. Mit anderen Worten: Der Grad an „Risikoscheue“ könnte die Grundlage für das Aufstellen mehrerer Verkaufsangebote bilden, um die individuelle Motivation anzusprechen. In ähnlicher Weise wurde die Loyalität gegenüber einer Marke oder einem Produkt als das Ergebnis der Selbstbestätigung oder der Fortführung des Markeneinkaufs angenommen. Hier unterstreicht der Endverbraucher seinen eigenen Wert mit dem Wert, den er oder sie in der Marke sieht. Obwohl dies ein attraktiver Ansatz sowohl für den Verbraucher- als auch für den politischen Markt war, war dieser in der Realität nur schwer umzusetzen: Wie sollte der risikoscheue Käufer dargestellt werden? Welche Produkteigenschaften haben die Risikoscheueren angesprochen? Wie könnte die Selbstbestätigung zur Verbesserung der Loyalität beitragen? Dieses Konzept war das Ergebnis von sehr spezifischen und streng kontrollierten Experimenten, die die Anwendung auf reale Werbe- und Nachrichtenkonstruktion schwierig machten.

1.2 Entwicklung

Der Ansatz vom Behavioral Science Lab verfolgt die Philosophie, dass die Fähigkeit der verkaufenden Botschaft (Inhalt), einen Käufer oder einen Wähler davon zu überzeugen, eine Alternative zu bevorzugen und auszuwählen, das Ergebnis eines Prozesses sein soll. Dieser ist als Controlling Mental Process (CMP) bekannt. CMP wurde erstmalig im Jahr 2012 konzipiert und 2013 beschrieben (2). In diesem Zeitraum begann das Behavioral Science Lab, die menschliche Entscheidungsfindung auf eine andere Weise zu verstehen. Anstatt mit externen Etiketten oder Namen zu beginnen, wurde der Versuch unternommen, möglichst viele Aspekte zu extrahieren, an die sich der Entscheidungsträger¹ im Prozess seiner Entscheidungsfindung erinnern konnte – also den Kontext, die Gefühle, Erinnerungen und Gedanken, die die Entscheidung begleiteten. Es wurde deutlich, dass alles, was in den Prozess der Extraktion dieses Materials importiert wird, eine Verzerrung darstellen würde und daher jedes erhaltene Ergebnis „verfälschen“ würde. An dieser Stelle wurden Engineeringprozesse eingesetzt, die die

¹Wir benutzen den Begriff „Entscheidungsträger“ für Personen, die eine Kauf- oder Wahlentscheidung treffen müssen.

Aufmerksamkeit des Käufers auf eine Entscheidung lenkten, die er in der Vergangenheit zu Produkten oder Dienstleistungen in einer einzigen Produktkategorie getroffen hatte.

Die Entwicklung dieses Prozesses dauerte beinahe zwei Jahre. Das Ergebnis war, dass der Entscheidungsträger keinen klassischen Fragebogen ausfüllt, sondern einem bestimmten Prozess folgt, der es ihm ermöglicht, seine Erinnerungen abzurufen und zu erklären. Wir bezeichnen dies als „Erinnerungsschnipsel“. Anfangs waren wir nicht sicher, wie dieses phänomenologische Material verwendet werden kann. Sicher schien nur, dass das Material unvoreingenommener verwendet werden könnte, um klare Erkenntnisse über den Befragten zu erlangen. Um ein besseres Verständnis über die gesammelten Daten zu erreichen, nutzen wir die Wissenschaft der Hermeneutik, um das dokumentierte Material zu interpretieren. Nach der Interpretation der Erinnerungsschnipsel wurden diese in übereinstimmende Kategorien sortiert, welche als Entscheidungselemente bezeichnet werden.

Im Folgenden werden einige dieser Elemente beschrieben, die aus einem Projekt mit Millennials resultierten. Ausgewählt wurde ein typischer Einzelhandels- und Lebensmittelmarkt. Im Gegensatz zu dem, was viele Vermarkter annahmen, konnten nicht alle Entscheidungselemente auf Produkteigenschaften oder sogar den Preis zurückgeführt werden. Viele der Entscheidungselemente lassen sich aus den Wahrnehmungen vielfältiger Umfeldaspekte oder der Selbstwahrnehmung des Käufers herleiten (siehe Abb. 1).

Im Laufe der Zeit wurde erkannt, dass es nicht weniger als sechs und nicht mehr als zehn Entscheidungselemente sind, die zu einer Kaufentscheidung führen. Im weiteren Verlauf wurde untersucht, welche Elemente der Entscheidungsträger für seine Entscheidung genutzt hatte. Getestet wurden verschiedene Ansätze, inwieweit die Ergebnisse der einzelnen Entscheidungen übereinstimmen. Folgende drei Ergebnisse konnten abgeleitet werden:

1. Der Prozess, in dem die Elemente verwendet wurden, bildet ein System, oft iterativ und oft in einem Zustand der Ambivalenz oder der Unfähigkeit, eine Entscheidung zu treffen. Die Analyse ergab, welches System der Käufer tatsächlich für seine Entscheidungen nutzt, um diese Modelle nachzuahmen. Diese Modelle geben Aufschluss darüber, wie ein Käufer die Elemente benutzt, warum einige Elemente prominenter waren als andere und welche Rolle jedes Element im System einnahm (siehe Abb. 2).
2. Obwohl es hunderte von individuellen Entscheidungssystemen gab, konnten Gruppen mit ähnlichen Entscheidungssystemen isoliert werden. Kategorisiert wurde je nachdem, welches Element am wichtigsten war. Auf diese Weise

PRICE DISCOUNT	Reductions from everyday price, including sales, coupons, discounts and in-store promotions	Needs and wants of household members expressed before, during or after shopping	Degree of product freshness, healthiness or nutrition	Amount of money you have to spend for regular household shopping	All requirements you need to complete your regular household shopping	LIST/PLAN
HOUSEHOLD MEMBER INFLUENCE	Going to more than one store to complete your regular household shopping	Store chosen for your regular household shopping	Store selection	Total amount of time to complete your regular household shopping	Time of day and day of week when you shop	WHEN YOU SHOP
IN-STORE SHOPPING EXPERIENCE	Everything in the store environment that impacts your shopping	Going to more than one store to complete your regular household shopping	Shopping in multiple stores	Total amount of time to complete your regular household shopping	Time of day and day of week when you shop	TIME SPENT SHOPPING
PRODUCT QUALITY	Store chosen for your regular household shopping	Store selection	Shopping in multiple stores	Total amount of time to complete your regular household shopping	Time of day and day of week when you shop	SHOPPING BUDGET

Abb. 1 Entscheidungselemente und Beschreibung für jedes Element. (Quelle: The Science Of Why She Chose Your Store (2013) Behavioral Science Lab (BSL), https://static.1.squarespace.com/static/58f64300ff7c5042d669850e/15a0dce88ec212fe097c1e810/1510853771955/BSL_Female_Grocery_Shopper_Study.pdf)



Abb. 2 Entscheidungssegmente (Decision Systems) mit einzelnen Entscheidungssystemen. (Quelle: The Science Of Why She Chose Your Store (2013) Behavioral Science Lab (BSL). https://static1.squarespace.com/static/58f64300ff7c5042d669850e/t/5a0dc8ec-212de097e1e810/1510853771955/BSL_Female_Grocery_Shopper_Study.pdf)

Tab. 1 Die Gesamtmarkenprofile nach Entscheidungssegment. (Quelle: The Science Of Why She Chose Your Store (2013) Behavioral Science Lab (BSL) https://static1.squarespace.com/static/58f64300ff7c5042d669850e/t/5a0dcc88ec-212de097e810/1510853771955/BSL_Female_Grocery_Shopper_Study.pdf)

Entscheidungssegment	Prozentsatz der Haushalte (%)	Entscheidungs-Trigger	
		Primary Need Trigger	Secondary Need Trigger
1	14	Price Discount	Product Quality
2	11		Budget
3	10		HH Member Influence
4	8	Product Quality	Price Discount
5	4		HH Member Influence
6	7	Household Member Influence	Price Discount
7	4		Budget
8	2		Product Quality
9	8	Budget	Price Discount
10	3		HH Member Influence
11	4	List/Plan	

konnte ein Gesamtmarkenprofil von Käufern erstellt werden, durch das man erkennen konnte, welche Elemente für jeden Käufer die wichtigste Rolle spielen. Später wurde jedes Entscheidungssegment auf der Grundlage des prozentualen Anteils des gesamten Umsatzvolumens monetarisiert (siehe Tab. 1).

3. Schlussendlich wurde erkannt, dass die Modelle von Elementen und Systemen tatsächlich die Erwartung beschreiben, wie Käufer sich das Ergebnis eines Kaufes selber vorstellen. Der Grad der Erfüllung dieser Erwartung kann als eine Definition des verhaltensökonomischen Nutzens betrachtet werden. Die Operationalisierung des Grades, in dem eine Entscheidung, also eine Kaufentscheidung, die Nutzenerwartung des Käufers erfüllte, wurde in den Mittelpunkt der Untersuchungen gerückt.

Das Ergebnis war eine Reihe von Modellen, die, wenn sie auf einzelne Entscheidungsträger angewendet wurden, gültig, zuverlässig und kalibriert waren. Diese und andere Kriterien erfüllten die Anforderungen des Marketing Accountability Standards Board (MASB) für eine Marketingmessung, die Markenpräferenz voraussagte (Comparing Marketing Metrics with Confidence 2018). Die Komponenten dieses Modells beschrieben nicht nur, was den höchsten erwarteten Nutzen hat, sondern auch, welcher Nachrichteninhalt am effektivsten

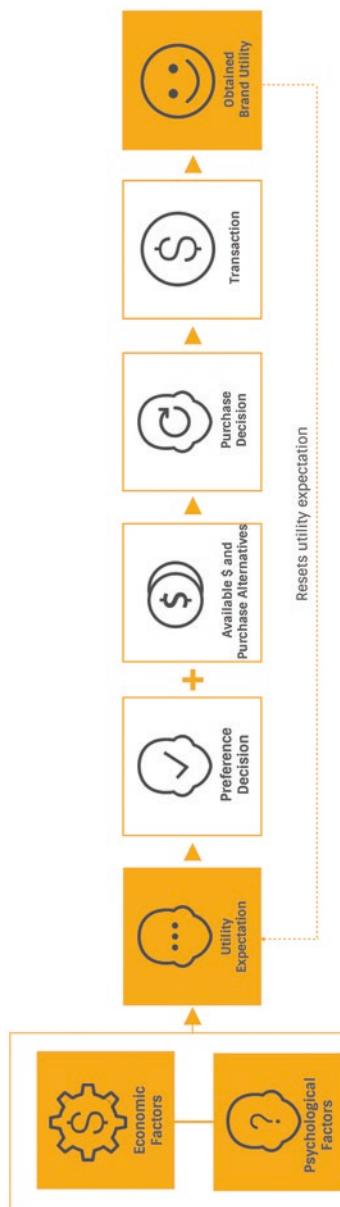


Abb. 3 Behavioral-Economics-Modell. (Quelle: Behavioral Science Lab, Utility Expectation – Behavioral Economics-Model (2013) Behavioral Science Lab (BSL) <https://www.behavioralsciencelab.com/behavioraleconomics>)

ist. Das Schema ist für die Funktionsweise des Modells in der folgenden Abb. 3 dargestellt.

2 Wie es funktioniert

2.1 Definitionen

- **Elemente** – Kategorien von Erfahrungen, die entweder positive Ergebnisse beschreiben oder negative Ergebnisse vermeiden. Elemente werden in persönlichen oder Onlinesitzungen mit Befragten abgeleitet, die in der gleichen Kategorie gekauft oder eine Entscheidung getroffen haben. Bis heute wurden nicht weniger als sechs und nicht mehr als zehn Entscheidungselemente bei B2C- oder B2B-Kaufentscheidungen verwendet.
- **Entscheidungssystem** – Grafische Darstellung der Reihenfolge und Interaktion von Elementen bei der Bildung eines Entscheidungsprozesses. Entscheidungssysteme werden für jeden Befragten, der an einer qualitativen Sitzung entweder online oder persönlich teilnimmt, konstruiert. Die wahre Anzahl von Entscheidungssystemen in der Käuferpopulation wird durch einen quantitativen Umfrageprozess unter Verwendung der Elementnamen und Beschreibungen, die in dem qualitativen Protokoll erhalten werden, bestimmt.
- **Entscheidungssegment** – Gruppe von Käufern, die jeweils Entscheidungssysteme mit demselben primären oder dominanten Entscheidungselement haben. Bisher gab es so viele Entscheidungssegmente, wie es Entscheidungssysteme gab, das heißt, jedes Entscheidungselement wurde als primäres oder dominantes Element in der Bevölkerung verwendet. Der Prozentsatz der Käuferpopulation, die in jedes Entscheidungssegment fällt, wird durch einen quantitativen Umfrageprozess erhalten.

2.2 Modell

Das Modell generiert eine Nutzenerwartung für verfügbare Auswahlalternativen in derselben Produkt- oder Dienstleistungskategorie. Diese Nutzenerwartung, die BrandEmbrace® genannt wird, variiert über einen Bereich von -100 bis +100 mit Auswahlmöglichkeiten, bei denen ein Wert von +100 maximal attraktiv ist und diejenigen mit einem Wert von -100 maximal abstoßend sind.

Tab. 2 Vorhersageergebnisse der Auswahlaufgabe

CHOICE TASK	Food Store Shopping ^a	Charitable Giving ^a	Hair Dryer ^a
Pick Your New „Usual“ Grocery	75 %		
Pick Most Compelling Ad		77 %	
Pick Most Appealing Product			90 %

^aVorhersage Prozentsatz

2.3 Eigenschaften

Die sechs Eigenschaften von BrandEmbrace®:

- BrandEmbrace® besteht aus zwei Phasen: Phase I berechnet das Entscheidungssystem für einzelne Befragte, und Phase II berechnet den BrandEmbrace®-Score für jeden Befragten für jede Wahlalternative.
- BrandEmbrace® kann die Markenpräferenz von Verbrauchern in verschiedenen Produkt- oder Dienstleistungskategorien mit hoher Präzision vorhersagen. BrandEmbrace® wurde verwendet, um den Markenwechsel basierend auf einer anfänglichen Studie vorherzusagen, bei der die Befragten in einen bestimmten Entscheidungstyp „getippt“ wurden, gefolgt von einer sechs- bis achtmonatigen Verzögerung. Nach der Verzögerung wurden die Befragten erneut kontaktiert und erhielten eine einfache Auswahlaufgabe („choice task“): „Wählen Sie die Option, die Sie attraktiver oder überzeugender finden.“ Tab. 2 fasst diese Ergebnisse zusammen (Gohmann und 2015; Goy und Mundy 2016). In drei Rekontaktexperimenten, alle zwischen sechs und acht Monate nach der ursprünglichen Studie, wurden 80 % der Ergebnisse richtig vorhergesagt. In einem anderen Nichtmarketingexperiment wurden 89 % der Geschworenen, die für den Kläger oder Beklagten in einem simulierten Prozess stimmten, genau vorhergesagt.
- Ist nicht voreingenommen durch Wort- und Skalenauswahl. Die Methodik verwendet nur die Wörter und die Sprache, die der Käufer verwendet, um die Basis der Kaufentscheidung zu beschreiben, wodurch unbeabsichtigte Beeinflussungen vermieden werden, die mit allgemein angegebenen Messwerten wie Kaufabsicht auftreten können. Außerdem sind Modelle auf individueller Ebene an die Antworten angepasst, wodurch Skalierungsprobleme eliminiert werden (Gohmann und 2015).
- Nutzt eine Reihe von festen Protokollen, die kein vorheriges Fachwissen erfordern, ist einfach skalierbar und kann über Online-, Telefon- oder

Präsenzmethoden über Produktkategorien, Regionen und Kulturen hinweg angewendet werden (Goy und Mundy 2016).

- Ist berechnet für jeden Befragten unabhängig von dem zu untersuchenden Produkt oder Dienstleistungstyp.
- Hat kausale Auswirkungen, da der gesamte Vorgang von Protokollen den Befragten auf Erinnerungsschnipsel fokussiert, die eine bewusste oder „vorbewusste“ Basis haben. Da dieses Material nur vom Befragten selbst entwickelt wird und da dies das einzige im Modell erlaubte Material ist, gibt es einen hohen Grad an Gewissheit, dass die Basis von validierten Vorhersagen basierend auf dem Modell in der Tat kausal ist.

2.4 Anwendungen

BrandEmbrace® wird verwendet in der:

- Optimierung von Verkaufsangeboten, Markenpositionierung und Serviceumgebungen durch Bereitstellung der diagnostischen Gründe/Need trigger für Nutzung und Präferenz
- Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen durch die Berechnung von Nutzbarkeitserwartung (Utility Expectation)
- Prognose der Kaufwahrscheinlichkeit und Loyalität/Markenwechsel

2.5 Beispiele

Schulstandortwechsel – BrandEmbrace® wurde verwendet, um das erwartete Verhalten der Eltern zu prognostizieren, ob sie ihre schulpflichtigen Kinder in einem Schulstandort behalten oder sie ihre Kinder die Schule wechseln lassen wollen. Ein Unterschied von 25 oder mehr BrandEmbrace®-Einheiten im Durchschnitt deutete darauf hin, dass ein Schulstandortwechsel stattfinden wird (siehe Tab. 3).

Millennialbankkunden – BrandEmbrace® wurde verwendet, um treue und untreue Bankkunden zu prognostizieren. Wie die Tab. 4 zeigt, haben treue Kunden im Durchschnitt einen höheren BrandEmbrace® als untreue Kunden vor dem Verlassen der gleichen Bank.

Haartrocknerkäufer – BrandEmbrace® wurde für drei verschiedene Haartrockner „A“, „B“ und „C“ berechnet, deren summiertes Marktanteil über 50 % darstellte. Loyale Kunden und untreue Kunden wurden nach ihrer

Tab. 3 Durch BrandEmbrace® gemessene Vorhersageverhalten/Schulstandor

Schulstandort	BRANDEMBRACE®		
	Alte Schule	Neue Schule	Unterschied
A	65	92	27
B	64	94	30
TOTAL	65	94	29

Tab. 4 Das durch BrandEmbrace® gemessene Vorhersageverhalten/Millennialbankkunden

Bankkunden der Bank X	BrandEmbrace® Durchschnitt
Treue Kunden	74
Untreue Kunden vor dem Verlassen der Bank	23

Tab. 5 Das durch BrandEmbrace® gemessene Vorhersageverhalten/Haartrockner

	Loyal Kunden BrandEmbrace®		
Haartrockner bewertet	Kunden benutzen Haartrockner Marke A	Kunden benutzen Haartrockner Marke B	Kunden benutzen Haartrockner Marke C
A	71	42	47
B	28	92	23
C	45	67	81

Markenpräferenz definiert. Lag der BrandEmbrace® um 25 oder mehr Einheiten höher für die eigene Marke, waren Kunden loyaler als bei Marken der Konkurrenz, wie in der Tab. 5 dargestellt ist (6).

3 Fazit

Es ist wahrscheinlich, dass die Markennachfrage durch das Angebot attraktiverer Kaufalternativen steigt, wenn man das „Warum“ oder den Need Trigger, die den Kunden motivieren, versteht.

Es ist wichtig, die Marketingbotschaft (den Inhalt) an die richtige Zielgruppe „anzupassen“. Damit dies jedoch erfolgreich durchgeführt werden kann, muss die

übermittelte Nachricht den Erwartungen des Kunden für das beworbene Produkt oder der Dienstleistung „entsprechen“.

Um zu verstehen, was den Kunden zum Kauf motiviert, muss sich der Vermarkter ausschließlich auf den Käufer und nicht auf die Vorteile des Produkts oder Dienstleistung konzentrieren.

Literatur

- Comparing Marketing Metrics with Confidence. (2018). Marketing Accountability Standards Board (MASB). <https://themasb.org/mmap-metric-catalog/>. Zugegriffen: 17. Juni 2019.
- Gohmann, T. D. (2015). Toward a common behavioral economics perspective. <https://www.behavioralsciencelab.com/news/2017/11/6/toward-a-common-behavioral-economics-perspective>. Zugegriffen: 17. Juni 2019.
- Gohmann, T. D., Goy, C., & Mundy, R. (2016). Why only behavioral economics can explain preference. <https://www.behavioraleconomics.com/the-be-guide/the-behavioral-economics-guide-2016/>. Zugegriffen: 17. Juni 2019.
- Quarles, R., & Schnurr, R. W. (2006). *Core values, media use and public issues*. Decision Analyst AAPQR.

Weiterführende Literatur

- Gohmann, T. D., Goy, C., & Mundy, R. (2017). A behavioral economics explanation of brand loyalty and switching. <https://www.behavioraleconomics.com/the-be-guide/the-behavioral-economics-guide-2017/>. Zugegriffen: 17. Juni 2019.
- Goy, C (2017). *Why Women Hate Their Blow Dryer*. Unpublished working manuscript. Behavioral Science Lab LLC.

Tim Gohmann, Ph.D Mitbegründer und Chief Science Officer (Behavioral Science Lab, LLC).

Dr. Gohmann berät seit 1971 Kunden. Während dieser Zeit gründete er drei Consulting-Unternehmen, leitete die Geschäftsbereiche zweier großer weltweiter Forschungsunternehmen, führte neue Produkte für mehrere weltweite Vertriebsunternehmen ein und entwickelte Telefonstichproben- und Personalauswahlsysteme für zwei weitere Firmen. Tim Gohmann verfügt über Erfahrung mit Prognosen für Kundenverhalten in den Bereichen verpackter Produkte, Kraftfahrzeuge, Gastgewerbe, Energie, Technologie und Fertigung sowie Enterprise Performance Management, Personalauswahl und Corporate Reputation Management. Er entwickelte die ersten Datenanalysesitzungen für das Burke-Research-Seminar-Programm, bekleidete die Rolle als beratender Redakteur für das *Journal of Marketing Research* und war Dozent an der University of Cincinnati.



Virale Zielgruppen im Content Marketing

Angela Harre

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	130
2	Daten	130
3	Virale Netzwerke	132
4	Reise des Kunden	134
5	Wertschöpfung	136
6	Blick in die Zukunft	138
7	Fazit	139
	Literatur	140

Zusammenfassung

Wohnort, Shoppinginteressen und Freundesnetzwerke: Der digitale Fußabdruck nahezu jedes Menschen ist in Zahlen erfass- und analytisch auswertbar. Zielgruppenanalysen nutzen diese Spuren, um Aussagen über potenzielle Kunden zu treffen. Sie geben Aufschluss darüber, wer die angesprochenen Menschen sind, was sie interessiert, an welchen Orten sie aktiv sind und wie sich Informationen zwischen ihnen verbreiten. Im Idealfall ermöglichen sie den Aufbau eines Netzwerkes an Fürsprechern, die Menschen so begeistern, dass sich Markenbotschaften wie ein Lauffeuer verbreiten.

A. Harre (✉)

University of Applied Sciences Europe, Hamburg, Deutschland
E-Mail: angelaharre@gmail.com

1 Einleitung

„Märkte bestehen aus Menschen, nicht aus demographischen Segmenten“ (Levine et al. 1999, S. 1). Dieser Satz stammt aus dem *Cluetrain Manifest*, einem der wichtigsten Regelsätze für Werber im Web 2.0. Er besagt, dass Marketing der Versuch ist, Gespräche zwischen Menschen anzustoßen. Im Idealfall formen Marketer ein Netzwerk an Fürsprechern, die Menschen so begeistern, dass sich Markenbotschaften wie ein Lauffeuer von allein verbreiten. Käufer werden anschließend über eine wachsende Eigendynamik der Mundpropaganda gewonnen.

Die Energie, die Menschen freiwillig für Produkt- und Markenempfehlungen aufbringen, wird als Viralität bezeichnet. Dabei muss nicht jedes Produkt weltweit bekannt gemacht werden, um ein Verkaufsschlager zu sein. Auch kleinere Zielgruppen besitzen virales Potenzial. Hochspezialisierte Medizintechnik zum Beispiel wird nur von einer Handvoll Menschen gekauft. Wer seine Zielgruppen klug anspricht, vermeidet Streuverluste und potenziert die Wirkung seiner Botschaften. Ein angenehmer Nebeneffekt ist die Minimierung von Werbebudgets: Werblich muss nur dort nachgesteuert werden, wo Fürsprecher (noch) nicht existieren.

Was einfach klingt, zeigt in der Praxis Tücken: Virale Kampagnen sind auch im Web 2.0 oft noch Glückstreffer. Erst langsam schält sich notwendiges Wissen aus den Massendaten großer Social-Media-Dienstleister heraus. Neben Viralität ist Big Data daher das Schlagwort vieler Stunden der Kampagnenplanung. Big Data meint nicht nur eine reine Menge an Informationen, sondern auch neue Methoden der Zielgruppenanalyse (Kinder-Kurlanda 2016, S. 280).

2 Daten

Im Marketing ist die Möglichkeit, neue Einsichten aus riesigen Datenbeständen zu gewinnen und Aussagen über potenzielle Kunden zu treffen, als „stille Revolution“ (Stapf und Gapski 2016, S. 407) erfahrbar. Zielgruppenanalysten nutzen diese digitalen Spuren, um Aussagen über mögliche Kunden zu treffen. So kann nachgewiesen werden, dass sich Zielgruppen im Netz ganz unterschiedlich verhalten. Für die strategische Planung müssen andere Gesprächsanlässe und andere Verkaufsgespräche gefunden, andere Erfolgsziele definiert, an anderen Orten im Netz kommuniziert und letztendlich auch andere Verkaufszahlen berücksichtigt werden. Es gibt Untersuchungen zur Markenwahrnehmung und zum

Kommunikationsdruck, zur Zielgruppendifferenzierung und der Aktivität von Konkurrenten innerhalb derselben Zielgruppe.

Die Präzision der Analysen – und mit ihnen jeder Kampagnenplanung – steht und fällt mit der Qualität der erhobenen Daten. Und hier beginnen die Tücken des Faches: Social-Media-Marketer müssen auf die Massendaten großer Werbedienstleister wie Facebook, Google und Twitter sowie Social Listening Tools (beispielsweise Talkwalker oder Crimson Hexagon) zurückgreifen.

Als Beispiel kann HIPP dienen: Das Unternehmen verkauft Babynahrung an eine internetaffine, junge Elterngeneration. Allein auf Facebook lassen sich 60.000 Menschen identifizieren, die innerhalb des letzten Jahres ein Kind bekommen haben (Facebook Audience Insights 2018). Die Muster, nach denen Eltern erfasst werden, fallen jedoch unter das Betriebsgeheimnis des jeweiligen Datenanbieters. Facebook zum Beispiel kann die Angaben zum Alter der Kinder oder – allgemeiner – zur Elternschaft nicht aus freiwilligen Freunds- und Verwandtschaftsangaben ziehen, denn Nutzer dürfen sich erst ab einem Alter von 13 Jahren registrieren. Wahrscheinlich werden Such- und Kaufinteressen – auch auf Drittseiten wie Webshops oder Homepages wie Mamikreisel oder [Papa.de](#) – ausgewertet. Die Art und Weise, wie das geschieht und welche Aktivitäten eines Menschen zusammenkommen müssen, um als Eltern eines Säuglings eingestuft zu werden, bleibt jedoch verborgen.

Ein anderes Beispiel sind potenzielle Käufer von Luxusprodukten. Unter allen Facebook-Nutzern in Deutschland gibt es 25.000 Menschen mit einem Jahresbruttoeinkommen von mehr als 75.000 US\$ (Facebook Audience Insights 2018). Wie dieses Einkommen ermittelt wird, bleibt ebenfalls unklar. Vermutlich schließt Facebook auch hier aufgrund ihres Konsumverhaltens auf das Einkommen dieser Menschen zurück. Doch auch falls die Erhebung aufgrund anderer Verhaltensweisen und Informationen zustande kommen sollte, kann es sich immer nur um eine grobe Schätzung handeln.

Mindernd auf die Datenqualität wirkt seit Mai 2018 auch die Europäische Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO). Ausgewählte persönliche Daten von Nutzern werden seitdem als besonders sensibel eingestuft und deshalb streng geschützt. Dazu gehören zum Beispiel Angaben zur politischen Einstellung, dem religiösen Glauben und dem Beziehungsstatus (Drösser 2018, S. 1). Außerdem wurde die Opt-in-Funktion flächendeckend eingeführt, d. h., die Nutzer müssen der Erhebung ihrer personenbezogenen Daten ausdrücklich zustimmen (Dachwitz 2018, S. 1). Je nachdem, wie rigoros die Bürger der Europäischen Union die neuen Datenschutzinstrumente nutzen, wird das die Zielgruppenarbeit beeinträchtigen (O. A. 2018, S. 1). Es sind genau diese Daten, auf die auch Analysten in ihrer Arbeit zurückgreifen.

Alle Angaben, die auf den Datenbestand von Social-Media-Dienstleistern aufsetzen, sind daher immer nur Näherungswerte, und Zielgruppenanalysen sind immer Näherungsanalysen. Eine sichere Überprüfung der Datenqualität ist nicht möglich. Marketer achten deshalb auf die Stärke von Tendenzen. Denn viele Angaben sind signifikant genug, um ihnen dennoch vertrauen zu können. Bei einem Frauenanteil von 91 % unter den an Babynahrung interessierten Facebook-Nutzern ist es sehr unwahrscheinlich, dass hinter den Statistiken ursprünglich ein Männerüberhang stehen könnte.

Statistische Signifikanz anzunehmen wäre schwieriger, falls der Frauenanteil unter den Babynahrungsfans lediglich bei 52 % liegen würde. Analysten wüssten hier nicht sicher, ob eventuell der Zufall die Ergebnisse beeinflusst hat. Sie könnten aber prüfen, welcher Prozentsatz sich ergäbe, wenn ausschließlich der Zufall wirkte. Die Differenz gibt Aufschluss über die Verlässlichkeit der Erhebung. Je größer sie ausfällt, desto weniger wahrscheinlich ist ein Irrtum (Fahrmeir 2016, S. 54).

3 Virale Netzwerke

Zielgruppenanalysen geben lediglich Aufschluss, wer die angesprochenen Menschen sind, was sie interessiert und an welchen Orten sie aktiv sind. Sie zeigen nicht, wie sich Information zwischen ihnen verbreiten. Der Aufwand an Werbung, der nötig ist, um in den sozialen Netzwerken eine breitere Öffentlichkeit zu erreichen, ist so noch sehr hoch. Meist gibt es jedoch verstecktes virales Potenzial, das mittels einer Netzwerkanalyse erhoben werden kann. Viralitätsanalysen konzentrieren sich auf die innere Dynamik von Social-Media-Netzwerken (Snijders 2010, S. 287). Sie gehen davon aus, dass sich Viralität entwickeln kann, wenn sieben Voraussetzungen gegeben sind:

1. *Größe*: Viralität entwickelt sich in großen Netzwerken, d. h., die Zielgruppe sollte möglichst umfassend abgebildet sein.
2. *Reaktionsgeschwindigkeit*: Die Menschen reagieren schnell auf neuen Content. Idealerweise gehen die ersten Reaktionen auf neue Veröffentlichungen innerhalb von Sekunden ein.
3. *Reichweitenstarke Meinungsführer*: Es gibt Meinungsführer mit hoher Reichweite, deren Follower die anvisierte Zielgruppe zu mindestens zehn Prozent (besser mehr) abdecken.

4. *Broker*: Sogenannte Broker verbinden verschiedene soziale Netzwerke miteinander, weil sie zum Beispiel auf Facebook und Twitter gleichermaßen aktiv sind und hier wie dort eine große Leserschaft ansprechen.
5. *Dichte*: Dichte bezeichnet die Anzahl an Menschen, die Teil der verschiedenen Netzwerknoten sind. Netzwerknoten sind besonders beliebte Gesprächsorte, meist Foren oder Accounts von Meinungsführern. Je mehr Menschen an je mehr Knoten aktiv sind, desto größer ist das virale Potenzial.
6. *Gegenseitige Beziehungen*: Die Reaktionen zwischen den Netzwerkteilnehmern sollten gegenseitig sein; d. h., es handelt sich um echte Gespräche. Das Gegenteil echter Gespräche wäre eine Situation, in der einzelne Menschen einen Post kommentieren, aber keiner dem anderen antwortet oder sich auf andere Aussagen bezieht.
7. *Schwarze Löcher*: Es gibt Orte in jedem Netzwerk, an denen die Weiterverbreitung von Inhalten stoppt. Die Gründe können vielfältig sein. Fest steht, dass an diesen „schwarzen Löchern“ mit Werbung nachgesteuert werden sollte.

Als Beispiel kann wieder HIPP dienen: Viele Kunden sind jung, internetaffin und bleiben zunächst ein Jahr beim Kind. Sie finden häufiger Muße, sich in digitalen Gesprächen zu engagieren, als berufstätige Eltern mit älteren Kindern. Die HIPP-Netzwerke bieten daher ein sehr hohes virales Potenzial. Junge Eltern sind oft aber auch stark verunsichert; die Marke ist daher sehr krisenanfällig und das Beschwerdemanagement sehr wichtig. Noch bedeutsamer ist, dass die Kinder nach spätestens zwei Jahren diese Spezialnahrung nicht mehr benötigen. Die unter Anstrengungen aufgebaute und erfolgreich gebundene Kundengruppe bricht dann wieder weg (Talkwalker 2018). Es entstehen schwarze Löcher an völlig unvorhersehbaren Stellen. Bei HIPP stehen die Social-Media-Verantwortlichen vor der Herkulesarbeit, ihre Community immer wieder neu aufzubauen zu müssen.

Ähnlich herausfordernd sieht die Situation beim Süßwarenhersteller Lambertz aus: Bei den Kunden besonders beliebt sind seine Aachener Printen und Nürnberger Lebkuchen – typische Produkte der Weihnachtssaison. Ein erster Blick in die Facebook-Statistiken zeigt 70.000 monatlich aktive Fans dieser Gebäckstücke (Facebook Audience Insights 2018). Typisch für das soziale Netzwerk von Lambertz ist, dass jedes Jahr im November eine begeisterte digitale Community heranwächst. Und jedes Jahr im Januar brechen die digitalen Kunden gespräche um bis zu achtzig Prozent in sich zusammen (Google Trends 2018). Den Social-Media-Verantwortlichen im Unternehmen fällt nun die schwere Aufgabe zu, auch in der Zeit von Februar bis Oktober Lambertz-Süßwaren über die

Wahrnehmungsschwelle ihrer Kunden zu heben. Mit Viralität ist lediglich im November und Dezember zu rechnen.

Technisch stützen sich Netzwerkanalysen auf vier Open-Source-Tools: RSiena (Simulation Investigation for Empirical Network Analysis) ist eine Open-Source-Software für statistische Untersuchungen. MySQL ist ein Datenbanksystem, das an die Programmiersprache R angekoppelt werden kann. Und IGraph beziehungsweise Gephi sind Visualisierungstools speziell für Netzwerkanalysen. Inhaltliche Anhaltspunkte geben Social-Monitoring-Systeme wie Talkwalker, Crimson Hexagon oder Sysmos.

Während einer Analyse werden zunächst die für die Informationsverbreitung relevanten Kommunikationsknoten identifiziert, d. h., man beginnt mit der Auswahl geeigneter Meinungsführer und Broker. Die Aktivitäten dieser Menschen bilden gleichsam Körner, an denen sich die Analysten entlang bewegen. Im folgenden Schritt wird die Fangemeinde dieser Menschen stichprobenartig auf Relevanz und die oben genannten Kriterien hin geprüft. Anschließend werden die ausgewählten Kommunikationsknoten als Netzwerk visualisiert (siehe Abb. 1).

Solche Grafiken bilden gleichsam eine Landkarte, auf der sich virale Teile des Netzwerkes und schwarze Löcher ablesen lassen. Wo das Netzwerk sich verdichtet, sollte mit Public Relations angesetzt werden. Wo das Netzwerk löcherig wird, wird mit Werbung nachgesteuert.

4 Reise des Kunden

Zielgruppen- und Netzwerkanalysen zeigen dem Marketer, wer seine Kunden sind und wie sie miteinander kommunizieren. Diese Informationen genügen, um Gespräche zwischen Menschen zu initiieren. Oft soll die Zielgruppe jedoch Handlungen auf einer bestimmten Webseite ausführen, zum Beispiel ein Produkt kaufen. In diesem Fall ist auch das Wissen von Bedeutung, welche Wege Nutzer online und offline vom ersten Kontakt mit einem Produkt bis zur Nachkaufphase beschreiten – die Customer Journey (Seehaus 2016, S. 55 f.).

Kern ist eine Werbewirkungsanalyse, das heißt eine Untersuchung, welches Kommunikationsmittel welchen Beitrag zum Besuch eines Menschen auf einer Webseite leistet (Seehaus 2016, S. 55 f.). In der Praxis möchten Marketer besonders wertvolle Kunden gewinnen, indem sie die profitabelsten Customer Journeys gezielt stärken bzw. Kaufhindernisse (Touchpoints mit hohen Absprungraten) umgehen.

Diese Auswertungen sind aktuell mit Google Analytics möglich. Voraussetzungen sind ein Conversion Tracking, eine feste Bepreisung von Produkten

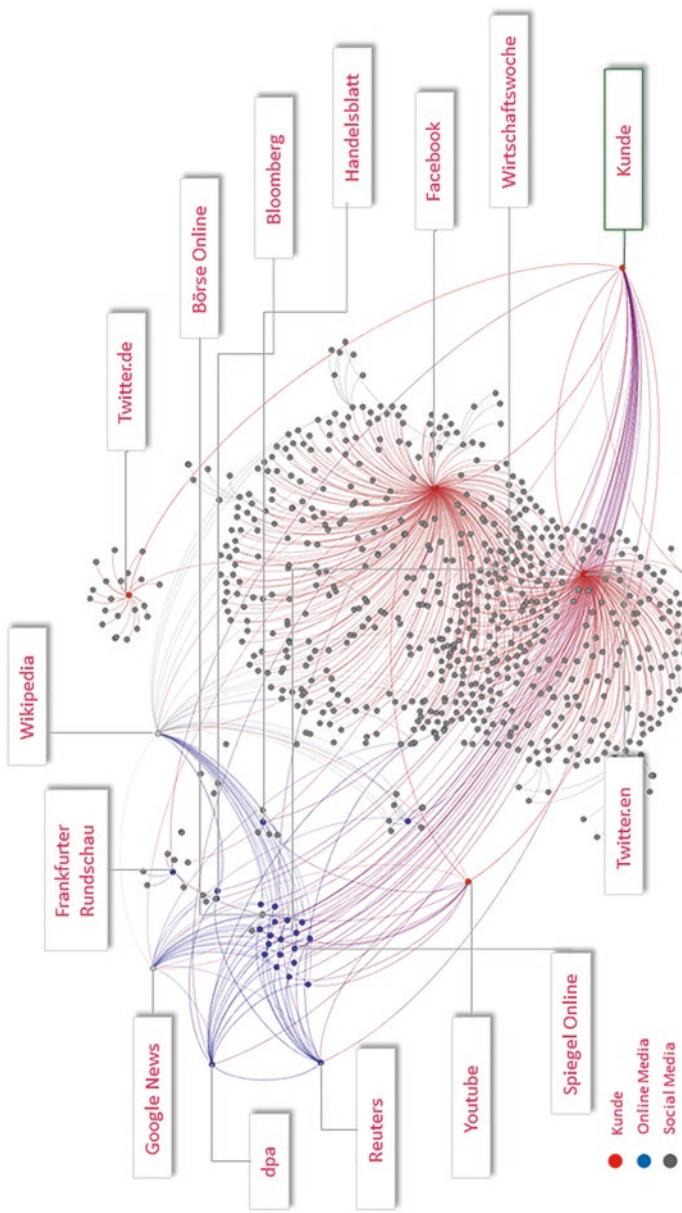


Abb. 1 Anonymisiertes Beispiel einer Netzwerkvisualisierung. (Eigene Darstellung)

oder – falls das nicht möglich ist – die Angabe von „monetären Platzhaltern“. Feste Preise sind zum Beispiel bei einer Newsletteranmeldung oder dem Ausfüllen eines Kontaktformulars nicht möglich. In diesen Fällen werden fiktive Preise hinterlegt, die je nach unternehmerischer Bedeutung der Handlung in unterschiedlicher Höhe angesetzt sein können (aber nicht müssen).

Nach dem Set-up wertet Google automatisiert alle verfügbaren Daten aus – auch anderer Webseiten, die an irgendeiner Stelle in der Google-Welt registriert sind. Eine mögliche Erkenntnis wäre, dass 89 % der Kunden für die gesamte Customer Journey lediglich einen einzigen Tag benötigen und an diesem Tag bis zu drei Touchpoints ansteuern. In diesem Falle würde die strategische Empfehlung lauten, das Remarketing sehr schnell und umfassend anzusetzen. Sollten die Untersuchungen ergeben, dass lediglich zwei Touchpoints 68 % der Umsätze vorbereiten, würden genauere Empfehlungen zum Kommunikationsdruck an diesen Orten folgen.

Aktuell unmöglich ist, jenseits einer Webseite konkrete Auswertungen zu Customer Journeys zu erhalten. Wenn ein Unternehmen zum Beispiel auf Facebook und Twitter unterwegs ist und außerdem einen Blog betreut, lassen sich schlüssige Daten nur für die Kundenwege hin zum Blog analysieren. Bei Facebook und Twitter müsste – nach alter Manier – mit Erfahrungswerten und im Zweifel noch immer mit teuren Umfragen gearbeitet werden.

5 Wertschöpfung

Eng mit der Customer Journey verbunden ist die Gewinnermittlung. Sie steckt – jenseits von Onlineshops – noch in den Kinderschuhen. Dennoch lässt sich die Wirtschaftlichkeit von Marketingmaßnahmen auch im PR-Umfeld in groben Zügen prüfen. Zielgruppenanalytiker stellen hier die abschließende Frage: Wie setzt man ein gegebenes Budget möglichst gewinnbringend ein?

Das machtvollste Tool ist auch hier Google Analytics (Stand Mai 2018). Und auch die Voraussetzungen sind dieselben wie bei der Analyse der Customer Journey. Sind sie gegeben, misst Google Verkäufe (beziehungsweise die Summe der monetären Platzhalter) und analysiert im Anschluss, welche Transaktionen die größten Gewinne abwerfen. Diese können dann wiederum in ein Verhältnis zu den vorangegangenen Werbeausgaben gesetzt werden.

Zur Bewertung der Effektivität von Euroausgaben können Analysten acht verschiedene sogenannte Attributionsmodelle (Google Deutschland 2018, S. 1) verwenden. Attributionen sind Verteilungsformeln, die anzeigen, wie Geld am effektivsten auf bestimmte Bereiche erfolgreicher Customer Journeys verteilt

werden sollte. Google ermöglicht standardisiert den Vergleich zwischen folgenden Varianten (Stand Mai 2018):

- *Lineare Attribution*: Allen Touchpoints wird genau derselbe Werbedruck zugewiesen (Google Deutschland 2018, S. 1).
- *First Interaction Attribution*: Der Werbedruck wird auf jene Touchpoints konzentriert, an denen Kunden das erste Mal in Kontakt mit einem Produkt beziehungsweise einer Marke kommen (Google Deutschland 2018, S. 1).
- *Last Interaction Attribution*: Werbedruck wird ausschließlich dort aufgebaut, wo Menschen das letzte Mal – vor Kaufabschluss – mit der Marke interagieren (Google Deutschland 2018, S. 1).
- *Time Decay Attribution*: Es wird denjenigen Touchpoints der größte Werbedruck zugewiesen, die dem Verkauf auf der Webseite zeitlich am nächsten sind (Google Deutschland 2018, S. 1).
- *Last Non-Direct-Click Attribution*: Werbedruck wird ausschließlich dort aufgebaut, wo Menschen das letzte Mal – vor Kaufabschluss – mit der Marke interagieren. Ausgenommen ist die direkte Eingabe der Webseiten-URL über den Browser beziehungsweise Googles Auto-Completion-Funktion (Google Deutschland 2018, S. 1).
- *Position Based Attribution*: Der Werbedruck wird anhand von Erfahrungswerten händisch zwischen den verschiedenen Touchpoints verteilt (Google Deutschland 2018, S. 1).
- *Data-Driven Attribution*: Google empfiehlt anhand der Datenlage automatisiert und in Echtzeit die aktuell gewinnbringendste Verteilung des Werbedrucks (Google Deutschland 2018, S. 1).

Jedes dieser Modelle hat Vor- und Nachteile. In der Praxis haben sich vor allem die lineare Attribution für Testverfahren und die Position Based Attribution für Kommunikation bewährt, die aufgrund eines Erfahrungsschatzes früherer Kampagnen granularer ausgesteuert werden können. Die Data Driven Attribution gehört bereits zum Feld des Programmatic Advertisings. Es bezeichnet die automatisierte und personalisierte Buchung von Werbeflächen in Echtzeit (Busch 2015, S. 1). Werbliche Entscheidungsketten ruhen hier auf einem wachsenden Regelwerk, das im Sekundentakt auf die veränderten Nutzerbedürfnisse in den Weiten des Internets reagiert. Händisch stellen Werber lediglich die Regeln ein – die Aussteuerung der Werbung erfolgt automatisiert. Insofern ist die Data Driven Attribution das Modell der Zukunft.

6 **Blick in die Zukunft**

Das Feld der Vorhersagen unterscheidet sich von allen oben beschriebenen Analysemethoden. In den vorangegangenen Absätzen war von Entscheidungsanalysen die Rede, die strategische Empfehlungen für die Planung beziehungsweise Optimierung laufender Kampagnen vorbereiten. Predictive Analytics bezieht sich auf Projektionen in die Zukunft, das heißt auf Vorhersagen, in welche Richtung sich Zielgruppen entwickeln könnten.

Ihre Stärke liegt im Austesten, wie sich Netzwerke verändern könnten, würden sich ausgewählte Parameter geringfügig verändern. Ein Beispiel: Über zwei Jahre hinweg wurde eine Kommunikationsstrategie mit Videos, organischen Posts und Werbeanzeigen auf Facebook und Twitter lanciert. Es gab jeweils saisonale Höhepunkte sowie ein inhaltliches Grundrauschen mit vermindertem Budget. Ziel war, Gespräche anzuregen und – in Zahlen – möglichst viele Kommentare, Klicks, Likes und Shares zu gewinnen. Mit Entscheidungsanalysen kann abgeschätzt werden, welche Kombination dieser Maßnahmen aktuell für die Zielgruppe am günstigsten ist. Predictive Analytics prognostiziert auf Basis der erhobenen Daten, ob sich die Vorlieben der Menschen in naher Zukunft verschieben könnten.

Ziel der Vorhersagen ist, taktische Kommunikationsentscheidungen zu begleiten, messbare Ziele für zukünftige Maßnahmen festzulegen und reale Kommunikationserfolge von zufälligen Auffälligkeiten innerhalb der Zielgruppen zu trennen. Letztendlich geht es um die Berechnung zukünftiger Erfolgswahrscheinlichkeiten. Für die praktische Umsetzung werden mindestens zwei Zeitpunkte in der Vergangenheit benötigt (besser mehr), zu denen die gewünschten Daten erhoben werden. Sie werden dann mittels Regressionsanalysen in die Zukunft projiziert. Dabei kommen verschiedene statistische Modelle zu Anwendung. Zu den wichtigsten Arten gehören lineare und exponentielle Trends.

Lineare Trends sind die einfachste Form der Darstellung eines Trends. Sie werden durch eine gerade Linie visualisiert, die fallen oder steigen kann (siehe Abb. 2). Lineare Trends eignen sich für einfache Prognosen, bei denen zwei Variablen eng miteinander korrelieren. Reichweiten, die mit einer bestimmten Eurosumme zu einem festen Preis eingekauft werden, würden einen linearen Trend zeigen: je höher die Ausgaben, desto höher die Reichweiten.

Nicht immer folgen zwei Variablen einander im Gleichschritt wie bei der linearen Regression. Zu solchen ungleich korrelierten Variablen gehören die exponentiellen Trendmodelle. Sie kommen bei der Beschreibung viraler Phänomene zum Einsatz. Eine wachsende Eigendynamik von Mundpropaganda mag

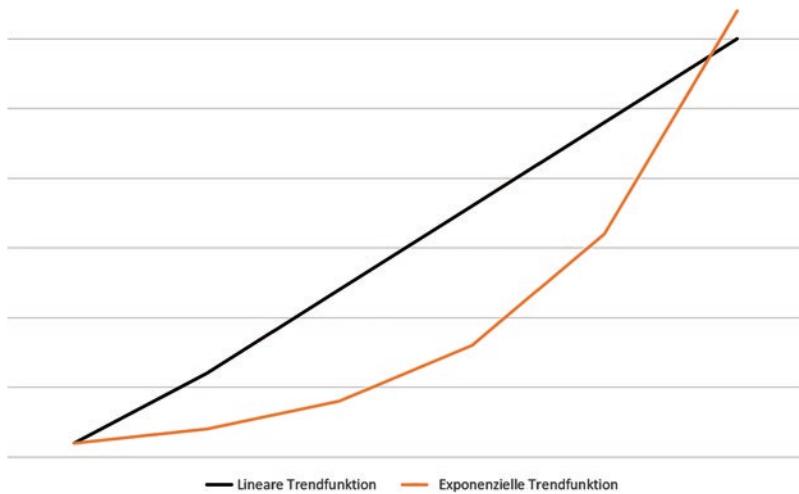


Abb. 2 Anonymisierte Beispiele einer linearen und exponentiellen Trendfunktion. (Eigene Darstellung)

zu Beginn einer Kampagne durch Werbebudget angestoßen worden sein, steigt sich – im Idealfall – aber unabhängig von den Werbeausgaben immer schneller (s. Abb. 2).

7 Fazit

Virale Kampagnen zu planen und durchzuführen setzt ein enormes Wissen um Zielgruppen und strategische Entscheidungen voraus, die von den oben beschriebenen Analysen vorbereitet werden können. Eine Erfolgsgarantie gibt es nicht: Die heute verfügbaren Massendaten und mit ihnen das für Viralität notwendige Wissen müssen noch „reifen“.

Die Zielgruppenanalysen, wie sie hier beschrieben werden, sind das Phänomen einer Übergangszeit. Möglich sind sie in dieser Form frühestens seit dem Jahr 2003. Seitdem ist mit dem Web 2.0 auch die Bedeutung von Big Data gewachsen. Erst die heute frei verfügbaren Massendaten ermöglichen Einsichten, die den viralen Erfolg von Marketingkampagnen in Ansätzen berechenbar machen.

Am Horizont winkt bereits das Internet of Things (IoT); die nähere Zukunft wird der persönlichen Ansprache gehören. Wenn Marketing zu einem festen Bestandteil des Internet of Things wird, lösen situationsgerechte Werbung und die individuellen Vorlieben des einzelnen Menschen das herkömmliche Denken in Mediazielgruppen ab. Das Ende der Streuverluste rückt in greifbare Nähe – und mit ihm das Ende der Überflüssigkeit von Werbeeinblendungen. Das Denken in herkömmlichen Mediazielgruppen findet darin seinen Abschluss.

Keinen Abschluss findet das Nachdenken über Viralität. Mundpropaganda wird auch in Zukunft ein wichtiger Erfolgsfaktor der Unternehmenskommunikation bleiben. Möglich sein muss sie auch im Umfeld von künstlicher Intelligenz und dem Internet der Dinge. Verändern werden sich die verfügbaren Daten. Die automatisierte und personenzentrierte Analyse kann viele der eben beschriebenen Methoden erleichtern. Wissen wird verfeinert und mit ihm das Verständnis für die innere Dynamik menschlicher Kommunikation. Das Mysterium Viralität wird dann – hoffentlich – entzaubert.

Literatur

- Busch, O. (Hrsg.). (2015). *Programmatic advertising*. Heidelberg: Springer.
- Dachwitz, I. (2018). Facebook nutzt Anpassung an Datenschutzgrundverordnung, um Gesichtserkennung in Europa zu starten. Netzpolitik.org. <https://netzpolitik.org/2018/facebook-nutzt-anpassung-an-datenschutzgrundverordnung-um-gesichtserkennung-auch-in-europa-zu-starten/>. Zugegriffen: 18. Apr. 2018.
- Drösser, C. (2018). Datenschutz. Diese Facebook-Einstellungen müssen Sie beachten. ZEIT Online. <https://www.zeit.de/digital/datenschutz/2018-04/datenschutz-facebook-dsgvo-aenderungen-datenmissbrauch>. Zugegriffen: 18. Apr. 2018.
- Facebook, Inc. (2018). Facebook Audience Insights (Version 2018). online verfügbar unter <https://www.facebook.com/ads/audience-insights>. Zugegriffen: 21. Febr. 2018.
- Fahrmeir, L., et al. (Hrsg.). (2016). *Statistik. Der Weg zur Datenanalyse*. Heidelberg: Springer Spektrum.
- Google Deutschland. Über die Standard Attributionsmodelle. Google Support. <https://support.google.com/analytics/answer/1665189?hl=de>. Zugegriffen: 18. Apr. 2018.
- Google, Inc. (2018). Google Trends. online verfügbar unter <https://trends.google.com/trends>. Zugegriffen: 22. Febr. 2018.
- Kinder-Kurlanda, K. (2016). Marcus Burkhardt, Digitale Datenbanken. Eine Medientheorie in Zeiten von Big Data. *Medien und Kommunikationswissenschaft*. Erscheinungsdatum 02.2016, S. 278–280.
- Levine, R., Locke, C., Searls, D., & Weinberger, D. (1999). Cluetrain Manifesto. <http://www.cluetrain.com/auf-deutsch.html>. Zugegriffen: 18. Apr. 2018.
- O. A. (2018). Mehr Datenschutz, weniger Werbeeinnahmen. ZEIT Online. <https://www.zeit.de/wirtschaft/unternehmen/2018-04/facebook-netzwerk-daten-gewinn>. Zugegriffen: 26. Apr. 2018.

- Seehaus, C. (Hrsg.). (2016). *Transparenz und Effizienz. YouTube in der Customer Journey*. Wiesbaden: Springer-Gabler.
- Snijders, T., van de Bunt, G. G., & Steglich, C. (2010). Introduction to actor-based models for network dynamics. *Social Networks*. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2009.02.004>.
- Stapf, I., & Gapski, H. (Hrsg.). (2016). Big Data und Medienbildung. Zwischen Kontrollverlust, Selbstverteidigung und Souveränität in der Digitalen Welt. *Medien & Kommunikationswissenschaft*. Erscheinungsdatum 03.2016, S. 407 f.
- Talkwalker, Inc. (2018). Talkwalker Analytics (Version 2018). online verfügbar unter <https://app.talkwalker.com>. Zugegriffen: 12. Jan. 2018.

Weiterführende Literatur

- Anderl, E. (2016). Mapping the customer journey. Lessons learned from graph-based online attribution modelling. *International Journal of Research in Marketing*. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.03.001>.
- Field, A., et al. (2013). *Discovering Statistics Using R*. Los Angeles: Sage Publication.
- Kireyev, P. (2015). Do display ads influence search? Attribution and dynamics in online advertising. *International Journal of Research in Marketing*. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2015.09.007>.
- Pauwels, K. (2016). Like the ad or the brand? Marketing stimulates different word-of-mouth content to drive online and offline performance. *International Journal of Research in Marketing*. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.01.005>.
- Troitzsch, K. (2008). Probabilistic simulation models of society. In T. Rudas (Hrsg.), *Handbook of Probability. Theory and Applications* (S. 277–290). Los Angeles: Sage.

Dr. Angela Harre ist Professorin für Medien und Kommunikation an der University of Applied Sciences Europe in Hamburg. Hier verantwortet sie die Fachbereiche Medienmanagement, Onlinekommunikation sowie digitale Transformation. Im Content Marketing ist sie seit 2010 tätig. Insgesamt acht Jahre arbeitete sie u. a. als Seniorberaterin für renommierte PR-Agenturen wie fischerAppelt und Fleishman-Hillard. Zu den von ihr betreuten Kunden gehören sowohl internationale Konzerne der Pharma- und Konsumgüterindustrie als auch regionale Medien- und Verlagshäuser.



Personalisierung im digitalen Content Marketing

Pascal Volz und Anne Griep

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	144
2	Erste Dimension: Personalisierung mit Personas	144
2.1	Definition von Personas mittels Big Data	144
2.2	Verstehen der Personas und Definition der Trigger	144
2.3	Anpassung des Contents an die Bedürfnisse und Wünsche jeder einzelnen Personengruppe	147
3	Zweite Dimension: Personalisierung gemäß Funnelstufe	149
3.1	Unterschiedliche Nutzerbedürfnisse je Funnelstufe	151
3.2	Nutzung unterschiedlicher digitaler Marketingkanäle je Funnelstufe	152
3.3	Anpassung des Contents an die Funnelstufe	152
4	Verknüpfung zu einem zweidimensionalen Modell	154
5	Fazit	155
	Literatur	158

Relevanzsteigerung mithilfe eines zweidimensionalen Ansatzes: Auf der Basis von Personas und dem Sales Funnel

P. Volz (✉) · A. Griep
fischerAppelt, Berlin, Deutschland
E-Mail: pascal.volz@fischerappelt.de

A. Griep
E-Mail: anne.griep@fischerappelt.de

Zusammenfassung

Das vorgestellte Modell beschreibt eine Herangehensweise an die Personalisierung von Content und Werbemitteln im digitalen Marketing. Für die Produktion und Distribution von personalisiertem Marketing kann der Fokus auf Personas oder den Sales Funnel gerichtet werden. Werden diese beiden Dimensionen miteinander verknüpft, entstehen noch individuellere Möglichkeiten. Die Grundlage bildet Big Data – zum einen zur Durchführung einer Clusteranalyse und die daran anschließende Definition von Personas, zum anderen für die Ermittlung der Nutzerbedürfnisse sowie der Position der Nutzer im Funnel. Diese intelligente Personalisierung erhöht die Relevanz des Contents für die Nutzer. Die Ausspielung von Webseiteninhalten, Werbemitteln oder der Versand von Newslettern muss nicht mehr nach dem „Gießkannenprinzip“ erfolgen – mit dem Ergebnis deutlich verbesserter KPIs.

1 Einleitung

Das „Gießkannenprinzip“ – derselbe Content für alle Nutzer – hat ausgedient. Der Schlüssel für erfolgreiches digitales Content Marketing ist seit ein paar Jahren in aller Munde: Personalisierung. Doch wie geht man diese Aufgabe an, den Kunden mit für ihn relevanten Inhalten zu versorgen, um mit Aufmerksamkeit, Kaufbereitschaft und Treue belohnt zu werden? Dieser Beitrag stellt zunächst zwei Ansätze vor, mit deren Hilfe Personalisierung im digitalen Content Marketing erfolgen kann:

- Personalisierung mithilfe von Personas (erste Dimension) und
- Personalisierung anhand der Funnelstufen (zweite Dimension)

Jeder dieser beiden Ansätze ist für sich allein bereits wirkungsvoll, aber mit der Verknüpfung der beiden Dimensionen zu einem zweidimensionalen Modell wird das Prinzip Personalisierung perfektioniert.

2 Erste Dimension: Personalisierung mit Personas

2.1 Definition von Personas mittels Big Data

Bestandsaufnahme und Aufbau einer Datenbank

Der erste Schritt zur Bestimmung von Personas ist eine Bestandsaufnahme der Daten: Welche Daten stehen zur Verfügung und sind nutzbar? Dazu gehören in den meisten Fällen die Daten, die ein Unternehmen selbst erhebt – etwa das Web-

sitenutzungsverhalten oder das Kaufverhalten. Auch demografische Daten wie Alter, Geschlecht und Familienstand können – z. B. von vorherigen Onlinekäufen – bekannt sein und für die Definition von Personas herangezogen werden. Die wichtigsten Datenquellen sind das Trackingtool für die Website und das Customer-Relationship-Management (CRM)-/E-Mail-Marketing-Tool. Zusätzlich können Second-Party-Data (Daten aus einer Quelle eines externen Partners) oder Third-Party-Data (Daten aus unterschiedlichen Quellen, die von einem externen Dienstleister gesammelt werden) herangezogen werden.

Zu den Informationen über das Nutzerverhalten, das auf der Website gemessen werden kann, gehören insbesondere:

- die Frequenz der Websitebesuche und der Zeitpunkt des Besuchs,
- die Verweildauer auf der Website und die Scrolltiefe,
- die geklickten Werbemittel,
- über welche Portale der Nutzer auf die Website gekommen ist,
- welche Landingpages er wie oft besucht hat (d. h., welchen Content er konsumiert) und
- an welcher Stelle er abspringt.

Aus diesen Interaktionen und KPIs lassen sich Interessen der Nutzer ableiten, die für die Definition der Personas hilfreich sind. Der Fokus liegt darauf, zu verstehen, mit welchen Themen sich der Nutzer aktuell auseinandersetzt. Eine Methode, um Interessen abzuklopfen, ist, dem Nutzer mehrere ähnlich geartete Themeninhalte anzuzeigen und zu vermerken, welches Thema der Nutzer betrachtet. Ergänzend kann die Prüfung von Interessen aber auch gezielt und explizit erfolgen. Der Nutzer wird gefragt, ob er sich eher für Thema A oder für Thema B interessiert, und diese Information wird dann erfasst. Die Frage könnte für ein Urlaubsportal z. B. darauf abzielen, herauszufinden, ob der potenzielle Kunde mit Kindern oder als Paar reist.

Insbesondere für Unternehmen im E-Commerce-Bereich sind darüber hinaus Informationen über das Kaufverhalten höchst relevant. Dazu gehören:

- was ein Nutzer kauft und was nicht,
- welche Produkte oder Produktkategorien er bevorzugt (z. B. Mode für Damen oder für Herren),
- was er in seinen Warenkorb gelegt, aber den Kauf (noch) nicht abgeschlossen hat,
- in welchem Preissegment er einkauft usw.

Daraus lässt sich beispielsweise ableiten, ob ein Nutzer Einmalkäufer oder Wiederkäufer ist, eher Schnäppchenjäger oder markenbewusst ist.

Im zweiten Schritt folgt der Aufbau einer Datenbank. Sämtliche Daten werden unter der Verwendung eines eindeutigen Identifiers wie beispielsweise einer Unique User ID zur Vermeidung von Duplikaten in einer Datenbank aggregiert. Somit werden anonymisiert alle Informationen, die über einen Nutzer bekannt sind, erfasst und stehen in Form einer Nutzervariablenmatrix zur Verfügung.

Identifizierung der Personas mittels Clusteranalyse

Mit dieser Datenbank ist die Grundvoraussetzung für den nächsten Schritt in Richtung Definition von Personas gegeben: die Durchführung einer Clusteranalyse. Dieses statistische Verfahren identifiziert Cluster von Personengruppen. Das Ergebnis der Analyse sind Cluster, die in sich sehr homogen, jedoch sehr heterogen zu den anderen Clustern sind. Es werden also Zusammenhänge zwischen den Variablenausprägungen in der Datenbank ermittelt (vgl. Backhaus et al. 2018).

Werden bei den Buchungsdaten einer Fluggesellschaft beispielsweise die Dimensionen „Aufenthaltsdauer“ und „Vorausbuchungsfrist“ analysiert, könnte dabei ein Cluster von Nutzern sichtbar werden, die eine sehr kurze bis keine Aufenthaltsdauer bei zugleich kurzer Vorausbuchungsfrist haben. Mit hoher Wahrscheinlichkeit handelt es um Geschäftsreisende, die kurzfristig zu einem Meeting fliegen. Ein Cluster, das umgekehrt von einer langen Aufenthaltsdauer und einer langen Vorausbuchungsfrist gekennzeichnet ist, könnte Familien repräsentieren, die ihren Jahresurlaub rechtzeitig planen. Abb. 1 zeigt schematisch eine

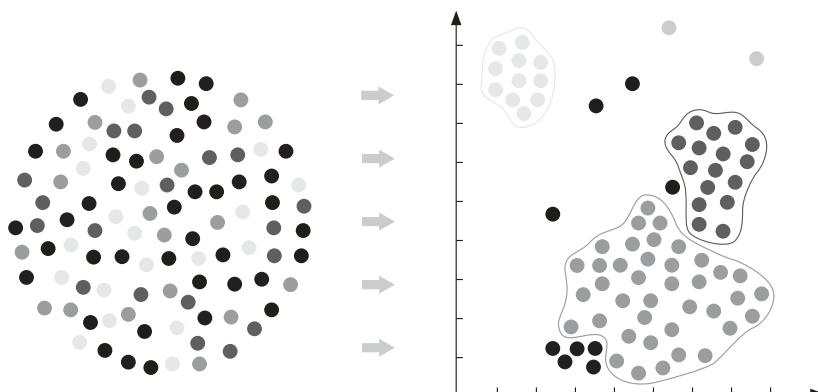


Abb. 1 Darstellung einer Clusteranalyse. (Quelle: eigene Darstellung)

Clusteranalyse im zweidimensionalen Raum, es sind jedoch selbstverständlich mehr Dimensionen möglich. Welche Variablen als Dimensionen verwendet werden, hängt vom Produkt bzw. der Dienstleistung ab und ist für jedes Portal individuell.

2.2 Verstehen der Personas und Definition der Trigger

Sind die identifizierten Cluster sinnvoll und für die gesetzten Ziele nutzbar? Zur Beantwortung dieser Frage ist eine inhaltliche Bewertung erforderlich. Zum einen muss hinterfragt werden, wie die ermittelten Zusammenhänge erklärt werden könnten. Zum anderen ist entscheidend, wie diese Erkenntnisse für die angestrebte Personalisierung genutzt und angewendet werden können (vgl. Volz 2011). Ein guter Ausgangspunkt ist, die mathematisch ermittelten Zielgruppen zu beschreiben und die Merkmale im Anschluss einer Prüfung zu unterziehen. Die Einteilung der Nutzer in Personas kann mit dieser Methode direkt angewendet werden, da sie auf der Analyse von Daten aktueller, reeller Websitenutzer und Kunden basiert und somit den Status quo der Kundschaft widerspiegelt.

Qualitative Methoden der Personadefinition gehen den umgekehrten Weg: Die Personas werden anhand von Definitionskriterien beschrieben, die anschließend auf die vorhandenen Nutzerdaten angewendet werden. Das birgt die Gefahr, dass die Daten den existierenden Merkmalen nicht oder nur zum Teil entsprechen. Um das vorhandene Datenpotenzial voll auszuschöpfen, sollte dem unter Abschn. 2.1 beschriebenen datenbasierten Ansatz nach Möglichkeit der Vorzug gegeben werden. Wird darüber hinaus analysiert, was bei jedem Segment vor dem Kauf passierte, können diejenigen Trigger identifiziert werden, die das gewünschte Ereignis auslösen. Dieses gezielt einzusetzen, steigert die Conversion Rate.

2.3 Anpassung des Contents an die Bedürfnisse und Wünsche jeder einzelnen Personagruppe

Für die Erstellung des passenden Contents ist es essenziell, sich in die Zielgruppen hineinzuversetzen: Was ist den einzelnen Personas an welcher Stelle der Customer Journey wichtig? Eine intelligente Ausspielung von Content ist überlebenswichtig, um als Unternehmen nicht unterzugehen, sondern sich stattdessen hervorzuheben. Auf der anderen Seite spart der Kunde dadurch wertvolle Zeit, die er ansonsten damit verbringen würde, das für ihn passende Angebot zu finden bzw. für ihn irrelevante Informationen auszusortieren. Sobald ein Nutzer identifiziert werden kann, bekommt er auf seiner Customer Journey unabhängig vom

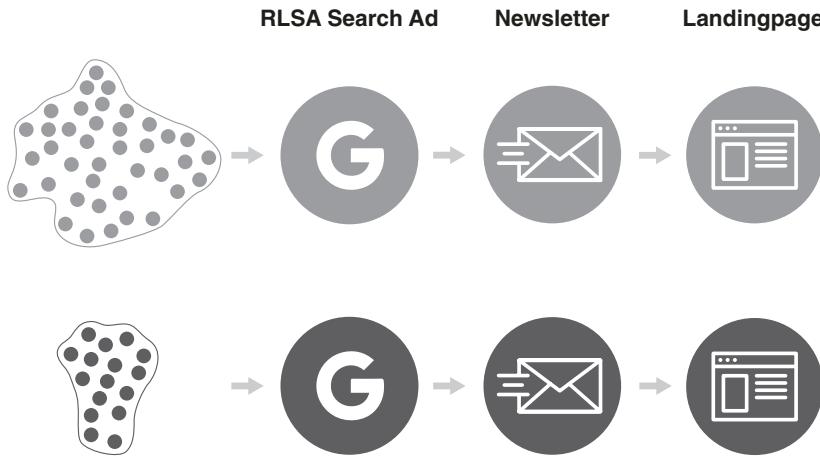


Abb. 2 Customer Journey mit zielgruppenspezifischem Content. (Quelle: eigene Darstellung)

Device zugeschnittene Inhalte angezeigt: vom Displaywerbebanner über die Webseite bis hin zum Newsletter (Abb. 2).

Auf das Beispiel Flugreise angewandt bedeutet das: Ein Geschäftsreisender muss für seine Flugbuchung nicht von der Schönheit einer Destination überzeugt werden. Statt einer Reiselust hervorrufenden Beschreibung der wunderschönen Urlaubsinsel mit Traumstränden zählen für ihn die Fakten: pünktliches Ankommen, flexible Umbuchungsoptionen und Internetzugang an Bord. Der Flug ist für ihn der zeitsparende Anreiseweg zum Meeting mit dem Geschäftspartner, nicht der Start in die langersehnten Ferien mit der Familie. Entsprechend wird die Bildwelt für die Ansprache von Geschäftsreisenden auch eher sachlich ausfallen, für Familien dagegen deutlich emotionaler.

Die ideale Software für eine datenbasierte, personaspezifische Contentauspielung ist eine Data-Management-Plattform (DMP). Wie Abb. 3 zeigt, wird über die DMP (in Kombination mit dem Webanalysetool und unterstützt durch das CRM) der Datenaustausch gesteuert. Dieser Datenpool ist zum einen die Basis für die Segmentierung der Nutzer in Personas und daraus ableitbare Zielgruppen, zum anderen wird durch eine Übertragung der entsprechenden Informationen die Aussteuerung der zielgruppenspezifischen Inhalte durch Bid Management, DSP (Demand Side Plattform), E-Mail-Tool, Retargeting und Onpagepersonalisierung ermöglicht. So ist sichergestellt, dass die Personaeinteilung (Segmente) über die gesamte Customer Journey hinweg angewendet werden kann.

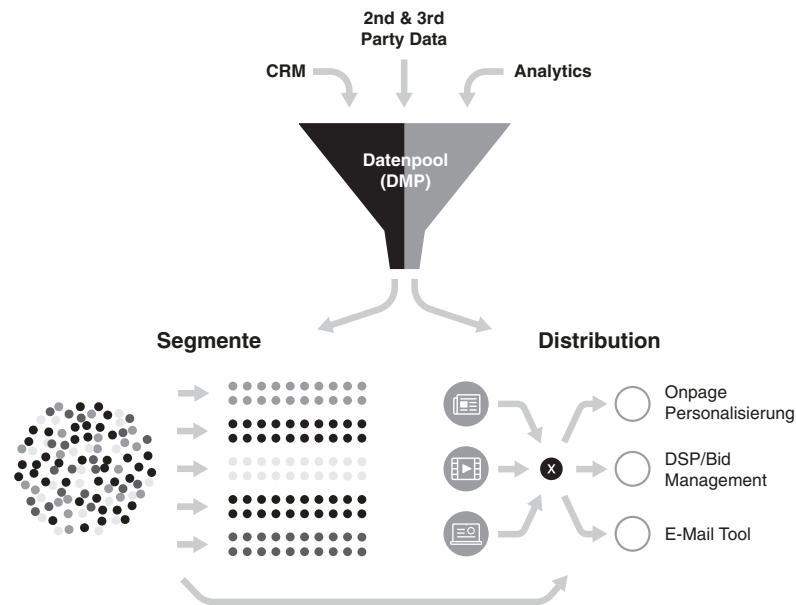


Abb. 3 DMP als zentrales Steuerungselement. (Quelle: eigene Darstellung)

3 Zweite Dimension: Personalisierung gemäß Funnelstufe

Der klassische Marketing bzw. Sales Funnel beschreibt die Stufen, die ein Kunde vor und nach dem Kauf durchläuft (Abb. 4): In der Awareness-Phase nimmt ein Nutzer zunächst einmal nur wahr, was der Markt generell bietet. In der darauffolgenden Interest-Phase geht das Involvement etwas weiter, ist jedoch immer noch oberflächlich: Der potenzielle Kunde schaut etwas genauer auf die angebotenen Produkte. Mit dem Auswahlprozess startet die Consideration-Phase: Es besteht ein Bedarf, der demnächst einen Kauf erforderlich werden lässt. Daran schließt sich die Purchase-Intent- bzw. Lead-Phase an: Ein Nutzer steht kurz vor dem Kauf, die Entscheidung ist bereits gefallen, lediglich der letzte Auslöser oder ein Anreiz fehlen noch – bei sehr ähnlichen Produkten geht es hier nur noch um die Marke oder den Shop. Für die Entscheidung kann ausschlaggebend sein,

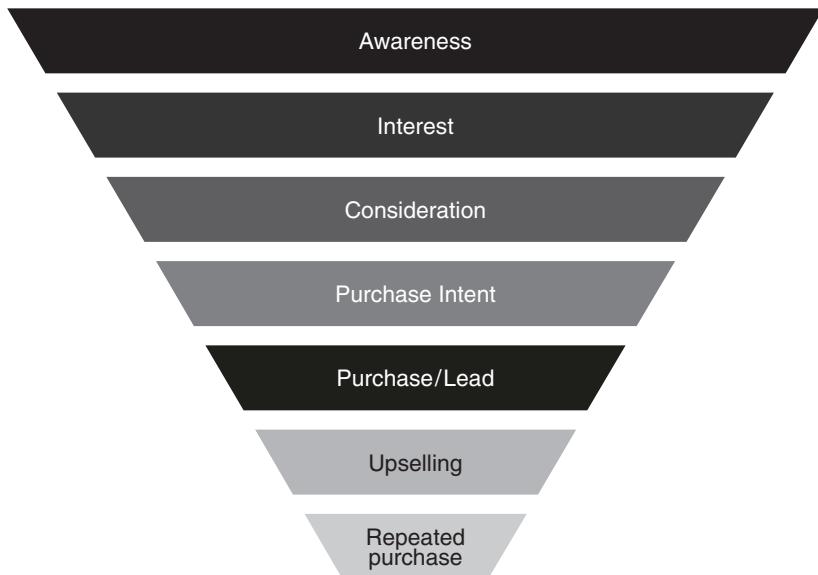


Abb. 4 Funnelmodell mit den einzelnen Stufen. (Quelle: eigene Darstellung)

welches Produkt oder welcher Händler den besten Preis, einen Rabatt oder ein zusätzliches Give-away bietet.

Aber was passiert danach? An dieser Stelle enden die meisten Marketinglehrbücher, obwohl hier die größten Chancen liegen: Es ist ungleich schwerer und vor allem teurer, einen neuen Lead zu gewinnen, als einen bestehenden zu einem Upsell- oder sogar zu einem Wiederkauf zu motivieren. Sobald die Kundenpräferenzen und wirksamen Trigger bekannt sind, ist eine effizientere Ansprache möglich. Der Vorteil ist offensichtlich: Der Kunde hat bereits einen Kauf getätigt und war damit (hoffentlich!) zufrieden, warum sollte er beim nächsten Kauf erneut in einen zeitaufwendigen und nervenaufreibenden Auswahlprozess treten, wenn beim ersten Mal alles zu seiner Zufriedenheit verlaufen ist? Viel bequemer ist es, auf Bewährtes zurückzugreifen. Durch eine datenbasierte Analyse des Nutzungs- und Kaufverhaltens lässt sich ermitteln, an welcher Stufe des Funnels sich ein Nutzer gerade befindet – um dort mit der passenden Kommunikation anzusetzen.

3.1 Unterschiedliche Nutzerbedürfnisse je Funnelstufe

Datenbasiert lässt sich verhältnismäßig leicht erkennen, an welcher Funnelstufe sich ein Nutzer gerade befindet: Anhand von Suchanfragen und Webseitenverhalten kann definiert werden, ob ein Kauf kurz bevorsteht bzw. vor Kurzem getätigigt wurde oder ob aktuell eine Orientierungsphase durchlaufen wird. Zwei Beispiele: Ein Nutzer, der nach der Lieferzeit eines Produkts oder nach Flügen zu einer bestimmten Destination an einem bestimmten Wochentag sucht, befindet sich mit großer Wahrscheinlichkeit in einer tieferen Stufe des Funnels als ein Nutzer, der eine Produktkategorie oder allgemeine Begriffe wie „günstig Flüge buchen“ oder „Winterjacke Herren“ sucht.

Und auch für Webseiten lässt sich bestimmen, welcher Funnelstufe sie zuzuordnen sind: Ein Nutzer, der (zudem als wiederkehrender Besucher) die Zahlartenübersicht des Onlineshops oder Buchungsportals aufruft, steht wahrscheinlich näher an einem Kaufabschluss als ein Erstbesucher, der nacheinander Webseiten unterschiedlichster Produktkategorien oder Flugangebote für verschiedene Destinationen durchstöbert.

Um die jeweils erstgenannten Nutzer als Kunden zu gewinnen, ist eine auf Sales fokussierte Kommunikation zielführend für einen Kaufabschluss, für den zweitgenannten Nutzer ist es hingegen sinnvoll, die Brand zu platzieren und somit zunächst einmal tiefere Aufmerksamkeit zu generieren. Ein Nutzer, der aufgrund eines vorangegangenen Kaufs bereits Kunde ist, ist nach dem Kaufabschluss einfach zu identifizieren. Wie bereits angedeutet muss hier das Ziel sein, auf einen Upsell oder auf den nächsten Kauf hinzuwirken – abhängig vom Produkt ein Neukauf oder der Kauf eines Folgeprodukts. Für die Planung der weiteren Kommunikation bietet es sich an, Erfahrungswerte hinsichtlich der Kaufzyklen heranzuziehen.

Im Anschluss an die Zuordnung des Nutzungsverhaltens zur jeweiligen Funnelstufe sollte bestimmt werden, wie die Nutzer angesprochen werden können: Welcher Marketingkanal kann an welcher Stelle im Funnel sinnvoll genutzt werden – und (daran anschließend) welche Botschaft sollte der Kanal mithilfe welches Contents transportieren?

3.2 Nutzung unterschiedlicher digitaler Marketingkanäle je Funnelstufe

Die Wahl des passenden Marketingkanals für jede Funnelstufe steht in engem Zusammenhang mit den Daten, die in der jeweiligen Phase zur Verfügung stehen (siehe Abb. 5). Am Anfang des Sales Funnels, in der Awareness- und Interest-Phase, hat häufig noch keine Interaktion des potenziellen Kunden mit einem Werbemittel oder der eigenen Website stattgefunden, d. h., es stehen noch keine First-Party-Data über ihn zur Verfügung. Um diese Nutzer zu erreichen, muss folglich Third-Party-Data zum Einsatz kommen. Über Kanäle wie Real-Time Bidding (Programmatic Advertising) und Social-Media-Marketing kann die Zielgruppe passgenau angesprochen werden, um Aufmerksamkeit und Reichweite zu erzielen.

Etwas tiefer im Sales Funnel, in der Consideration- und Purchase-Interest-Phase, hat der Nutzer eventuell sogar schon mit der eigenen Website interagiert, sodass hier bereits auf einen Datenmix aus First- und Third-Party-Data zurückgegriffen werden kann. In dieser Phase werden Nutzer über Kanäle wie Search und Preisvergleichsportale am besten erreicht. Ab dem Kauf stehen schließlich ausreichend eigene Daten zur Verfügung, sodass teure Third-Party-Data nicht mehr zwingend benötigt werden. In dieser Upselling- und Repeated-Purchase-Phase soll über den Kanal CRM Kundenbindung erzeugt und die Kunden zu weiteren Käufen animiert werden. Auch die KPIs sollten je nach Funnelstufe unterschiedlich sein, um die Wirkung der Werbung sinnvoll zu messen (vgl. Burmann et al. 2017).

3.3 Anpassung des Contents an die Funnelstufe

Ausgehend von den vorhandenen Daten lassen sich in Kombination mit dem Suchverhalten Bedürfnisse ableiten, an denen die Kommunikation ausgerichtet und die Botschaft angepasst werden muss. In einem perfekten Szenario wird dem Nutzer bereits relevanter Content angeboten, wenn er gerade anfängt, darüber nachzudenken, dass er ein bestimmtes Produkt benötigen könnte. Und nicht nur das: Ihm wird das Produkt mit genau den Aspekten, die ihm zum jeweiligen Zeitpunkt wichtig sind, präsentiert.

Bei einer Erstansprache der Nutzer über Real-Time Bidding oder Social-Media-Marketing steht die Heranführung an die Marke im Vordergrund, um diese im Relevant Set des potenziellen Konsumenten zu platzieren. Die Werbemittel

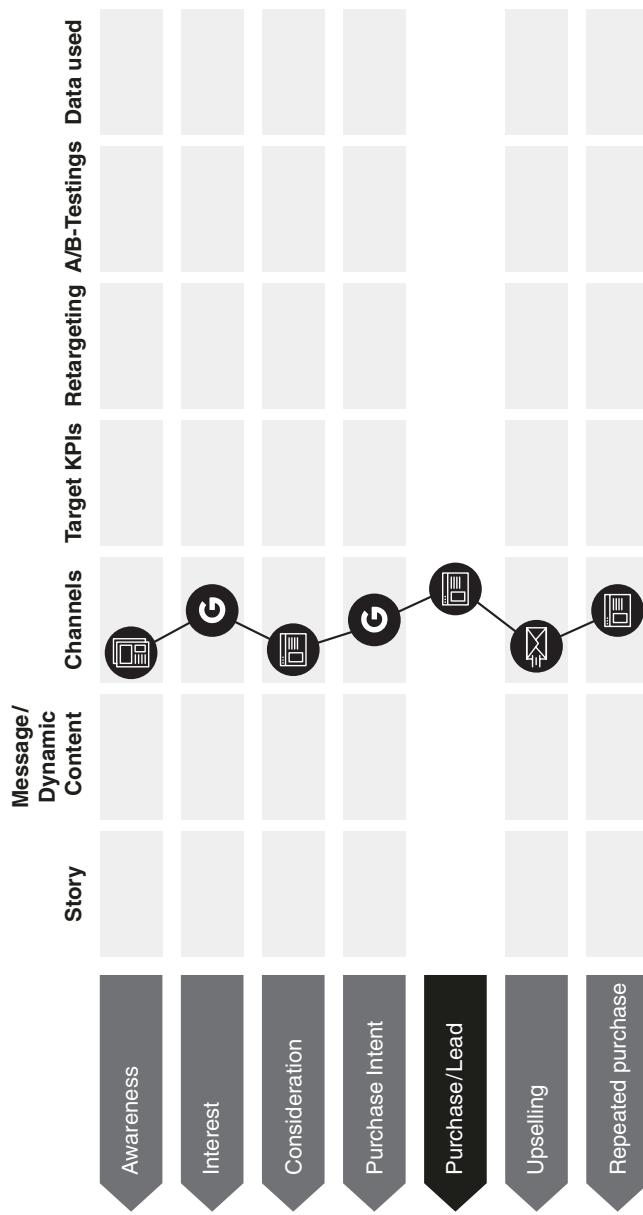


Abb. 5 Digitale Marketingkanäle je Funnelstufe. (Quelle: eigene Darstellung)

müssen Botschaften enthalten, die einerseits sicherstellen, dass die Marke mit ihren Produkten oder Dienstleistungen assoziiert wird, und andererseits Vertrauen aufbauen. Dabei geht es in dieser Funnelstufe noch nicht um explizite Sales Trigger. Eine Fluggesellschaft kann in dieser Phase z. B. betonen, dass sie ihre Gäste seit mehreren Jahrzehnten sicher ans Ziel bringt, zu Destinationen auf der ganzen Welt fliegt und eine junge Flotte mit modernen Flugzeugen betreibt.

Ein Nutzer, der über Preisvergleichsportale und demnach in der Purchase-Intent-Phase angesprochen wird, benötigt keine Inspiration mehr – Brandwerbung wäre an dieser Stelle falsch. Stattdessen sollten hier die Produkt-USPs kommuniziert und der günstige Preis hervorgehoben werden, idealerweise in Kombination mit einer zeitlichen Verknappung. Auch Verkaufsargumente wie Rabatte funktionieren nur, wenn ein Kaufbedürfnis vorhanden ist, d. h., das Angebot muss in dem Moment relevant für den Nutzer sein. Auf Suchmaschinenmarketing angewendet bedeutet das, dass Keywords die in Verbindung mit „Kauf“ und „kaufen“ stehen, höchst relevant sind. Kommunikative Ansatzpunkte für das Beispiel Flug können hier z. B. das im Ticketpreis enthaltene Freigepäck sowie die kostenfreie Bordverpflegung sein. Auch Happy-Hour-Angebote oder spezielle Angebote für mitreisende Kinder werden in dieser Phase auf Interesse stoßen.

Angebote in der Phase nach dem Kauf sollten auf das gekaufte Produkt bzw. die gekaufte Dienstleistung aufsetzen und Upgrademöglichkeiten anbieten. Beispiele hierfür aus der Flugbranche sind ein Sitzplatz mit mehr Beinfreiheit, ein exquisites Menü an Bord oder ein zusätzliches Gepäckstück. Eine relevante Empfehlung für Kunden im Heimwerkerbereich, die Wandfarbe gekauft haben, wären die passenden Pinsel und Abdeckfolien. Diese Extras können im Rahmen einer CRM-Kampagne über den kostengünstigen Kanal E-Mail effizient angeboten werden.

4 Verknüpfung zu einem zweidimensionalen Modell

Verknüpft man die beiden zuvor vorgestellten Dimensionen – die Personalisierung anhand von Personas und die Personalisierung entlang der Funnelstufen – miteinander, dann erhält man ein zweidimensionales Modell, das ein Höchstmaß an Personalisierung ermöglicht.

Die Aussteuerung des Contents und der Werbemittel erfolgt hier nicht entweder unter Berücksichtigung der Bedürfnisse und Wünsche der einzelnen Personas oder mit der Einbeziehung der jeweiligen Funnelstufe sowie der jeweiligen Kanäle, sondern es werden beide Aspekte kombiniert. Auf diese Weise wird es

möglich, sowohl den Nutzeransprüchen, die aus der Persona resultieren, gerecht zu werden als auch die verschiedenen Bedürfnisse entlang des Sales Funnels zu erfüllen (Abb. 6).

Die nachfolgenden Beispiele für E-Mailing-Marketing (CRM) verdeutlichen, wie die unterschiedliche Ansprache gemäß der Funnelstufe sowie entsprechend den Personas aussehen kann. Nutzer, die über ein Banner in Social Media auf den Newsletter einer Fluggesellschaft aufmerksam wurden und sich gerade erst registriert haben, befinden sich in der Regel noch relativ weit am Anfang des Funnels. Für sie sind inspirierende Inhalte zum bevorzugten Reiseziel (Strand oder Stadt, Europa oder weltweit) relevant. Diese Information wurde idealerweise bei der Newsletterregistrierung angegeben. Eine ganz andere Art der E-Mail-Kommunikation erhalten die Nutzer, die bereits einen (noch anstehenden) Flug gebucht haben. Ein Geschäftsreisender, der regelmäßig fliegt, hat vor seinem Abflug andere Informationsbedürfnisse als eine Familie mit Kindern. Für ihn sind z. B. Check-in-Optionen nur dann relevant, wenn sich Änderungen ergeben haben. Über diese Informationen freut sich jedoch eine Familie, die einmal im Jahr verreist und für die die Abläufe am Flughafen keine Routine sind. Auch das Angebot von Extraleistungen in diesem Mailing unterscheidet sich je Zielgruppe. Angenommen der Geschäftsreisende ist Stammkunde, fliegt mehrmals pro Woche und hat noch nie einen Sitz mit mehr Beinabstand gebucht: Die Wahrscheinlichkeit ist sehr hoch, dass er auch diesmal diese Zusatzleistung nicht buchen wird. Mehr Beinfreiheit kann aber durchaus für eine Familie relevant sein, die sich bereits auf dem Flug in die Ferien etwas mehr Komfort gönnen möchte.

5 Fazit

Der hohe Personalisierungsgrad dieses Ansatzes gegenüber dem Gießkannenprinzip führt – aufgrund der gesteigerten Relevanz – zu besseren Performancekennzahlen wie Conversion Rate, Click-Through-Rate, ROI usw. Auch das Branding wird auf diese Weise viel effizienter, sodass mit einer Erhöhung der Anzahl der Leads ein exponentielles Umsatzwachstum erzielt werden kann.

Durch die Granularität der Personalisierung steigt jedoch auch die Anzahl der Nutzer, die erforderlich ist, um signifikante Ergebnisse zu erzielen. Aufgrund der daraus resultierenden längeren Testphasen können Optimierungen nur mit reduzierter Frequenz umgesetzt werden. Zugleich potenziert sich der Aufwand für die Contentkreation. Content muss für jeden Kanal sowie für jede Funnelstufe kreiert werden – in der Anzahl der definierten Personas und in verschiedenen Varianten für A/B-Tests. Die Empfehlung ist an dieser Stelle, zunächst mit zwei

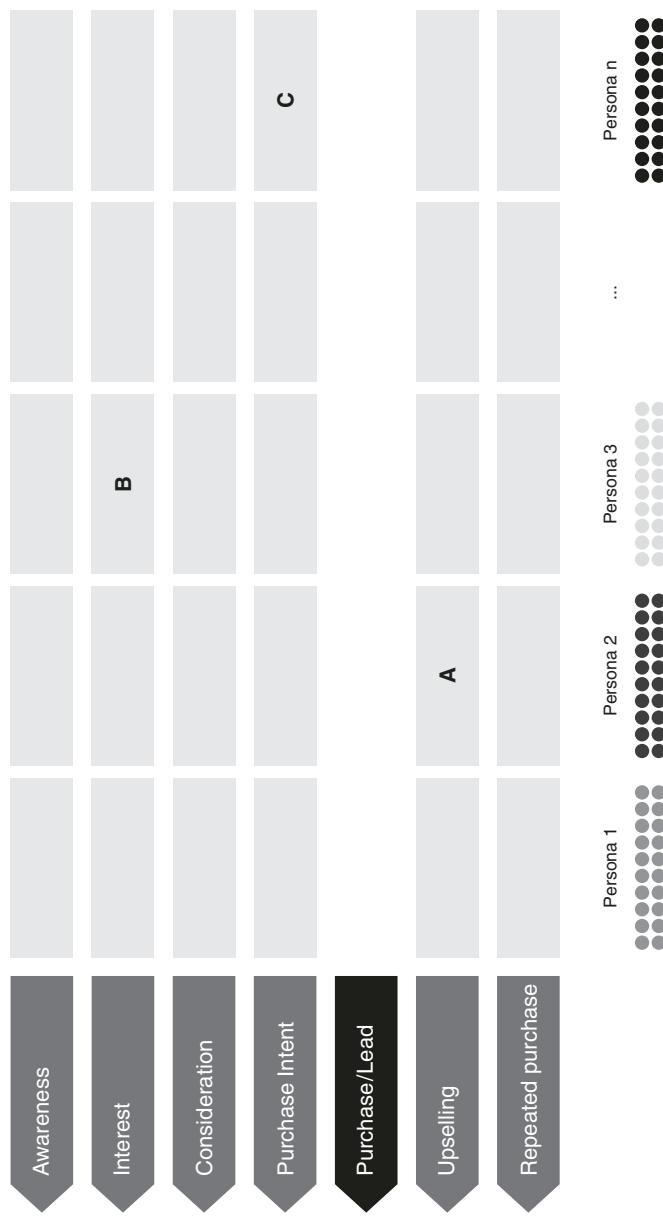


Abb. 6 Schematische Darstellung des zweidimensionalen Modells. (Quelle: eigene Darstellung)

Zielgruppen zu starten und diese im Laufe der Zeit weiter auszudifferenzieren, um Erkenntnisse zu gewinnen. Die Personalisierung gestaltet sich umso schwieriger, je ähnlicher die Personas sich sind. Dementsprechend ist es ratsam, möglichst unterschiedliche Personas auszuwählen.

Wenn es um die Umsetzung von Personalisierung im digitalen Content Marketing geht, spielt Big Data die entscheidende Rolle. Je besser die Datengrundlage ist, desto genauer können die Nutzer und ihre jeweiligen Bedürfnisse ermittelt und auch unterschieden werden. Für die Steuerung der verschiedenen Onlinekanäle unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Zielgruppen sollte daher das Potenzial der zur Verfügung stehenden Daten rund um das Web- und Kaufverhalten der Nutzer ausgeschöpft werden. Stehen diese Daten aggregiert in einer Datenbank zur Verfügung, ist die Grundlage für eine Clusteranalyse gegeben. Mithilfe dieser ist es möglich, aus der Gesamtheit der Nutzer Cluster von Personengruppen zu ermitteln, um daraus Personas abzuleiten und zu beschreiben. Sind die Personas definiert, lassen sich auf ihrer Basis die Zielgruppen mit deren Bedürfnissen ableiten, um diese über die gesamte Customer Journey hinweg zu berücksichtigen.

Neben diesem personabbezogenen Personalisierungsansatz (erste Dimension) kann eine Differenzierung der Zielgruppen auch anhand des Sales Funnels (zweite Dimension) mit seinen einzelnen Phasen von Awareness bis Repeated Purchase erfolgen. Je nachdem, wie weit die Nutzer vom Abschluss eines Kaufs entfernt sind, unterscheiden sich auch ihre Bedürfnisse. Daher muss zum einen der passende Kanal je Funnelstufe gewählt, zum anderen die zur Ansprache passende Botschaft definiert werden.

Für eine noch detailliertere Differenzierung lassen sich die beiden Dimensionen kombinieren, sodass für die Personalisierung sowohl die Personas als auch die Funnelstufe berücksichtigt werden. Der Vorteil dieses zweidimensionalen Modells ist naheliegend: Es kann Content erstellt und distribuiert werden, der für die Nutzer hochgradig relevant ist. Mit der gestiegenen Relevanz verbessern sich zugleich die Performance-KPIs wie Conversion Rate und Click-Through-Rate. Zudem bietet dieser Ansatz großes Skalierungspotenzial. In Letzterem liegt jedoch auch ein Nachteil: der stark ansteigende Bedarf an Content, der produziert werden muss. Ein Lösungsansatz wäre eine beliebig skalierbare Contentproduktion, die künftig gegebenenfalls durch künstliche Intelligenz gesteuert erfolgen könnte. Der Zielstellung – die richtige Botschaft zur richtigen Zeit am richtigen Ort für die richtige Zielgruppe zu distribuieren – kann mit dem beschriebenen zweidimensionalen Ansatz sehr gut entsprochen werden.

Literatur

- Backhaus, K., et al. (2018). Clusteranalyse. In K. Backhaus, et al. (Hrsg.), *Multivariate Analysemethoden* (S. 437–495). Berlin: Springer.
- Burmann, C., et al. (2017). Brand Purchase Funnel. In C. Zerres (Hrsg.), *Einführung in das Marketing-Controlling* (S. 293–312). Berlin: Springer.
- Volz, I. P. (2011). *Musiknachfrage im Internet*. Aachen: Shaker.

Dr. Pascal Volz ist Geschäftsführer von fischerAppelt, performance. Er blickt auf über 14 Jahre Erfahrung in den Bereichen E-Commerce und Marketing zurück. Als VP verantwortete er bei Air Berlin den E-Commerce-Umsatz des Konzerns. Außerdem stand Pascal Volz bei diversen Unternehmen in digitaler Führungsverantwortung – u. a. beim Hotelportal HRS sowie bei Unister. Er studierte BWL an den Universitäten Frankfurt und Paris-Dauphine und promovierte in Wirtschaftsmathematik zum Thema Musiknachfrage im Internet.

Anne Griep ist bei fischerAppelt, performance auf den Bereich CRM und E-Mail-Marketing spezialisiert. Umfangreiche Erfahrungen im digitalen Marketing sammelte sie bei Air Berlin, wo sie im CRM-Team am Aufbau eines breiten E-Mail-Produktportfolios mit dem Fokus auf Personalisierung und Automatisierung mitarbeitete. Sie studierte Angewandte Kulturwissenschaften an der Universität Lüneburg.

Content Marketing für B2B-Dienstleister



Content Marketing für B2B-Dienstleister

Heiko Packwitz

Inhaltsverzeichnis

1	Herausforderung	162
2	Ist-Situation	163
3	Lösungsansätze	164
3.1	Organisation und Zusammenarbeit	165
3.2	Fachwissen bei Kommunikatoren	167
3.3	Zielgruppe, Inhalte, Kanal und Format	168
4	Website als zentraler Content Hub	173
5	Nutzung von Tools für das Content Marketing	174
6	Fazit	175
	Literatur	175

Zusammenfassung

Content Marketing wird in vielen Unternehmen immer populärer – und das nicht nur als Buzzword, sondern oft bereits mit klaren Zielen, etablierten Prozessen und einer darauf ausgerichteten und optimierten Organisation. Allerdings gilt dies vorwiegend für Unternehmen, deren Produkte sich an Privatkunden im klassischen und besonders im Onlinehandel richten. Doch auch im Marketing von Dienstleistungen für Zielgruppen im Business to Business (B2B) bieten sich große Chancen, um Kanäle und Formate optimaler zu nutzen – Content Marketing kann einen größeren Beitrag zur Erfüllung der

H. Packwitz (✉)

Lufthansa Industry Solutions, Hamburg, Deutschland

E-Mail: heiko.packwitz@lhind.dlh.de

Unternehmensziele leisten, indem es die gesamte Customer Journey unterstützend begleitet und am Ende zu neuen Kunden und Umsätzen führt. Da die Anzahl der Kommunikationskanäle, und damit auch die Präsenz der Unternehmen in diesen Kanälen, stetig steigt, verschwimmen die Grenzen zwischen Kanälen, Formaten und Zielgruppen immer mehr. Content wird von unterschiedlichen Zielgruppen rund um die Uhr konsumiert und zahlt so letztlich gleichzeitig auf die unterschiedlichen Ziele eines Unternehmens und einer Marke ein. Eine effektive Operationalisierung der Contenterstellung ist aber insbesondere für kleinere Unternehmen mindestens genauso wichtig wie die konsequente Ausrichtung an einer Kommunikations- und Contentstrategie.

1 Herausforderung

Im Marketing und im Sales geht es zuerst darum, die Zielgruppe zu kennen und die Mechanismen zu verstehen, die Personen dieser Zielgruppe zum Interesse an bestimmten Themen und Produkten und schließlich dann auch zum Kauf bewegen. Während sich Unternehmen aus dem Business-to-Consumer-Bereich (B2C) sehr intensiv mit ihren Zielgruppen beschäftigen und sich über die genaue Definition von deren Lebensumfeld, Mediennutzung, Nutzerverhalten bis hin zum detaillierten Tagesablauf befassen, ist die Festlegung sogenannter Personas bei Unternehmen mit Geschäftskunden viel seltener vorzufinden. Das wurde durch die immer noch sehr häufig anzutreffende und jahrelang praktizierte Trennung der Methoden und Instrumente von B2B- und B2C-Marketing nur noch verstärkt. Nicht zuletzt daraus resultierte auch die klassische Trennung der Unternehmenskommunikation vom Marketing.

Brian Solis, Principal bei FutureWorks, sagte einmal: „Human interaction is still human interaction, and what it takes to be successful with it has not changed. What has changed is the places where it happens“ (Solis 2009). Seine Aussage kann als ein Plädoyer dafür verstanden werden, die Marketing- und Kommunikationsstrategie von Unternehmen mit Zielkunden im Privat- oder Businesssegment speziell in den Kanälen der sozialen Medien nicht mehr so strikt zu trennen bzw. grundsätzlich anders auszurichten. Denn am Ende sitzt immer der Einkäufer, der Geschäftsführer, der IT-Leiter, also letztlich der einzelne Mensch, vor dem Computer oder am Smartphone und nicht ein abstraktes, unpersönliches Unternehmen, das mit neuen Angeboten für Produkte und Dienstleistungen erreicht werden soll. Es gelten also grundsätzlich alle aktuellen Veränderungen in der Kommunikation, wie z. B. verkürzte Aufmerksamkeitsspannen, permanente Verfügbarkeit der digitalen Kanäle oder schlicht die permanente Überflutung mit Informationen, genauso im Umfeld von B2B.

Im Consumerbereich, und ganz besonders im Handel, ist Content Marketing etabliert, und Begriffe wie SEO, SEA, Shares, Bounce Rates oder Conversion Rates müssen nicht erklärt werden. Es gibt klare KPIs für jeden Teil des Salesprozesses und ganze Abteilungen für die unterschiedlichen Disziplinen des Content Marketings. Die Budgets sind in Extremfällen so hoch, dass beispielsweise der Getränkehersteller Red Bull Millionen dafür ausgeben kann, einen Fallschirmspringer aus dem Weltall springen zu lassen – nur für die Generierung von spannendem Content.

Ganz anders sieht die Herausforderung im Geschäftskundenbereich aus: Besonders schwierig wird es da für komplexe, erklärungsbedürftige Dienstleistungen mit hohem Individualisierungsgrad. Wer sich hier nur über die fachliche Expertensicht die Meinungsführerschaft sichern will, vergibt alle Chancen, die ein ganzheitlicher Ansatz des strategischen Content Marketings bietet. Inzwischen finden 57 % aller Kaufentscheidungen vor der ersten Kontaktaufnahme statt (Lässig et al. 2015). Der Begriff Digital Selling, oder auch digitaler Vertrieb, setzt genau dort an und nutzt die ganze Bandbreite der digitalen Medien, um mit dem optimalen Content in jeder Phase des gesamten Sales Funnels den Verkaufsprozess zu unterstützen. Dazu müssen Marketing und Vertrieb eng verzahnt miteinander arbeiten statt oftmals nur nebeneinander.

Genau wie im B2C-Bereich wandelt sich auch das Verhalten des Geschäftskunden zunehmend vom Consumer zum Prosumer, der gut informiert ist und in den Kommunikationsmaßnahmen der Unternehmen, deren Kunde er einmal werden könnte, schon früh nach Mehrwerten für sich und seine Problemstellungen sucht. Die klassische Imageanzeige, wenn auch heute immerhin schon vorwiegend digital, ist zwar immer noch von großer Bedeutung zur Steigerung der Markenbekanntheit, aber gleichzeitig ist redaktioneller Content auf derselben Ebene im Top of Funnel des Sales- und Marketingprozesses von mindestens derselben Wichtigkeit.

2 Ist-Situation

Wie aber sieht es heute noch in vielen Unternehmen im B2B-Marketing aus? Die Organisation und die Prozesse sind fragmentiert, selbst die einzelnen Bereiche innerhalb der Marketing- und Kommunikationsabteilungen denken in Silos. Im Fokus stehen die einzelnen Kanäle, es wird mehr in Formaten und Beiträgen gedacht als in übergreifenden Themen. Die inhaltliche Gestaltung des Contents wird nicht an den Bedürfnissen der Kunden und dem Mehrwert für sie ausgerichtet, sondern vom Unternehmen als Darstellungsplattform genutzt und gleicht oft eher klassischer Werbung.

Doch wenn PR, Onlinemarketing, Social Media oder die interne Kommunikation immer nur an die eigenen individuellen KPIs und Ziele denken, wird viel Energie verschwendet, mit der man gute und vor allem interessante Geschichten erzählen könnte, welche speziell die jeweilige Zielgruppe – also Kunden, Journalisten und Mitarbeiter – interessieren. Warum sind Mitarbeiter eine interessante Zielgruppe? Weil sie genauso wie zufriedene Kunden als Contentmultiplikatoren dienen, indem sie über Social Media Content teilen oder weiterleiten. Das ist besonders im B2B-Bereich wichtig, weil es hier viel komplexer und schwieriger ist als im B2C, wo die inzwischen sehr professionalisierten Influencer-Ecosystemen das Content Seeding unterstützen.

3 Lösungsansätze

Für die Umsetzung von Content Marketing im B2B stehen für Unternehmen die folgenden Handlungsfelder besonders im Fokus:

1. Verbesserung der Organisation von Zusammenarbeit zwischen Marketing und Kommunikation und jeweils auch innerhalb der Bereiche,
2. Aufbau von Fachwissen bei den Kommunikatoren, um Themen im Unternehmen besser recherchieren und aufbereiten zu können,
3. Klarheit über die für die Zielgruppe, den Kanal und die jeweilige Phase im Sales Funnel optimalen Formate und Inhalte,
4. Ausbau der Unternehmenswebsite zum zentralen Content Hub,
5. Nutzung von Tools zur Organisation und Planung von Content.

Einige der Handlungsfelder sind unter Umständen wichtiger als andere oder, um es zu präzisieren, müssen dringender angegangen werden. Das hängt ganz davon ab, wo das betreffende Unternehmen heute bereits steht und wie sich die individuellen Unternehmensziele definieren. Am Ende aber ist es erst die erfolgreiche Umsetzung aller Handlungsfelder, die dazu führt, dass sich die Content-Marketing-Strategie in konkrete und im Unternehmen sichtbare Maßnahme umsetzen lässt und damit nachhaltig zur Erreichung der Unternehmensziele beiträgt. Denn ganz besonders außerhalb der Marketing- und Kommunikationsabteilungen sind es nicht die spezifischen KPIs wie Klickzahlen, Öffnungsquoten oder Follower, die das Management interessieren, sondern vor allem der Beitrag, den Content Marketing zum Unternehmenserfolg leisten kann. Kennzahlen wie z. B. Marketing Influenced Sales Opportunities oder Marketing Influenced Revenue sind die Kennzahlen, die auch einen CEO überzeugen können.

3.1 Organisation und Zusammenarbeit

Über unterschiedliche Organisationsformen und deren Anwendung in den verschiedenen Entwicklungsphasen von Unternehmen und Märkten sind unzählige Bücher geschrieben worden und Theorien aufgestellt worden. Hier geht es ganz speziell um die notwendigen oder hinreichenden Bedingungen der Organisation, die gegeben sein müssen, um gutes und erfolgreiches Content Marketing in B2B Unternehmen zu etablieren und auszubauen. Dabei ist es (leider) fast ganz ohne Einfluss, ob das Unternehmen bzw. die Abteilungen Marketing und Kommunikation groß oder klein sind. Die Rollen für einen zielgerichteten und effektiven Content-Marketing-Prozess müssen trotzdem definiert, zugeordnet und gelebt werden.

Wenn man sich die Organisation in vielen Unternehmen heute anschaut, dann wird insbesondere in großen Unternehmen oft immer noch eine harte Trennung der Marketingabteilung von der Unternehmenskommunikation propagiert. Dies führt bei einem eher integrativen Kommunikationsansatz zu einem bestimmten Thema oder einem Ereignis wie einer Messe (siehe auch Abb. 1) immer wieder zu Reibung, die vermieden werden könnte, wenn diese Abteilungen unter derselben Leitung stehen oder zumindest enger und verzahnter zusammenarbeiten würden. Schließlich sind auch die Formate und Kanäle auf der Seite der Medienhäuser, speziell in der B2B-Welt der Fachzeitschriften und Onlineportale, schon lange nicht mehr auf diese Trennung ausgelegt: Es wurden Formate wie Advertorials oder anderes Native Advertising entwickelt und immer mehr perfektioniert. Wird hier für manchen die Grenze der PR zur Werbung eben durch diese eindeutige Zuordnung in den Bereich Paid Content, also im Klartext Werbung, eindeutig überschritten und damit eher dem Marketing zugeordnet, so sind aber mindestens die internen Prozesse bei der Contenterstellung besser darauf auszurichten. Content Marketing lebt von Themen und Geschichten, denen es letztlich egal ist, wo sie erzählt werden, solange sie gut, interessant und relevant für die Zielgruppe sind.

Dazu müssen Themen für verschiedene Formate und Kanäle aufbereitet werden. Die Umsetzung des dabei zugrunde liegenden COPE-Prinzips (Create once and publish everywhere, erstmals erwähnt vom National Public Radio) erfordert eine Organisation, die über einen reinen Newsdesk nach dem Vorbild der Redaktion von Medienunternehmen hinausgeht, nämlich das durchgängige Themenmanagement über Abteilungsgrenzen hinaus.

Ist das also ein Plädoyer für die Zusammenfassung der Marketingabteilung und der Unternehmenskommunikation in einer Organisationseinheit? Eindeutig ja. Aber das alles hilft nicht, wenn innerhalb dieser jetzt vereinten Abteilung

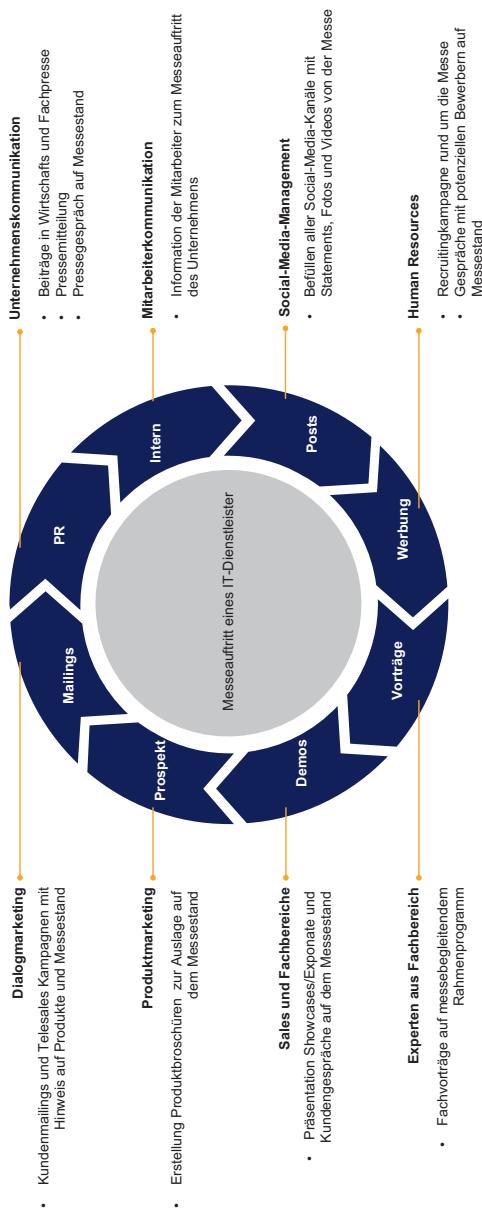


Abb. 1 Abteilungsgütergreifende integrierte Kommunikation am Beispiel einer Messe. (Quelle: eigene Darstellung)

dieselben Silos wie zuvor aufgebaut werden und Mitarbeiter ihr Wissen und ihre Fähigkeiten nicht anderen zur Verfügung stellen. Inzwischen nutzen sogar die Mitarbeiter PR die Instrumente und Methoden des Content Marketings. Allen gemeinsam ist die Abgrenzung von klassischer Werbung, die im B2B zumeist sowieso weniger bunt ist und stärker informatorischen Charakter hat.

3.2 Fachwissen bei Kommunikatoren

„Guter Content findet seinen Weg“, lautet ein viel zitiertter Satz, auch im Zusammenhang mit Content Marketing. Dass sich dieser Weg ganz besonders im digitalen Umfeld mit geschicktem SEO-Einsatz oder auch einem gezielten Anschub mit Mediabudget zur Erhöhung der Reichweite und der Beschleunigung der Verteilung deutlich ebnen lässt, soll an dieser Stelle nicht weiter ausgeführt werden. Hier geht es vielmehr darum zu verstehen, was eigentlich guten Content ausmacht und was die Mitarbeiter im Unternehmen zur Recherche und Aufbereitung des Contents beitragen können.

Gerade in Geschäftsmodellen mit komplexen und stark erklärbungsbedürftigen Produkten ist es unerlässlich, dass auch die Mitarbeiter in den Marketing- und Kommunikationsbereichen nicht nur ein grundsätzliches Verständnis der Themen haben, über die sie schreiben, sondern durchaus mehr in die Tiefe gehen. Das ist einerseits wichtig, um mit den Experten in den Fachbereichen des eigenen Unternehmens auf Augenhöhe kommunizieren zu können und eine bessere fundiertere Einschätzung der Themen und Geschichten vornehmen zu können. Andererseits werden auch Anfragen von Journalisten an die PR-Fachleute immer anspruchsvoller und erfordern bei Kommunikatoren eine hohe Bereitschaft, sich tiefer in Themen einzuarbeiten. Ging es bisher oft nur um die viel beschworene Affinität zu fachlichen Themen, so ist es inzwischen auch für den Kommunikator unerlässlich, sich in bestimmten Bereichen umfangreicheres Fachwissen anzueignen. Schaut man beispielsweise in den Themenbereich Digitalisierung, dann ist dieses Thema inzwischen so umfangreich in allen Bereichen der Gesellschaft angekommen, dass allen voran Kommunikatoren der Zielgruppe immer noch einen Schritt voraus sein müssen. Neben der Förderung des Aufbaus fachspezifischen Wissens durch einen intensiven und regelmäßigen Austausch mit den Fachbereichen im Unternehmen kann es auch sinnvoll sein, gezielt Experten aus den Fachbereichen mit einer Affinität zur Kommunikation als Mitarbeiter für den Kommunikationsbereich zu gewinnen oder zumindest zeitweise stärker in den Prozess der Contenterstellung einzubinden.

Das alles ist die Basis für guten Content, also gut erzählte und interessante Geschichten. Aber weil sich die Wahrnehmung des Rezipienten in der Zielgruppe über das, was gut oder relevant ist, entlang der Phasen der Customer Journey stetig verändert, wird im Folgenden noch näher erläutert, welche Bedeutung die Zielgruppe und deren Kategorisierung in Personas hat.

3.3 Zielgruppe, Inhalte, Kanal und Format

Es geht schlicht um den relevantesten Inhalt auf dem von der Zielgruppe am meisten genutzten Kanal im idealen Format zum richtigen Zeitpunkt. Was hier als eine so einfache Formel für den Erfolg von Content Marketing daherkommt, ist im täglichen Arbeitsalltag und der Realität natürlich nicht mehr ganz so einfach. Und das gilt ganz besonders für Unternehmen mit Produkten im B2B-Umfeld, die dann auch noch zu großen Teilen aus individuell angepassten Dienstleistungen bestehen. Während die Zielgruppe(n) unter den privaten Consumenten schon seit Langem durch etablierte und erprobte Marktforschungsmethoden komplett durchleuchtet und analysiert wurden, sieht das im B2B-Umfeld leider immer noch ganz anders aus. Außerdem gibt es durch fehlende, weil oft nicht benötigte, Onlineshopsysteme viel weniger Daten, die das Nutzer- und Kaufverhalten widerspiegeln und die Basis für eine optimierte Marketing-, Kommunikations- und Contentstrategie sein könnten. Da aber auch hier die Kommunikation sich an einzelne Menschen als Empfänger richtet, lassen sich Analogien aus dem B2C zu Bedürfnissen und Verhalten ableiten und in Inhalte, Formate und Kanäle umsetzen.

Zielgruppe

Die aus der Kommunikation anzusprechenden Zielgruppen lassen sich nahezu direkt aus den Unternehmenszielen und den sich daraus ergebenden indirekten Zielen ableiten. Da der Unternehmenserfolg zumeist sehr einfach an den Umsätzen gemessen wird, sind potenzielle Neukunden oder Leads für das Unternehmen fast immer die wichtigste und zuerst genannte Zielgruppe, wenn es um Content Marketing geht. Wenn man aber genauer in den Salesprozess und auf die erfolgreichsten Kundenbeziehungen des Unternehmens schaut, dann kann es z. B. viel wichtiger sein, relevanten Content zu erstellen und zu distribuieren, der Bestandskunden dauerhaft an das Unternehmen bindet oder zu Wiederkäufen anregt, als immer wieder neue potenzielle Kunden in den Sales Funnel zu bringen.

Speziell in der IT-Branche, aber auch in anderen Bereichen der Wirtschaft, ist der Fachkräftemangel nach wie vor ein für das Umsatzwachstum potenziell stark

limitierender Faktor. Employer Branding rückt daher immer mehr in den Fokus der Marketing- und Kommunikationsbereiche und läuft insbesondere im Sektor IT-Dienstleistungen der ausschließlichen Fokussierung auf die Generierung von Leads inzwischen teilweise sogar den Rang ab. Die Budgets und die Verantwortung für diesen Content liegen oft in den HR-Bereichen der Unternehmen, die eng mit der Marketing- und Kommunikationsabteilung zusammenarbeiten müssen.

Sicherlich lassen sich mit Journalisten, Verbänden, Lobbyisten, öffentlichen Stellen usw. noch viele weitere verschiedene Zielgruppen auflisten. Für alle gleichermaßen gilt es nun, die jeweiligen Personas zu definieren. Mit der dafür notwendigen genauen Beschreibung eines archetypischen Vertreters der jeweiligen Zielgruppe mit all seinen beruflichen oder auch privaten Merkmalen, seinem Werdegang, Mediennutzungsverhalten etc. gibt man einer anonymen Zielgruppe einen Namen und ein Gesicht. Die Verprobung von Content gegen eine oder mehrere dieser Zielgruppen wird so anschaulicher und für jeden im Unternehmen nachvollziehbar. „Wie würde Karl Müller (Persona: Einkäufer) diesen neuen Artikel auf der Website wahrnehmen?“ lässt sich schließlich besser und konkreter diskutieren als abstrakte theoretische Ansätze.

Inhalte

Es ist wichtig, ein klares Verständnis dafür zu haben, welche Inhalte für welche Zielgruppe zum richtigen Zeitpunkt relevant sind. Der Zeitpunkt ist in jedem Fall und hauptsächlich in Bezug zu setzen zu den unterschiedlichen Stationen der Customer Journey – beginnend vom ersten Interesse bis zum Kauf oder Vertragsabschluss. Es wird aber oft vergessen, dass die Customer Journey dann nicht endet, sondern der richtige Content zusätzlich zur Erhöhung der Kundenbindung und natürlich auch zur Erhöhung der Wahrscheinlichkeit eines erneuten Kaufs beiträgt. All dies findet im Bereich B2C im Onlinehandel schon lange und datenbasiert bis hin zur vollständigen Marketingautomation statt. Für den B2B-Bereich muss es klar sein, dass hier die Mechanismen zwar ähnlich, aber die Instrumente und Maßnahmen eingeschränkter sind. Während man beim klassischen Consumer in der ersten Stufe auf dem Weg zu einer Kaufentscheidung mit eher unterhaltsamen und oft auch viralem Content z. B. über Social Media schnell große Aufmerksamkeit und Reichweite für die Marke und das Produkt bekommt, ist das bei einem Geschäftskunden zumeist schwieriger. Trotzdem geht es auch hier darum, alle unterschiedlichen Zielgruppen zuerst einmal auf das eigene Unternehmen aufmerksam zu machen. Selbstverständlich kann dafür auch Social Media genutzt werden. Immer mehr Ansprechpartner auch im B2B-Umfeld sind nicht nur in Businessnetzwerken und Portalen wie Xing oder LinkedIn unterwegs, sondern

nutzen auch Facebook oder Twitter. In den aktuellen und zukünftigen Arbeitswelten wird sich die Trennung zwischen der privaten und der geschäftlichen Rolle weiter auflösen, sodass Social-Media-Beiträge die B2B-Zielgruppe auch oder gerade am Wochenende erreichen. Wenn Unternehmen es dort schaffen, über spannenden „snackable content“ die Aufmerksamkeit zu bekommen, können in der nächsten Stufe Inhalte beim Leser platziert werden, die tiefer gehen.

Sobald die Aufmerksamkeit geweckt wurde, sollte es für Unternehmen im B2B das Ziel sein, das jeweilige Expertenwissen in einer Branche oder einer Technologie so aufzubereiten und zu verbreiten, dass sich beim Leser das Gefühl einstellt, dort den gesamten oder zumindest einen Großteil seines Wissensbedarfs zu decken. Das Bedürfnis, Antworten auf wichtige Fragen zu Herausforderungen und Problemstellungen zu bekommen, ist gleichermaßen beim CEO und CIO vorhanden, eben nur in einem unterschiedlichen Grad der Detaillierung. Aber auch im Einkauf werden Kaufentscheidungen nicht nur über den Preis definiert. Im Vordergrund steht sehr oft auch hier die Motivation, von der Expertise eines Anbieters überzeugt zu werden und damit die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, ein Unternehmen zu beauftragen, das langfristig ein verlässlicher Partner ist. In dieser Phase heißt es also, den Schwerpunkt auf Content zu legen, der tiefes und möglicherweise sogar exklusives Fachwissen vermittelt. Bei der Erstellung dieses Content sind die Experten des Unternehmens dafür vom Marketing- und Kommunikationsbereich besonders intensiv einzubinden. Ebenso kann es sinnvoll sein, diese Experten als einzelne Personen direkt namentlich in Kommunikationsmaßnahmen zu platzieren. Schwierig wird es, wenn Experten das Unternehmen verlassen und dadurch personifiziertes Wissen des Unternehmens mitnehmen, was wiederum zu einer Schwächung der erarbeiteten Positionierung führen kann. Dieser Ansatz der **Meinungsführerschaft**, auch bekannt als Thought Leadership, ist ebenso bei der dauerhaften Bindung von Kunden wichtig und ein Element zur Unterstützung von Wiederkäufen.

Die tatsächliche **Leadgenerierung** wird schließlich durch Content unterstützt, der so exklusiv ist, dass Interessenten bereit sind, ihre Adressdaten auf der Website zu hinterlassen. Das kann durch Whitepaper oder Studien initiiert werden, die auf der Website zum Download zur Verfügung gestellt werden.

Die Abb. 2 zeigt exemplarisch die Customer Journey nach dem klassischen AIDA-Phasenmodell. Es gibt eine Vielzahl von Erweiterungen dieses Modells, die um zusätzliche Phasen ergänzt wurden und die Kundenbindung bzw. Wiederbeauftragung beschreiben. In dem betrachteten Sektor der Dienstleister im B2B ist dies jedoch nicht so relevant, da eine erneute Beauftragung eher im Rahmen von persönlichen Aktivitäten des Account- oder Sales-Managers erfolgt und weniger durch Content beeinflusst wird.

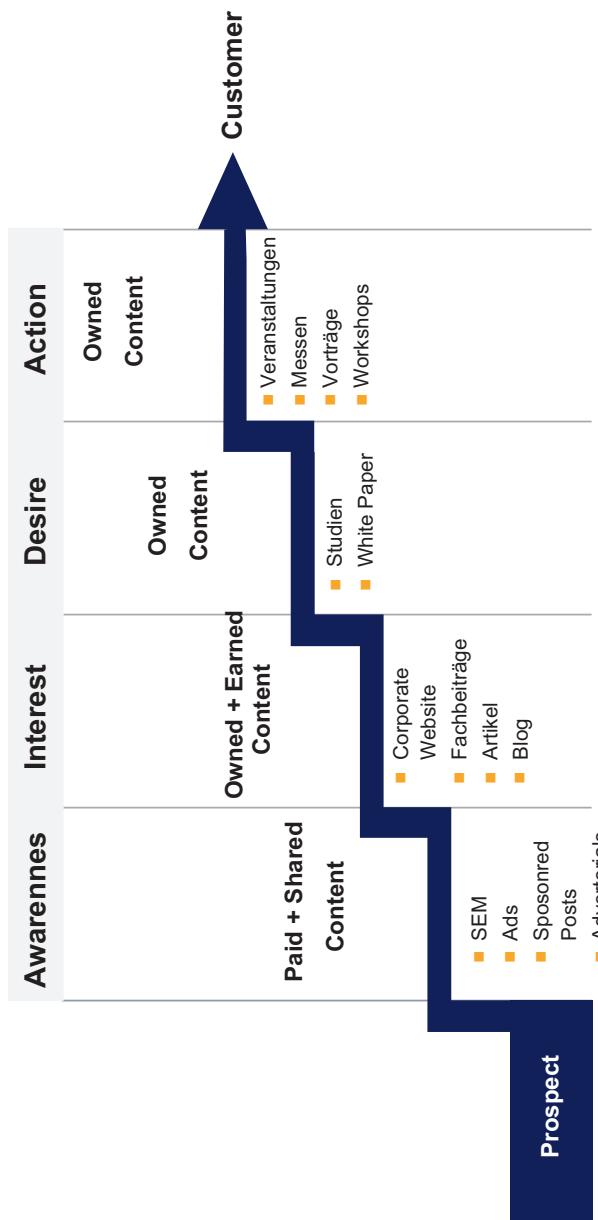


Abb. 2 Content zur Begleitung der Phasen der Customer Journey. (Quelle: eigene Darstellung)

Formate und Kanäle

Eine vollständige Betrachtung der verschiedenen Formate, die den relevanten Inhalt für die jeweilige Zielgruppe am besten transportieren, soll hier nicht vorgenommen werden. Für alle verantwortlichen Mitarbeiter in den Bereichen Marketing und Kommunikation ist es aber wichtig zu verstehen, dass Content Marketing ein ganzheitliches und alles überspannendes Vorgehen ist, das sich in vielen Kommunikations- und Marketingmaßnahmen und den jeweils typischen Formaten umsetzen lässt. Einige für den B2B-Bereich sinnvolle Formate sind hier exemplarisch aufgelistet:

- Social-Media-Post
- Fachartikel
- White Paper
- Produktblätter
- Studien
- Vorträge
- Messeauftritte
- Advertorial
- Blogs
- Newsletter
- Infografiken
- Videos
- Interviews
- Success Stories

Es gilt auch im B2B, dass Menschen anderen Menschen vertrauen. In vielen der Formate, z. B. Interviews, Videos oder Success Stories, ist es sinnvoll, verstärkt mit Testimonials zu arbeiten. Das sind andere Kunden, die als Referenz dienen oder in einem Artikel mit einem Zitat genannt werden. Oder auch die eigenen Mitarbeiter, die in Interviews über ihre Arbeit berichten, um neuen Bewerbern einen Einblick zu geben und das Interesse zu wecken.

Dass der Content an die jeweiligen Formate und deren typische Kanäle zur Verbreitung angepasst werden muss, versteht sich von selbst und ist allen beteiligten Personen und Bereichen im Content Marketing bekannt. Der lange Fachartikel aus dem Print funktioniert nicht online und schon gar nicht auf LinkedIn. Hier kommt wiederum der Organisation und den Prozessen eine hohe Bedeutung zu. Nur so lassen sich Themen übergreifend effizient recherchieren, aufbereiten und für die unterschiedlichen Formate und Kanäle anpassen. Neben den prozessualen Herausforderungen sind es aber leider immer wieder die

eingefahrenen Handlungsmuster und Widerstände der Mitarbeiter, die verhindern, dass Inhalte offen und transparent für alle anderen zur Verfügung gestellt werden.

4 Website als zentraler Content Hub

Die Bedeutung der eigenen Website als die zentrale Anlaufstelle und Ziel für alle Content-Marketing-Maßnahmen wird von Unternehmen im B2B leider noch oft unterschätzt. Je komplexer das Produkt ist und je weniger klassisches E-Commerce stattfindet, umso häufiger ist die Website nur eine Visitenkarte oder ein Schaufenster, das nur selten „umdekoriert“ wird. Es werden dort vielfach interne Organisationsstrukturen, Abteilungen und Bereiche dargestellt, die für die Zielgruppen der Website undurchschaubar und auch nicht relevant sind. Kunden verlieren sich in tief verästelten Menübäumen, und potenzielle neue Mitarbeiter bekommen nur Unternehmenszahlen und Bewerbungsprozesse präsentiert.

Wie viel sinnvoller wäre es doch, für alle unterschiedlichen Zielgruppen den passenden Content in allen Formaten gut auffindbar auf der Website bereitzuhalten. Denn schließlich haben fast alle oben genannten Formate das Ziel, mit einem ersten Einblick in ein Thema oder einfach einem Teaser auf Social-Media, Kunden, Journalisten oder Bewerber auf die Website zu bringen. Dort gilt es dann nicht nur, den vertiefenden Artikel über das konkrete Thema so spannend zu gestalten, dass der Besucher darauf lange verweilt, also liest, sondern auch auf weitere für ihn interessante Artikel hingewiesen und geleitet wird. Das gelingt mit sehr großer Wahrscheinlichkeit nicht, wenn er dafür erst Menüstrukturen selber durchsuchen muss.

Besonders wenn das Leistungsangebot des Unternehmens komplex ist und unterschiedliche Branchen und Technologien gleichzeitig und überlappend abdeckt, könnten sich überlagernde Themen und Artikel auf der Website z. B. mit Tags gekennzeichnet werden. Dabei werden Artikel mit Stichworten zu ihren Haupt- und Unterstichworten versehen, sodass bei der Darstellung des Contents auf der Website immer neue dynamische Clusterungen entstehen, die das Suchen im Content erleichtern und das Interesse des Besuchers nahezu automatisch auf den nächsten Artikel leiten.

Bei aller redaktionellen Aufbereitung und Darstellung der Inhalte dient die Website natürlich auch der Conversion von Interessenten/Prospects in Leads durch an unterschiedlichen Stellen des Contents platzierte gezielte Call-to-actions. Das können z. B. Downloads von Studien sein oder schlicht die Eingabe eines Kontaktwunsches. Insbesondere unter Bedingungen der verschärften Datenschutzgesetze ist die Website dafür ein sicherer Ort, wenn alle notwendigen

Freigaben eingeholt werden. Der so generierte Lead kann dann wiederum gezielt für weitere Content-Marketing-Maßnahmen genutzt werden, wie z. B. den Ver- sand von Newslettern.

Nicht immer macht es für Unternehmen Sinn, neben der Website für Kunden und Interessenten, die zumeist aus dem Marketing gesteuert wird, eine separate Corporate Website zu betreiben, die sich ausschließlich an Journalisten, Investoren und andere spezielle Zielgruppen richtet und von der Unternehmenskommunikation befüllt wird. Gerade bei mittelständischen Unternehmen ist diese Doppelpflege mit den beschränkten Kapazitäten schlicht und ergreifend nicht leistbar. Damit die Presse sich mit den benötigten Informationen jederzeit selbstständig versorgen kann, muss es trotzdem einen Bereich geben, der ganz besonders darauf ausgerichtet ist. Dort können Pressemitteilungen, Veröffentlichungen, Bildmaterial, komprimierte Unternehmensinformation usw. abgelegt werden. Auch wenn die Grenzen verschwimmen und Journalisten durchaus auch über andere Elemente und Formate des Content Marketings, die stärkeren Marketingcharakter haben, angesprochen werden und das Interesse geweckt wird, ist es am Ende z. B. immer noch die Pressemitteilung, die laut einer Befragung der dpa von 86 % der befragten Journalisten als eine ihrer wichtigsten Quellen angegeben wurde. Diese findet im klassischen Newsbereich der Website ihre Heimat.

Eine nach diesen Ansätzen aufgebaute Website mit vielen verschiedenen Contentelementen dient sogar den eigenen Mitarbeitern des Unternehmens als Informationsquelle oder wird von Mitarbeitern im Sales als Unterstützung in Kundengesprächen genutzt.

5 Nutzung von Tools für das Content Marketing

Der Entscheidung, welches oder ob überhaupt ein Tool zur Unterstützung des Content-Marketing-Prozesses genutzt werden soll, könnte sicherlich mehrere Kapitel gewidmet werden. Daher soll hier nur auf die generelle Bedeutung und Einordnung der Frage, wann ein Tool sinnvoll ist, eingegangen werden.

Einerseits muss jedem klar sein, der in seinem Unternehmen im Bereich Marketing und Kommunikation Content Marketing einführen oder verbessern will, dass zuallererst die Organisation und die Prozesse in den Fokus gerückt werden müssen. Unabhängig davon, in jedem Fall aber vor der Einführung eines Tools, müssen zuerst die Prozesse optimiert werden. Denn es geht schließlich nicht darum, einen schlechten Prozess durch die Einführung eines Tools lediglich zu digitalisieren. Damit ist nichts gewonnen. Es werden nur Budget und Ressourcen

verbraucht, die für die eigentliche Erstellung von Content besser eingesetzt hätten werden können. Ist der Prozess also etabliert und wird er von der Organisation akzeptiert und täglich gelebt, dann kann ein spezielles Tool durchaus unterstützen. Dies gilt ganz besonders, wenn die am Prozess der Contenterstellung und -distribution Beteiligten an unterschiedlichen Standorten oder sogar international in verschiedenen Zeitzonen arbeiten. Da kommt ein Contentplan, der nur auf Excel basiert, an seine Grenzen.

Andererseits können vorhandene Prozesse und Best Practices in einer fertigen und mehrfach in anderen Unternehmen erprobten und ständig verbesserten Softwarelösung für das Content Marketing durchaus als Template für die Etablierung eigener Prozesse dienen oder zumindest die Prozessveränderungen beschleunigen. Da es auf dem Markt vorhandene Lösungen gibt, die als SaaS (Software as a Service) aus der Cloud mit nur geringen Investitionskosten verbunden sind und teilweise ohne externe Unterstützung eingeführt werden können, kann dieser Ansatz in bestimmten Fällen auch interessant sein und ist einen Versuch wert.

6 Fazit

Auch wenn die Herausforderungen in Marketing und Kommunikation groß sind und Content Marketing nicht die ultimative Lösung für alles ist, so ist es doch zumindest die Möglichkeit, über viele Bereiche und Maßnahmen eine Klammer zu legen. Die bietet eine Grundlage, um alle Beteiligten wieder an einen Tisch zu bringen und das Marketing dahin zu bringen, wo es hingehört, als eine strategische Komponente zur Erreichung der Unternehmensziele. Das richtige Arbeitsumfeld gehört allerdings genauso dazu wie darauf optimierte Prozesse und neue Formen der Zusammenarbeit untereinander im Bereich Marketing und Kommunikation – und im gesamten Unternehmen.

Literatur

- Lässig, R. et al. (2015). *Die digitale Zukunft des B2B-Vertriebs*. München: Roland Berger.
- Solis, B. (Oktober 2009). Business applications of social networks, Josh Gordon. <https://www.masternewmedia.org/business-applications-of-social-media-inside-organizations-social-networks/>. Zugegriffen: 21. Mai 2018.

Weiterführende Literatur

News aktuell (Hrsg.). (März 2018). Recherche 2018, S. 5.

Heiko Packwitz ist Chief Marketing & Communications Officer der Lufthansa Industry Solutions, einer 100-Prozent-Tochter der Lufthansa AG, eines IT-Dienstleistungsunternehmens für Prozessberatung und Systemintegration, das Unternehmen aus ausgewählten Branchen bei der Digitalisierung von Geschäftsprozessen unterstützt. Davor war er u. a. als Vice President Services verantwortlich für die Beratung von Kunden in den Branchen Media, Energy und Healthcare und hat bei Medienhäusern und Agenturen Projekte für die Einführung von ERP, CRM und Produktions-/Planungssystemen geleitet. Er ist Gründungsmitglied und Beirat des IT Executive Clubs, einer Plattform zur Vernetzung und zum Austausch für CIOs der Metropolregion Hamburg.

Wie Content Marketing entsteht

„Erzählt uns was Schönes“ – digitales Storytelling im Content Marketing

Leif Ullmann und Christian Clawien

Inhaltsverzeichnis

1	Hintergrund – warum Storytelling so wichtig geworden ist	180
2	Warum wir Geschichten gerne hören und erinnern	181
3	Wie Formate Storys in Szene setzen	182
4	Digitales Storytelling – Einordnung und Definition	183
5	Digitale Erzählmethoden	184
6	Die vier Felder digitaler Erzählmethoden	185
6.1	Emotionales Storytelling	185
6.2	Informatives Storytelling	185
6.3	Visuelles Storytelling	186
6.4	Gesellschaftliches Storytelling	186
7	Praxisbeispiele	187
7.1	Emotionales Storytelling: Beats by Dre präsentiert: Das „The Defiant One Mixtape Volume I“	187
7.2	Informatives Storytelling: UNHCR und Google – Searching for Syria – Wie war Syrien vor dem Krieg?	188
7.3	Visuelles Storytelling: Century of the Child – eine interaktive Ausstellung des MoMA	190
7.4	Gesellschaftliches Storytelling: VISA Rushcard – Change Perspective	190
	Literatur	192

L. Ullmann (✉) · C. Clawien
fischerAppelt und nwtn, Hamburg, Deutschland
E-Mail: leif.ullmann@nwtn.agency

C. Clawien
E-Mail: christian.clawien@fischerappelt.de

Zusammenfassung

Storytelling ist seit Jahren ein im Marketing gern genutztes Mittel. Doch mit Social Media und digitaler Kommunikation haben sich die Möglichkeiten und Erfolgsfaktoren geändert. Was klickt im Netz, was wird gelesen, welches Video wird geguckt? Dieser Beitrag liefert eine Einführung in das Thema, definiert die Spielfelder von digitalem Storytelling und zeigt anschaulich mit vielen Beispielen aus der Praxis, wie Geschichten im Netz funktionieren.

1 **Hintergrund – warum Storytelling so wichtig geworden ist**

Dieser Text ist nicht zum Lesen geeignet. Denn er widerspricht allen gängigen Thesen zum Thema Content und zu digitalen Lesegewohnheiten: Fass dich kurz, komm auf den Punkt, starte mit Buzzwords oder versuche, den User lieber erst mal visuell zu reizen. Denn: Die Menschen lesen nicht mehr. Sie haben genug, sind satt von Inhalten und digitalem Gebrüll. Ein Blick oder Klick ins Internet wiederum erzählt eine ganz andere Geschichte. Denn noch nie gab es so viel Content und Text wie heute. Das Internet quillt über mit langen, irrelevanten Texten, lauten Botschaften und müde machenden Meinungen. Immer neue Kanäle lechzen nach Aufmerksamkeit beim Leser, wild wachsende Textwüsten buhlen um die Google-Gunst, und vermeintliche Freunde oder Follower teilen und liken wie wild durch die Netzmanege.

Wissen die denn alle nicht, dass sie für einen Friedhof arbeiten? Und zwar einen, auf dem sich nicht mal ein paar trauernde Besucher rumtreiben? Bevor es ganz düster wird, lohnt sich ein Blick auf die Fakten: Die Anzahl der Kanäle, die regelmäßig aktuellen Content produzieren, ist von einigen wenigen ins Unermessliche gestiegen. Sich diese vorzustellen, gleicht dem Versuch, das Ende des Universums zu erfassen. Uns erreichen täglich im Durchschnitt 10.000 Botschaften, nachgewiesenermaßen bleiben davon nur 154 im Kopf. Ein Facebook-Post, der, vertraut man der Qualität der Algorithmen, ja bereits auf die Interessen des Lesers zugeschnitten ist, wird durchschnittlich nur 1,6 s angesehen.

Und obwohl wir uns täglich immer länger im Netz aufhalten (196 min laut ARD/ZDF Onlinestudie 2018) und insbesondere aufgrund der Mobilienutzung jede ansonsten untätige Minute im Netz verbringen, sind wir gegenüber dem, was uns dort „geboten“ wird, immer unaufgeschlossener. Ein gutes Beispiel sind Adblocker. In vielen Ländern liegt deren Nutzung bereits bei über 25 % (Pagefair

2017). Das ist etwa so, als würde ich an einem Adventssonntag in die Innenstadt fahren, um dort mit Scheuklappen durch die Fußgängerzone zu gehen. Oder mich schlichtweg bei „Rock am Ring“ über die viel zu laute Musik beklagen.

Ist es also aussichtslos? Gibt es keine Chance mehr, gezielt Aufmerksamkeit zu erhaschen? Aber wonach suchen die Menschen dann? Beim Festival, in der Fußgängerzone oder eben im Internet? Der Weg in die Menge ist trotz der vielen Filterblasen und Echokammern, die sich in immer weiter ausfernder Koexistenz etablieren, nach wie vor möglich. Er funktioniert nur nicht mehr von selbst, denn dass Menschen aus Mangel an Alternativen Aufmerksamkeit (ver)schenken, ist nicht mehr zu erwarten. Wer sich heute die Aufmerksamkeit der Zielgruppen verdienen möchte, sollte die Rezepte und das Handwerk für gute Geschichten ganz genau kennen und beherrschen.

2 Warum wir Geschichten gerne hören und erinnern

Geschichten sind nach wie vor echte Topseller. Auch wenn immer weniger Menschen Bücher lesen oder kaufen, der Umsatz der Buchbranche allein in Deutschland liegt aktuell immer noch bei über neun Milliarden Euro pro Jahr. Gute Geschichten sind jedoch heute nicht an die traditionelle gedruckte Form gebunden. Insbesondere das serielle Erzählen im Bewegtbildmarkt lässt die Anzahl an neuen Geschichten Jahr für Jahr explodieren. Streamingdienste wie Netflix und Amazon, aber auch klassische TV-Sender produzieren heute mehr Geschichten als je zuvor. Nimmt man diese Entwicklung als Indikator, so erlebt die Zeit für gute Geschichten nicht nur eine Renaissance, sondern möglicherweise erst jetzt ihre echte Boomzeit. Aber warum funktioniert das Prinzip „Geschichte“ immer noch oder warum ist das Rezept für Geschichten so zeitlos erfolgreich?

Um die Wirkung von Geschichten und ihr Erfolgsrezept zu verstehen, hilft es, sich das Muster hinter erfolgreichen Storys anzusehen. Denn egal, ob Bibel oder Game of Thrones: Jedes noch so komplexe Buch, jede noch so anspruchsvolle Fictionserie oder jeder Hollywoodblockbuster, egal ob Drama, Komödie oder Fantasy, sie alle lassen sich immer auf die gleichen Schlüssel reduzieren. Diese Schlüssel sind es, die die Menschen zum Zuhören, zum Dranbleiben, zur emotionalen Verbindung und zum Erkenntnisgewinn bringen.

Geschichten sind einfach das beste Transportmittel, um Emotion und Ratio gleichermaßen anzusprechen. Nehmen wir etwa eine der bekanntesten und ältesten Bibelgeschichten: David gegen Goliath. Rational steht sie für die Muster

„Klein gegen Groß“, „Schwach gegen Stark“, „Aussichtslos gegen Übermächtig“. Fast in jeder erfolgreichen Story, in jedem Roman oder Blockbuster findet sich ein solches Motiv oder eine solche Ausgangssituation. Gleiches gilt für die Rolle eines typischen Helden, wenn nicht sogar Superhelden. Während wir diese heute vor allem in zahlreichen Comicverfilmungen wiederfinden, war in der Bibel ein solcher Superheld bereits allgegenwärtig.

Geschichten brauchen zudem Figuren. Figuren mit klaren Rollen und Eigenschaften. Figuren, mit denen wir uns identifizieren oder die wir ablehnen. Figuren erobern unsere Aufmerksamkeit und nehmen uns mit in die Geschichte. Und wenn sie uns erobert haben, dann folgen wir ihnen auch in der Veränderung. Wir glauben plötzlich an die Stärke eines Davids oder empfinden sogar Mitleid mit einem gefallenen Goliath.

Gute Geschichten erzählt man weiter. Oder – so sagte man früher – sie werden überliefert. Wie einfach sich eine Geschichte überliefern lässt, kann jeder testen, wenn er einen Witz weitererzählen möchte. Oder daran scheitert. Egal wie gut die Pointe auch sein mag, wenn die Geschichte nicht so einfach ist, dass ein jeder sie aus dem Stand erzählen kann, wird dieser Witz nicht lange überleben. Oder überliefert werden. Gleiches gilt für Begriffe wie Fallhöhe und Dramaturgie.

Eine gute Geschichte enthält nämlich auch diese beiden Zutaten. Und zwar in immer gleicher Form. Dramaturgisch reichen in der Regel drei Akte, um Leser oder Zuschauer für eine Geschichte zu begeistern. Die Schilderung des Problems oder Konflikts, das offene Zutagetreten des selbigen und schließlich die Lösung. Die Fallhöhe steht dabei für die Tragweite des Konflikts, der sich in der Regel bis zum dramaturgischen Höhepunkt am Ende des zweiten Aktes aufbaut, um dann auf oft ungewöhnlichem oder überraschendem Wege zur Lösung zu kommen. Wer diese Mischung aus Figuren und Formalien beherzigt, hat beste Chancen, die Menschen ans Lagerfeuer zu ziehen. Dem sinnbildlich typischsten Ort, um Geschichten zu erzählen und zu überliefern. Kurzum, dem Ort, an dem der Schlüssel zur Aufmerksamkeit der Menschen am heißesten glüht.

3 Wie Formate Storys in Szene setzen

Schon die Gründer des elisabethanischen Theaters im 16. und 17. Jahrhundert wussten: Eine gute Story kann nur dann ihre Wirkung entfalten, wenn ihr eine passende Bühne bereitet wird. Die sogenannte Shakespearebühne war daher so angelegt, dass sie von drei Seiten eingesehen werden konnte und kein Zuschauer mehr als 20 m weit weg vom Spielgeschehen Platz fand. Diese Konstruktion gab dem Spiel und den Storys einen festen Rahmen, der den Fokus voll auf die

aufgeführten Geschichten lenkte und den Besuchern eine vertraute, immer gleiche Form und Umgebung garantierte. Auch die Form der Aufführung folgte damals strengen Regeln: So war es etwa üblich, dass sämtliche Auftritte der Figuren angekündigt wurden. Die Shakespearebühne war quasi eines der ersten Formate, um Storys in Szene zu setzen.

Heute sind Formate Grundvoraussetzung, um Lesern und Zuschauern Orientierung zu geben. Insbesondere im journalistischen Bereich sowie im Bereich der Unterhaltungsshows sind feste, wiederkehrende Formate üblich und etabliert. Sie können für eine bestimmte Erzählform stehen, einen bestimmten Blickwinkel auf ein Thema oder ein festes Ritual innerhalb eines größeren Rahmens.

Die Könige der Formatentwicklung waren in der Vergangenheit amerikanische Late-Night-Shows, deren exakter Ablauf auf einer Aneinanderreihung regelmäßiger und unregelmäßiger Formate basierte. Aber auch Printmagazine können Formate in Form von Kolumnen, Bildstrecken oder festen Interviewformen eine Struktur verleihen. Sie sind quasi eine bereits inhaltlich interpretierte Form einer klassischen Rubrizierung. Spätestens mit der digitalen Contentwelle sind Formate das Nonplusultra im Storytelling, da sie eigenständig genauso funktionieren wie seriell. Sie bieten die Möglichkeit, Content zu konsumieren oder zu teilen, ohne dass der Rezipient einen gesamten Erzählzusammenhang kennen muss. Sie bieten zudem die Chance, im Contentdschungel Leitplanken zu setzen und dem User eine vertraute Erzählform anzubieten. So wie die Shakespearetheater es einst in London gemacht haben.

4 **Digitales Storytelling – Einordnung und Definition**

Digitales Storytelling ist die Verbindung von klassischen Erzählweisen mit digitalen Elementen. Häufig werden Metaphern eingesetzt, um komplexe Zusammenhänge verständlich zu machen. Ziel ist die Vermittlung von Inhalten und die Durchdringung des Relevanzfilters beim User. Die Nutzer werden dabei idealerweise interaktiv mit in die Story oder als Feedbackelement eingebunden. Digitales Storytelling zielt auf Resonanzbildung ab, ist webspezifisch inszeniert, zur richtigen Zeit, am richtigen Ort und im passenden Kanal präsent. Wir unterscheiden zwischen personalisiertem und informativem Storytelling. Im ersten Fall stehen Menschen im Mittelpunkt der Geschichte, im zweiten Informationen und Fakten. Digitales Storytelling berücksichtigt dabei immer die Interessen der User. Digitales Storytelling arbeitet mit Texten, Fotos, Musik, Videos, Podcasts, VR/AR-Inhalten und nahezu jeder neuen Webtechnologie.

5 Digitale Erzählmethoden

Die Entwicklung digitaler Erzählmethoden ist eng mit der Fortentwicklung des Internets im Allgemeinen verbunden. Oft kamen neue Formen des Storytellings dann auf, wenn höhere Bandbreiten oder neue Webtechniken wie HTML5 für eine breitere Masse an Nutzern verfügbar waren. Auch der Siegeszug des Smartphones hat das Nutzerverhalten und damit die Darbietung des Storytellings verändert. Bewegtbild in Form von Videos oder Webspecials mit Datenvisualisierungen sind bis vor wenigen Jahren noch undenkbar gewesen.

Heutige Definitionen von digitalem Storytelling rennen daher oft dem technischen Fortschritt hinterher und konzentrieren sich meistens auf die journalistisch verwandten Methoden des Storytellings. Dennoch lässt sich aus unserer Sicht eine zeitgemäße Kategorisierung dieser Methoden vornehmen, welche sich im Wesentlichen auf Format und Anlass des Storytellings fokussiert.

Die nachfolgend beschriebenen Methoden lassen sich sowohl innerhalb einzelner digitaler Kanäle beobachten, aber auch als Wechselspiel zwischen verschiedenen Kanälen. Oft „pflanzt“ sich eine Story fort, das heißt, sie springt von ihrem Ursprungskanal (z. B. Twitter) auf andere Kanäle wie beispielsweise Onlinemedien. Das Narrativ der Geschichte kann sich dabei verändern, ähnlich wie bei dem beliebten Spiel „Stille Post“, nur dass die Veränderung nachvollziehbar und sichtbar bleibt. Digitales Storytelling findet sowohl geplant als auch ungeplant statt. Zum Beispiel, wenn eine Geschichte aus Social Media heraus zu einem gesellschaftlichen Diskurs wird, der auch in Offlinekanälen geführt wird. Ein bekanntes Beispiel ist hier die „MeToo-Debatte“ (Noizz.de 2017). Aber auch als Markenkommunikation geplante Maßnahmen können sich zu einer weiterführenden Debatte entwickeln.

Gerade in der letzten Zeit beobachten wir die Zunahme von gesellschaftlich relevanten Inhalten im Content Marketing durch Marken wie Ben & Jerrys, die Deutsche Bahn oder Audi (Manager Magazin 2017). Grund hierfür ist die Sehnsucht der Nutzer nach einer klaren Haltung und die geringe Wirksamkeit von klassischer Produktkommunikation in sozialen Medien.

Wir haben in den vergangenen Jahren die Erfahrung gemacht, dass sich die meisten der bisher angewandten Storytellingtechniken im digitalen Raum in vier verschiedene Felder einordnen.

6 Die vier Felder digitaler Erzählmethoden

1. emotionales Storytelling
2. informatives Storytelling
3. visuelles Storytelling
4. gesellschaftliches Storytelling

6.1 Emotionales Storytelling

In diesem Feld stehen ein oder mehrere Menschen oder fiktive Charaktere im Mittelpunkt. Der Mensch beziehungsweise der Charakter erzählt (s)eine Geschichte, meist in freier Form oder in einer Interviewsituation. Diese Methode kann auch seriell eingesetzt werden. Für die Erzählform spielt die Bekanntheit der Personen keine Rolle, ist aber für die organische Distribution der Geschichte hilfreich. Gerade in diesem Feld ist die Abgrenzung zur klassischen Werbung wichtig, aber oftmals schwierig, da sich auch hier die Erzählformen durch den Siegeszug des Digitalen verändert haben.

Typische Beispiele sind unter anderem die Videogeschichten von Adidas „The Return“ (Vimeo [2015](#)) oder Horst Schlämmer alias Hape Kerkeling für VW (YouTube [2007](#)). Ziel ist das Auslösen von Emotionen egal welcher Art beim Zuschauer und damit der indirekte Imagetransfer von der Geschichte zur absendenden oder beteiligten Marke.

6.2 Informatives Storytelling

Wir leben in einer Zeit, in der die Menge der täglich produzierten Daten exponentiell ansteigt. Bis 2025 wird erwartet, dass wir jährlich ein Datenvolumen von 163 Zettabyte generieren. Das ist das Zehnfache an Daten im Vergleich zum Jahr 2016 mit 16 Zettabyte ([blog.wiwo.de 2017](#)).

Wir erleben immer wieder, dass Zahlen, Daten oder Fakten Anlass für eine Geschichte sind, gerade auch im Unternehmenskontext. Grundsätzlich stehen für das Erzählen von Geschichten, die auf Daten basieren, drei Quellen zur Verfügung: Open Data (offene Daten, die jeder nutzen kann, etwa Wetter- oder Geodaten), Big Data (Daten, die innerhalb von Unternehmen entstehen, große Mengen aus verschiedenen Quellen) und Quantified Self (Daten, die wir selbst produzieren).

Oft wird von „Data Storytelling“ gesprochen. Da dieser Begriff jedoch meist aufwendig inszenierte Datenstücke wie die Panama Papers umfasst, sprechen wir lieber von informativem Storytelling, wo auch ein einzelner Datenpunkt Start der Geschichte sein kann.

Exzellente Beispiele sind hier die Videodokumentation „The Fallen of World War II“ (Vimeo 2015), welche anhand von Zahlen die Geschichte des Zweiten Weltkrieges erzählt, oder der Beitrag aus der New York Times „Data Shows Punishing Reach of Racism for Black Boys“ (New York Times Online 2018). Ziel des informativen Storytellings ist es, komplexe, manchmal auch eigentlich langweilige Narrative zu kommunizieren und dabei den Leser zu unterhalten, aufzuklären oder ihm Hilfestellung zu bieten.

6.3 Visuelles Storytelling

„Ein Bild sagt mehr als tausend Worte“ – dieses Sprichwort gilt vor allem im digitalen Storytelling. Bilder, AR/VR, Grafiken, Erklärvideos, Livestreaming, Animationen: Die Möglichkeiten sind vielfältig. Das visuelle Storytelling entwickelt sich schnell weiter. Vorbilder für Unternehmen sind oft Formate, die in Medien ihren Ursprung haben, beispielsweise die „Torten der Wahrheit“ aus der Wochenzeitung *Die Zeit* (Katja Dittrich 2016) oder der „Augenblick“ von *Spiegel Online* (Spiegel Online 2018).

Visuelles Storytelling wird häufig in Verbindung mit informativem Storytelling genutzt, um komplexe Daten anschaulich und nutzerfreundlich aufzubereiten. Schöne Beispiele sind hier Peta „Eye to eye“ (Demodern 2018) oder die Glückwunschseite zum Medaillengewinn an das britische Olympiateam (WelldoneteamGB 2012). Ziel dieser Methoden ist es, User über den visuellen Impuls in die Geschichte zu locken oder sie zur Interaktion zu animieren.

6.4 Gesellschaftliches Storytelling

Das Web ist zu einem weltweiten Diskursraum geworden und steht in einem ständigen Wechselspiel zwischen Offline- und Onlinebeteiligung. Im 24-h-Rhythmus entstehen Empörungswellen, welche von Social Media in die klassischen Medien gelangen. Ein einzelner Tweet, ein einzelnes Video, gepostet durch Unternehmen oder Privatpersonen, kann weltweite Debatten auslösen. Immer mehr zivilgesellschaftliche Akteure versuchen, das für sich zu nutzen.

Aber auch Unternehmen machen häufiger von anlassbezogener Kommunikation Gebrauch, um ihre eigenen Botschaften zu verbreiten oder im Kontext aktueller Themen wahrgenommen zu werden. Auch Initiativen oder Kampagnen nutzen diese Methode. Typische Beispiele sind hier Ben & Jerrys „One sweet world“ (YouTube 2016) oder AirBnBs „Wall & Chain“ (YouTube 2014). Die Veröffentlichung solcher Inhalte findet oft sehr spontan und meist in Social Media statt. Ziel der Nutzung des gesellschaftlichen Storytellings ist die Vermittlung der Unternehmenshaltung zu aktuellen, relevanten Themen.

7 Praxisbeispiele

7.1 Emotionales Storytelling: Beats by Dre präsentiert: Das „The Defiant One Mixtape Volume I“

Im Vorfeld von Weltmeisterschaften überbieten sich Werbetreibende oft gegenseitig. Handel, Banken, Versicherungen, FMCG – alle setzen auf die Kraft der Emotionalität der großen Spiele. Millionenbudgets sind im Einsatz. Seit einigen Jahren setzt das Unternehmen Beats Electronics auf eine geschickte Umschiffung der harten Werberegeln der FIFA und präsentiert vor der WM emotionale Spots im Fußballumfeld, ohne dabei selbst Sponsor zu sein. Beats Electronics ist ein US-Hersteller von Audiozubehör. Das Unternehmen produziert hauptsächlich Kopfhörer namens Beats by Dr. Dre, benannt nach dem Gründer des Unternehmens, dem Rapper Dr. Dre. 2014 übernahm Apple das Unternehmen.

Beats by Dr. Dre sind wegen ihrer Basslastigkeit vor allem bei Jugendlichen beliebt. Das Marketing findet meist über Influencer statt, so tragen Nicki Minaj oder Lady Gaga in vielen Musikvideos die Kopfhörer. Unter Fußballern ist die Marke ebenfalls beliebt, seit einige Spieler das Aufsetzen von Kopfhörern zum Stilbild beim Aussteigen aus dem Mannschaftsbus oder dem Gang aus der Kabine gemacht haben. Zweites Standbein sind ikonische Kurzfilme, die oft von bekannten Regisseuren produziert sind und Straßenkultur im urbanen Raum thematisieren.

Das „The Defiant Mixtape“ hat Guy Richie produziert (siehe Abb. 1). Unter dem Titel „Made Deviant“ präsentiert Beats by Dr. Dre eine Serie von kleinen Kurzfilmen und Spots, die in Zusammenarbeit mit Sportlern und Künstlern entstanden sind. Im Film kommen unter anderem Mesut Özil, Harry Kane und Neymar vor. In der Szenerie einer russischen Großstadtsiedlung spielt ein kleiner Junge Fußball und fragt sich, wie man aus einem Hindernis eine Chance macht. Anschließend wird anhand von verschiedenen Momenten aus dem Leben der



Abb. 1 Mesut Özil im „Defiant“-Mixtape. (Quelle: MadeDefiant – YouTube 2018 – <https://youtu.be/VGykknw9eCM>)

großen Stars erzählt, wie diese mit Hindernissen umgegangen sind. Der Schnitt des Videos erinnert mit seinen schnellen Schnitten an die Social-Media-Visualität von Memes und 20-s-Videos. Der Look ist rough und im Hip-Hop-Stil gehalten. Musikalisch orientiert man sich am aktuellen Trap-Sound, die Stücke sind angelehnt an die jeweiligen Fußballer, die im Abschnitt des Videos vorkommen. Mit viel Lässigkeit und bekannten Namen gelingt ein Spot, der Spaß macht und auch bei Jugendlichen gut ankommt, die vielleicht keine Fußballfans sind. Beats spricht mit dem als Mixtape inszenierten Film ein Lebensgefühl an, mit dem sich viele Jugendliche identifizieren können. Die Mixtapes knüpfen inhaltlich an den WM-Film von 2014 „The Game before the game“ an, ebenfalls ein epischer Spot.

7.2 Informatives Storytelling: UNHCR und Google – Searching for Syria – Wie war Syrien vor dem Krieg?

Seit 2011 herrscht Bürgerkrieg in Syrien. Bilder von zerbombten Stadtteilen und verzweifelten Menschen beherrschen seitdem die Medien. Doch viele Menschen fragen sich: Wie war Syrien eigentlich vor dem Krieg? Alleine 2016 sind

160.000 Mio. Suchanfragen bei Google zum Thema Syrien aufgelaufen. Der Krieg ist komplex, viele Akteure spielen eine Rolle, Menschen wurden müde vom Thema.

Zusammen mit Google fand das Flüchtlingswerk der Vereinten Nationen (UNHCR) darauf eine Antwort: Eine Storytellingwebsite, auf der man in wenigen Minuten alles Wissenswerte über das Land und darüber, wie es vor dem Krieg war, erfahren kann (siehe Abb. 2). Dabei beantwortete man unter anderem die fünf häufigsten Suchanfragen von Nutzern bei Google: „Wie war Syrien vor dem Krieg?“, „Was passiert in Syrien?“, „Was ist ein Flüchtling?“, „Wohin fliehen die Flüchtlinge?“ und „Wie kann ich helfen?“. In Zusammenarbeit mit Journalisten und Autoren entstand zusätzlicher Content für die Seite. Abwechslungsreich scrollt der User so durch Videos, 360-Grad-Fotos, Satellitenaufnahmen, Vor-her-und-Nachher-Aufnahmen, Infografiken sowie Audiofiles.

Mehrere Millionen Besucher besuchten die Seite, alleine in den ersten paar Tagen haben diese zusammen über zehn Jahre an Zeit auf der Plattform verbracht. Über 150.000 US\$ Spenden wurden generiert (Awwwards 2017). Auch technisch ist das Projekt interessant: Mit dem Automatisierungstool Gulp wurden Inhalte schnell lokal gerendert, die Templates entstanden mit der Software Pug.

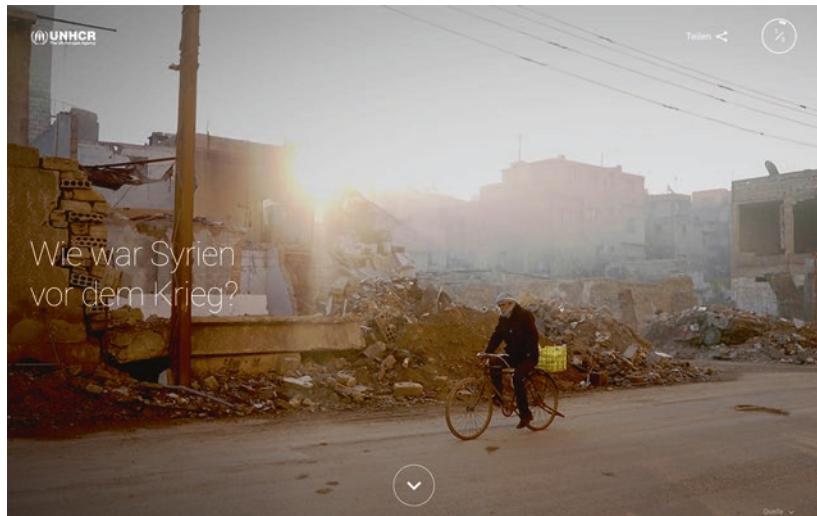


Abb. 2 Startseite von „Searching for Syria“. (Quelle: searchingforsyria.org – link: <https://searchingforsyria.org/de/>)

Daten wurden mit D3 visualisiert und Googles VR-View-Bibliothek diente für die eingebetteten 360-Grad-Ansichten. Das Hosting findet auf der Google Cloud Platform statt.

7.3 Visuelles Storytelling: Century of the Child – eine interaktive Ausstellung des MoMA

Nicht nur Medien und Marken bedienen sich der Prinzipien des digitalen Storytellings. Häufig kommen gerade aus dem Bereich der Kunst und Kultur die spannendsten Impulse. Führend auch in der digitalen Kommunikation ist hier das Museum of Modern Art in New York. Für die Ausstellung „Century of the Child“, welche nordisches Design für Kinder von 1900 bis heute zeigte, konzipierte das Museum eine interaktive Ausstellung (siehe Abb. 3).

Aufgeteilt in sieben Zeitabschnitte und Mottos wie „Power Play“ oder „Avant-Garde Playtime“ kann sich der Nutzer durch verschiedene Möbel, Spielzeuge oder historische Schriften navigieren. Beim Anklicken gibt es kurze Informationen und ein Foto zum Ausstellungsstück. Jedes Objekt aus der Ausstellung lässt sich über Social Media teilen. Mit diesem Konzept wurde die Seite 2012 „Site of the month“ bei den Awwwards.

7.4 Gesellschaftliches Storytelling: VISA Rushcard – Change Perspective

Die USA werden immer wieder von Unruhen zwischen der schwarzen Bevölkerung und der Polizei erschüttert. Nach etlichen Vorfällen von Polizeigewalt gegen Schwarze und dem Aufkommen der „Black-Lives-Matter“-Bewegung erschien 2016 der Spot „Change Perspective“ (siehe Abb. 4).

Der Spot wurde auf dem iPhone vom Dokumentarfilmer Gillian Laub gedreht. Der Clou: Beim Drehen des Smartphones wechselt der Charakter im Film, doch beide Darsteller sprechen den gleichen Text, in dem es um die Sorge um die eigene Familie und den Wunsch nach einem guten Leben geht. Bei vertikaler Betrachtung spricht ein Polizist den Text, wenn horizontal betrachtet wird, spricht ein scheinbares Gangmitglied. Die Bedeutung des Textes ändert sich je nachdem, wer es spricht und ob das Telefon im Hoch- oder Querformat gehalten wird.

Ziel der von VISA Rushcard initiierten Kampagne ist die Veränderung der Wahrnehmung der Rassen- und Geschlechterrollen in Amerika. Die Kampagne

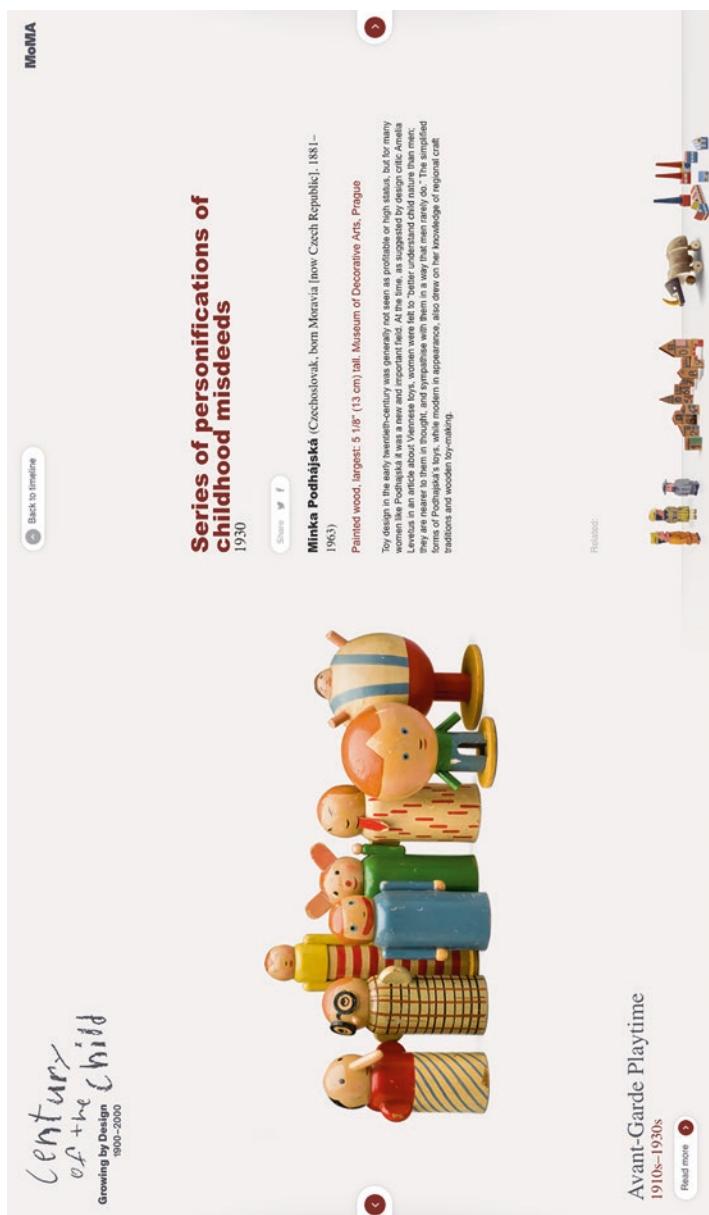


Abb. 3 Die interaktive Ausstellung „Century of the child“. (MoMA 2012 – Quelle: <https://www.moma.org/calendar/exhibitions/1222/>)



Abb. 4 VISA Rushcard „Change Perspective“. (Quelle: katie-cullinan.com/WP Narrative – YouTube/RushCard 2016 – https://www.youtube.com/watch?v=0KY-dL3_poo – Foto: Katie Cullinan)

generierte über 27 Mio. Views, über 80 % aller Nutzer haben das Video bis zum Ende geschaut.

Literatur

- ARD-ZDF-Onlinestudie. (2018). <http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/ardzdf-onlinestudie-2018/>. Zugegriffen: 24. Juni 2019.
- Awwwards. (2017). Case study: Searching for Syria by Google brand studio. <https://www.awwwards.com/case-study-searching-for-syria-by-google-brand-studio.html>. Zugegriffen: 8. Juni 2018.
- Blog.wiwo.de. (2017). Weltweite Datenmengen verzehnfachen sich bis zum Jahr 2025 gegenüber heute. <http://blog.wiwo.de/look-at-it/2017/04/04/weltweite-datenmengen-verzehnfachen-sich-bis-zum-jahr-2025-gegenueber-heute/>. Zugegriffen: 29. Mai 2018.
- Demodern. (2018). Peta – Eye to eye. <http://demodern.de/projekte/peta-eyetoeye-virtual-reality>. Zugegriffen: 8. Juni 2018.
- Katjadittrich.de. (2016). Die Welt ist schon kompliziert genug. <http://katjadittrich.de/die-welt-ist-schon-kompliziert-genug/>. Zugegriffen: 29. Mai 2018.

- Manager Magazin. (2017). Mehr Haltung, bitte! <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/marketing-warum-unternehmen-mehr-haltung-zeigen-sollten-a-1152080.html>. Zugegriffen: 29. Mai 2018.
- New York Times Online. (2018). Data shows punishing. Reach of Racism for Black boys. <https://www.nytimes.com/interactive/2018/03/19/upshot/race-class-white-and-black-men.html>. Zugegriffen: 8. Juni 2018.
- NOIZZ.DE. (2017). Diese Grafik zeigt, wie sich die #MeToo-Bewegung verbreitet hat. <https://noizz.de/gefuhle/diese-grafik-zeigt-wie-sich-die-metoo-bewegung-verbreitet-hat/5fmmib4>. Zugegriffen: 29. Mai 2018.
- Pagefair. (2017). 2017 Adblock Report. <https://pagefair.com/blog/2017/adbblockreport/>. Zugegriffen: 24. Juni 2019.
- Spiegel Online. (2018). Augenblick. <http://www.spiegel.de/thema/ausblick/>. Zugegriffen: 29. Mai 2018.
- Vimeo. (2015). The Fallen of World War II. <https://vimeo.com/128373915>. Zugegriffen: 8. Juni 2018.
- Vimeo.com. (2015). adidas – THE RETURN (Film). <https://vimeo.com/125204222>. Zugegriffen: 29. Mai 2018.
- Welldoneteamgb. (2012). WelldoneteamGB. <http://www.welldoneteamgb.com/>. Zugegriffen: 8. Juni 2018.
- YouTube.com. (2007). Horst Schlämmer bei Volkswagen. https://www.youtube.com/watch?v=6jP_zyCnyHM. Zugegriffen: 29. Mai 2018.
- YouTube.com. (2014). Breaking Down Walls/Wall & Chain/Airbnb. <https://www.youtube.com/watch?v=BpAdyFdE3-c>. Zugegriffen: 29. Mai 2018.
- YouTube.com. (2016). One Sweet World/Ben & Jerry's EUROPE. <https://www.youtube.com/watch?v=rhSCBldsqaw>. Zugegriffen: 29. Mai 2018.

Leif Ullmann ist Geschäftsführer der nwtn GmbH. Die Agentur entwickelt für ihre Kunden digitale Content-Formate und versteht sich als Labor für schnelle disruptive Kommunikationsformen.

Er war über viele Jahre Leiter der Bereiche Content und Redaktion bei fischerAppelt und startete seine Karriere als klassischer Printjournalist. Bereits bei der EXPO2000 unternahm er als Kommunikator für die Siemens AG im sogenannten Mediaversum den Sprung in die Möglichkeiten der digitalen Wissensgesellschaft.

instagram.com/leif_uebertragung

Christian Clawien ist seit 2014 Director Digital Strategy bei fischerAppelt und war zuvor mehrere Jahre bei Interone (BBDO) tätig. Seine Schwerpunkte sind Strategien für digitale Kommunikation und Social Media. Er war Mitgründer von Mister Wong und entwickelte einer der ersten auf WhatsApp basierenden Kommunikationskampagnen in Deutschland und ist mehrfach für digitale Installationen auf der re:publica ausgezeichnet worden.

Privat gibt er das Magazin NEW-D heraus, welches sich mit den gesellschaftlichen Auswirkungen der Digitalisierung beschäftigt.

twitter.com/clawier



Content Curation – Chancen und Herausforderungen für Unternehmen und Medien

Heiko Scherer

Inhaltsverzeichnis

1	Hintergrund	196
2	Content Curation als Chance für „Owned Media“	197
2.1	Kosten und Zeit	198
2.2	Inhaltliche Relevanz	199
2.3	Positionierung	200
3	Herausforderungen und Chancen für Unternehmen und Medien	201
3.1	Redaktion und Prozess	201
3.2	Recht und Urheberschaft	203
3.3	Technik und Tools	205
3.4	Formen der Content Curation	207
4	Fazit	207
	Literatur	209

Zusammenfassung

Content Marketing muss sich in der mobilen Welt auf veränderte Nutzungsgewohnheiten und Anforderungen einstellen. Unternehmen, die mit eigenen Medien und Inhalten Nutzer wirksam an sich binden wollen, müssen über Produktion und Publikation hinausdenken. Content Curation wird dabei zu einem Instrument, welches heute zwar permanent genutzt, aber immer noch oft unterschätzt wird. Bei eingehender Beschäftigung mit den Prinzipien und Potenzialen von kuratierten Inhalten wird deutlich, warum dieses Thema die Antwort auf einige der spannendsten Herausforderungen des Content Marketings sein kann.

H. Scherer (✉)
clapp mobile GmbH, Berlin, Deutschland
E-Mail: hs@tchop.io

1 Hintergrund

Jeder Content Marketer würde heute selbstverständlich zugeben, dass ein Unternehmen oder eine Marke Inhalte nicht immer selbst erstellen muss. Das Aufbereiten und Bereitstellen fremder Inhalte lohnt sich und ist unter dem Begriff „Content Curation“ ein fester Bestandteil im Content-Marketing-Mix. Letztlich ist jeder Inhalt, der nicht selbst produziert ist, per Definition „kuratiert“. Es gibt im Zeitalter der Digitalisierung in diesem Sinne viel mehr kuratierten als originär produzierten Inhalt.

Aus Sicht der klassischen Marketing- und Medienindustrie wird der Begriff dennoch oft kritisch beäugt und noch viel zu selten offensiv als taktische Maßnahme oder Strategie begriffen. Oft gilt: Was nicht selbst mit viel Aufwand erstellt wurde, kann nicht von großem Wert sein. Es macht also Sinn, das Thema genauer zu beleuchten und es vor dem Kontext der heutigen Internetökonomie zu analysieren.

„Kuratiert“ stammt als Begriff aus der Kunst- und Kulturwissenschaft und wird dort vor allem verbunden mit der Rolle des Kurators. Dieser nimmt eine zentrale Stellung im Museumsbetrieb ein, indem er Exponate in Ausstellungen organisiert und kuratiert. In diesem Sinne sind Kuratoren dort hoch angesehen, auch wenn sich ihre Rolle im heutigen Kunstbetrieb wandelt. Das Ansehen eines Kurators (oder die Tätigkeit des Kuratierens im Allgemeinen) ist als eigenständige Rolle bzw. Funktion in der digitalen Medienindustrie weit weniger klar definiert und anerkannt. Dabei spielt das Kuratieren (das lateinische Wort „curare“ bedeutet übersetzt „Pflege“) auch im Prozess der Produktion von Inhalten häufig eine prominente Rolle, beispielsweise, wenn eine Nachrichtenredaktion aus einer Vielzahl von Agenturmeldungen die interessantesten Themen auswählt, kommentiert und weiterverarbeitet.

Der Siegeszug des mobilen Internets hat das Mediennutzungsverhalten und damit auch die Rolle kurierter Inhalte in den letzten Jahren nachhaltig und tief greifend verändert. Nutzer haben zunehmend kürzere Aufmerksamkeitsspannen, suchen nach „snackable content“, der sich schnell und einfach konsumieren lässt. Menschen erwarten aktuelle Nachrichten „on the spot“, wo immer sie sich gerade befinden. In Echtzeit und ohne Verzögerung.

Gleichzeitig hat das Smartphone als erfolgreichstes Endgerät in der Geschichte der Menschheit dafür gesorgt, dass praktisch jeder jederzeit und an jedem Ort spontan Inhalte auf professionelle Weise erstellen, bearbeiten und unmittelbar teilen kann. Digitale Technologie hat zu einer radikalen Vereinfachung und damit auch Demokratisierung von Medienproduktion und

-distribution gesorgt. Es gibt daher zweifellos keinen Mangel, sondern einen riesigen Überfluss an Inhalten. Nutzern mangelt es eher an Orientierung und Filtern. Plattformen sind so zum beherrschenden Geschäftsmodell der digitalen Wirtschaft geworden. Die meisten der höchstbewerteten Start-ups der Welt sind mit diesem Modell erfolgreich; nicht nur im Bereich digitaler Inhalte, aber vor allem dort (vgl. Schmidt 2018). Soziale Netzwerke und Plattformen wie Twitter, Facebook oder Instagram erreichen täglich Milliarden von Menschen, ohne selbst Inhalte zu produzieren. Sie kuratieren Inhalte automatisiert auf Basis von Algorithmen, Verhaltensweisen oder Beziehungsverhältnissen und sind damit zu mächtigen Gatekeepern für Medien und Marken geworden.

Letztlich ist dieses Buch selbst ein gutes Beispiel für kuratierten Content verschiedener Autoren zu einem Themenkomplex. Die geschickte Zusammenstellung und Koordination von verschiedenen Blickwinkeln und Kompetenzen bietet einen spannenden Überblick, der interessanter sein mag als die Perspektive eines einzelnen allein.

2 Content Curation als Chance für „Owned Media“

Es soll in diesem Beitrag primär um Kommunikationskanäle gehen, die direkt und ausschließlich von dem marketingtreibenden Unternehmen bespielt bzw. von diesem technisch und juristisch kontrolliert werden; also eine engere Definition des Begriffs „Owned Media“. Dies ist bei einer eigenen Website, einer App, einem Newsletter oder einem Blog der Fall; nicht jedoch bei einem Twitter-, Instagram- oder Facebook-Account.

Social-Media-Marketing basiert naturgemäß stark auf kuratierten Inhalten. Es perfektioniert diese, abgestimmt auf die jeweilige Plattform, geradezu und hat in den letzten Jahren als eigene, wachstumsstarke Gattung eine prägnante Stellung im Marketingmix erfahren. Plattformen wie Facebook allerdings geht es um die Optimierung von Interaktionen zwischen Nutzern. Interaktionen zwischen Nutzern und Unternehmen monetarisieren solche Anbieter früher oder später so weit wie möglich. Das ist ihr Geschäftsmodell. „Earned Media“ wird so zwangsläufig zum digitalen „Paid Media“, d. h., wer mit eigenen, kommerziellen Inhalten planbar und dauerhaft Reichweite auf einer solchen Plattform erzielen will, muss dafür zahlen. Content Marketing und Werbung verschmelzen auf einer proprietären Plattform früher oder später. Dennoch lassen sich die folgenden Potenziale von Content Curation mindestens genauso gut auf die bekannten Social-Media-Plattformen anwenden. Social Media basiert im Kern schließlich auf dem Gedanken von Content Curation.

2.1 Kosten und Zeit

Dass Content Marketing endgültig im Marketingmix angekommen ist, zeigen die Diskussionen bezüglich des Impacts, der Effizienz- und Erfolgsmessung. Content kann im Marketingkontext keinem Selbstzweck dienen, sondern muss einem unternehmerischen Ziel dienen (vgl. BVDW 2018).

Natürlich können eigene Inhalte gegen Geld bzw. Mediainvestment werblich platziert werden (bspw. als sog. Native Advertising, um Aufmerksamkeit auf diese zu lenken und so analog zu klassischer Werbung Wirkung zu erzielen. Das große Potenzial von hochwertigem Content als Marketinginstrument ist jedoch, dass er Nutzer und potenzielle Kunden langfristig bindet und ihnen einen dauerhaften Mehrwert bietet. Unternehmen können mit eigenen Medien, Plattformen oder Kommunikationsmitteln einen permanenten Kommunikationskanal zu ihren Interessenten, Kunden oder Fans etablieren. Werbung kann dies niemals.

Damit ein Nutzer einem Content-Marketing-Angebot treu bleibt, muss der Absender ihm regelmäßig Inhalte mit Mehrwert liefern. In der mobilen Welt bedeutet dies heute täglich, am besten sogar mehrfach täglich. Diese Anforderungen an Frequenz und Aktualität sind eines der größten Probleme im Content Marketing. Ausschließlich mit eigenen, aufwendig produzierten Inhalten lässt sich heute kein Nutzer auf einem Newsportal, mit einem täglichen Newsletter oder in einer App dauerhaft binden. Und selbst wenn theoretisch genug Ressourcen vorhanden wären, um ausreichende Inhalte zu produzieren, würde es schwierig, mit „eigenen Geschichten“ allein breite Themenkomplexe ausreichend abzudecken. Selbst finanzstarke Unternehmen mit entsprechenden Ressourcen kommen hier an Grenzen.

Content Curation wird dabei, die richtigen Prozesse und Instrumente vorausgesetzt, zum Schlüsselinstrument, denn es erlaubt mit vergleichsweise geringen Mitteln, aktuelle Inhalte bereitzustellen, die der Zielgruppe einen Mehrwert bieten. Ganz gleich, welche Herangehensweise (siehe Abschn. 3.4) man wählt – die richtigen Inhalte zu kuratieren, ist weit weniger aufwendig, als neue Inhalte zu produzieren. Der Prozess ist einfach und lässt sich leicht den Nutzungsgewohnheiten der Nutzer anpassen. Man kann inhaltlich schnell reagieren und geht aufgrund der geringen Investitionen keine großen Risiken ein.

Die Plattformökonomie zeigt: Für Nutzer ist die Relevanz eines inhaltlichen Angebots entscheidend. Wer einen Inhalt letztlich produziert hat, tritt oft in den Hintergrund. Für Unternehmen ergeben sich daraus Chancen, mit kuratierten Inhalten auf eigenen Plattformen bzw. in eigenen Medien Nutzer dauerhaft und vor allem effizient an sich zu binden.

2.2 Inhaltliche Relevanz

Ein wesentlicher Grund für den Aufstieg des Content Marketings mag im Abstieg der klassischen Werbung begründet sein. Die alte Werberegel „Advertising follows eyeballs“ gilt auch im digitalen Zeitalter. Doch wo sich Werbung früher einfach in Richtung der Medien orientierte, in der Hoffnung, dort Aufmerksamkeit und Sichtbarkeit erwerben zu können, existieren dort nur noch wenige monopolistische Digitalkonzerne auf der einen und oft kriselnde Medienkonzerne auf der anderen Seite.

Digitale Technologie gibt Nutzern die Macht, hochgradig selektiv zu agieren und Werbung einfach und dauerhaft zu vermeiden. Digitale Werbung abseits der großen Plattformen ist daher oft nur mäßig wirksam. Alles ohne inhaltliche Relevanz, ohne konkreten Mehrwert wird nicht mehr wahrgenommen und im schlimmsten Fall als störend empfunden. Der nächste Kanal, Inhalt, Anbieter, die nächste App oder Website ist immer nur einen Klick entfernt.

Der BVDW definiert in seinem Code of Conduct (BVDW 2018) die Abgrenzung zu klassischen Werbemaßnahmen daher als „das Anbieten eines klaren Mehrwerts“. Nun erachten die wenigsten Kunden ein inhaltliches Angebot, welches sich exklusiv um eine Marke oder ein Produkt dreht, als relevant. Selbst produzierte Content-Marketing-Inhalte neigen jedoch primär genau dazu: Es geht um die Inszenierung der Marke im werblichen Sinne, sei es direkt oder indirekt. Das Interesse der Nutzer an einem Themengebiet, Markt- oder Produktsegment ist jedoch tatsächlich meist von anderen Motiven geprägt und daher wesentlich breiter und offener.

Unternehmen sind daher sehr gut beraten, wenn sie im Content Marketing nicht mehr das Produkt in den Mittelpunkt stellen, sondern den Konsumenten und sein Informations- oder Unterhaltungsbedürfnis. Dieses allein mit eigenen, selbst produzierten Inhalten in ausreichendem Umfang zu stillen, ist nicht nur aus Kostengründen schwierig. Ein kuratierter Mix an Themen, der die Interessen der Konsumenten aktuell und attraktiv bedient, ist dagegen in der Lage, mit dem gleichen Budget eine sehr viel größere inhaltliche Bandbreite abzudecken.

Es ist naiv zu glauben, dass sich Konsumenten digital nicht ohnehin über alternative Angebote und fachliche Hintergründe informieren. Content Curation kann helfen, ein Angebot zu schaffen, das eine solche Nachfrage befriedigt. Erfolgreiches Content Marketing bringt dabei Unternehmens- und Marketingziele mit den inhaltlichen Interessen der Zielgruppe in Einklang (siehe Abb. 1).

Kuraterte Inhalte in Form von kurzen Zusammenfassungen oder Briefings bieten jedoch noch einen anderen entscheidenden Vorteil: Zeitersparnis ist im

Abb. 1 Themenauswahl als Interessensausgleich.
(Quelle: eigene Darstellung)



Zeitalter des Überflusses für viele Zielgruppen (besonders die attraktiven) ein wichtiger Faktor. Nutzer wollen häufig gar keine langen Artikel lesen oder Videos sehen, sondern nur die wichtigsten Punkte zusammengefasst bekommen. Ange- sichts des Überflusses an Inhalten ist es schlicht auch nicht mehr möglich, alles im Detail selbst zu konsumieren.

2.3 Positionierung

Die Diskussion zwischen den Disziplinen Werbung und Content Marketing wird stellvertretend durch die entsprechenden Agenturvertreter kontrovers geführt. Ein häufiger Vorwurf dabei ist, dass Content Marketing „zu wenig auf die Marke einzahlt“. Nun soll es an dieser Stelle nicht um diese Frage gehen. Wenn „eine Marke als die Summe aller Vorstellungen verstanden werden kann, die ein Markenname oder ein Markenzeichen bei Kunden hervorruft“ (Gabler Wirtschaftslexikon 2018), ist davon auszugehen, dass Content Marketing mindestens langfristig Einfluss auf diese Kundenvorstellung hat.

Content Curation als Instrument des Content Marketings bietet auch hier erhebliches Potenzial und trägt richtig eingesetzt wesentlich zu einer erfolgreichen Positionierung der eigenen Marke im klassischen Marketingsinne bei: Mithilfe einer guten Content Curation zeigen Sie Ihrer Zielgruppe, dass Sie wissen, was in Ihrem Fachgebiet zurzeit relevant ist. Niemand bezweifelt, dass Fachwissen nötig ist, um interessante Inhalte zu finden und im Kontext

zu kommentieren oder zusammenzufassen. Inhalte zu teilen bedeutet, Wissen zu vermitteln. Und das ist selten etwas Schlechtes. Viele Influencer auf Twitter beispielsweise zeichnen sich vor allem dadurch aus, dass sie interessante Themen und Inhalte effizienter und schneller finden und dann entsprechend attraktiv „remixen“. Viele werden so selbst zu Marken in den unterschiedlichsten Segmenten.

Kuratierte Inhalte können Sichtweisen und Stellungnahmen anderer Experten und Quellen zu einem Thema präsentieren und auf diese Weise eigene Botschaften und Inhalte mit Mehrwert anreichern, ohne dass dies werblich wirkt. Man demonstriert dem Kunden vielmehr, dass man seine Bedürfnisse ernst nimmt und ihm ein wertvoller „Informationsdienstleister“ ist. Man zeigt aber auch anderen Experten, deren Inhalte man teilt, dass man diese wertschätzt für die eigenen Nutzer. Nachhaltige Content Curation dient immer auch der Kontakt- pflege.

Wer Content Curation richtig betreibt, macht sich so selbst zu einem Experten, kann dadurch die eigene Reichweite erhöhen und die eigenen Inhalte breiter streuen. Gerade kleinere Unternehmen können durch kuratierte Inhalte von der Strahlkraft großer Absender profitieren. Das hilft auch dann, wenn gerade keine eigenen Themen und Kommunikationsanlässe vorhanden sind.

3 Herausforderungen und Chancen für Unternehmen und Medien

Das Kuratieren von Inhalten mag Unternehmen und Redaktionen großes Potenzial bieten. Es stellt sie organisatorisch, rechtlich und technologisch aber auch vor neue Herausforderungen. Im folgenden Abschnitt sollen die wichtigsten Aspekte beleuchtet werden.

3.1 Redaktion und Prozess

Content Curation genießt in klassischen Redaktionen, die sich traditionell auf das Erstellen journalistischer Inhalte fokussieren, nicht immer eine hohe Akzeptanz. Speziell Printredaktionen wurden dazu ausgebildet, Inhalte selbst zu recherchieren und zu publizieren. In Redaktionen mit digitaler DNA ist Content Curation dagegen meist weiterverbreitet und wird mindestens im Rahmen der internen Workflows genutzt.

In vielen Fällen geht es daher auch darum, Denkweisen zu verändern und einen effizienzgetriebenen, zielgerichteten Prozess zu etablieren, der sich davon unabhängig macht, wer Urheber eines Inhalts ist. Im Vergleich zu klassischen Medien- und Verlagshäusern mag man glauben, dass Content Marketer den Vorteil haben, dass ihnen strikte Kundenorientierung in der Marketingkommunikation im Idealfall ohnehin zu eigen ist. Erfolg mit kuratierten Inhalten ist immer davon abhängig, wie stark die handelnden Personen digital arbeiten, denken und neue Prozesse und Formate als Chance und nicht als Bedrohung begreifen. In der Praxis wird das Kuratieren von Inhalten meist als dreistufiger Prozess begriffen, wie Abb. 2 zeigt (vgl. Abb. 2).

Der erste Schritt gehört zum Handwerkszeug einer jeden Redaktion und ist Teil des journalistischen Prozesses. Es gibt unzählige Tools und Services, die speziell in dieser Phase hilfreich sind und sich durch unterschiedliche Schwerpunkte auszeichnen. Im zweiten Teil entsteht der eigentliche Mehrwert, hier wird es anspruchsvoll. Oft geht es darum, die richtigen Themen früh zu erkennen, Inhalte auf wenige Kernpunkte herunterzubrechen und mit wenigen Worten Position zu beziehen. Dies verlangt eine eigene journalistische Kompetenz, zumal es hier auch um Geschwindigkeit geht. Content verbreitet sich digital rasend schnell. Wer aktuelle Nachrichten erst nach der Redaktionskonferenz am nächsten Tag kommentiert und publiziert, ist oft schon zu spät. Im dritten Schritt gilt es, die kuratierten Inhalte den jeweiligen Distributionskanälen und Nutzererwartungen anzupassen. Umso mehr Kanäle es zu bedienen gilt, desto komplexer wird es. Auf der inhaltlichen und organisatorischen Seite sollte besonders folgenden Punkten Aufmerksamkeit geschenkt werden:

- Finden Sie die richtige Mischung aus kuratierten und eigenen Inhalten, denn Content Curation kann die Wirksamkeit der eigenen Inhalte verbessern;

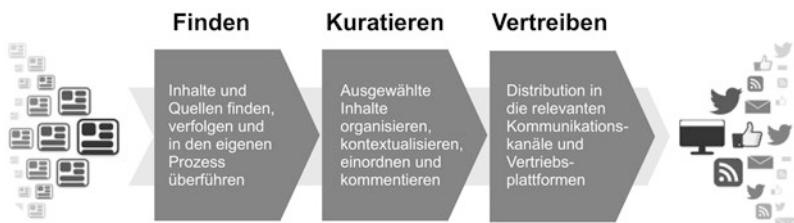


Abb. 2 Standardprozess der Content Curation. (Quelle: eigene Darstellung)

pauschale Aussagen dazu, wie dieser Mix prozentual aussehen soll, sind kritisch zu betrachten, denn letztlich beeinflussen dies in der Praxis viele Faktoren von Strategie bis Budget. Experimentieren Sie damit und messen Sie das Ergebnis.

- Übersetzen Sie Ihre Markenwerte in „Content Values“ und definieren Sie, wie viel die kuratierten Inhalte und Themen mit Ihrer Marke bzw. Ihrem Produkt zu tun haben müssen; überlegen Sie sich vorher, welchen Abstrahleffekt das Angebot auf Ihre Marke haben soll.
- Setzen Sie auf Qualität statt Quantität, denn Quantität gibt es ohnehin genug im Internet. Ihre Nutzer sind anspruchsvoll, oft auch selbst Experten ihres Gebiets. Sie erwarten Kontext und Einordnung.
- Fremde Quellen und Autoren sollten prominent und offensiv hervorgehoben werden; man sollte niemals so tun, als ob kuratierter Inhalt eigener Inhalt wäre.
- Inhalte und Angebote des Wettbewerbs sollten miteinbezogen werden. Dies zeigt Größe und macht Ihr Angebot für Nutzer attraktiver und glaubwürdiger. Wichtig ist dabei, den richtigen Ton zu treffen!
- Ein Redaktionsplan für kuratierte Inhalte und Themen ist besonders in größeren Teams wichtig; dabei sollten auch Publikationszeitpunkte, Frequenz und Umfang der kuratierten Inhalte vorab definiert werden.
- Kuratierte Inhalte sollten genau wie eigene auf Basis von Daten optimiert werden, d. h., es gilt, relevante „Key Performance Indikatoren“ zu definieren und ein entsprechendes Tracking aufzusetzen.
- Involvieren Sie nicht nur Redakteure oder Mitarbeiter in der Marketing- oder Kommunikationsabteilung, sondern auch Fachleute aus den jeweiligen Bereichen. Diese haben oft ein größeres Fachwissen und verfolgen die relevanten Quellen ohnehin täglich. Mit den richtigen Tools ausgestattet, ist deren inhaltlicher Output oft von erstaunlicher Qualität.
- Setzen Sie auf schlanke Prozesse und Geschwindigkeit auf Basis moderner Softwaretools; in Redaktionskonferenzen können Themen diskutiert werden, aber das eigentliche Publizieren kuratierter Inhalte sollte zeitnah und aktuell erfolgen.

3.2 Recht und Urheberschaft

Die schiere Vielfalt täglich produzierter und verbreiteter digitaler Inhalte hat die rechtlichen Rahmenbedingungen in den Fokus gerückt, da sich klassische Urheberschaft und digitale Distribution oft diametral gegenüberstehen. Grundsätzlich sollte von einer Schutzwürdigkeit der kuratierten Inhalte ausgegangen

werden. Es kommt somit entscheidend darauf an, wie der Kurator die Inhalte verwendet. Für Unternehmen, die kuratierte Inhalte als Content-Marketing-Maßnahme nutzen wollen, ist die Beschäftigung mit diesen Rahmenbedingungen daher unverzichtbar. Ein Versuch, hier auf alle relevanten rechtlichen Gesetze, Entscheidungen und Richtlinien einzugehen, würde den Rahmen sprengen. Deswegen soll hier nur ein Überblick verschafft werden:

1. Alle Marktteilnehmer sind sich einig, dass das Urhebergesetz die heutige Realität im Internet und den sozialen Netzwerken nur unzureichend regelt. Eine hundertprozentige rechtliche Sicherheit gibt es in vielen Fällen nach heutigem Stand schlicht nicht. Besonders Kuratoren bewegen sich rechtlich oft in einem grauen Bereich. Wer 100 % Rechtssicherheit erwartet, hat es heute sowohl in den sozialen Netzwerken als auch mit reichweitenstarken Content angeboten kommunikativ schwer.
2. Wer das Kuratieren von Inhalten nicht mit dem Kopieren von Inhalten gleichsetzt und einige grundsätzliche Regeln einhält, kann rechtliche Risiken jedoch nachhaltig minimieren. Es kommt letztlich darauf an, wie der kuratierte Inhalt konkret verwendet wird. Content Curation schafft vor allem dann einen Mehrwert, wenn Inhalte mit redaktionellem Kontext, einem eigenen Blickwinkel und einer sinnvollen Einordnung versehen und mit Nennung der Quelle korrekt verlinkt werden. Umso mehr eigene redaktionelle Leistung in der Präsentation eines „Link-Teasers“ erbracht wird, desto geringer sind in der Regel rechtliche Risiken. Dies betrifft sowohl Texte als auch Bilder und Videos, wobei speziell bei Bildern oft nicht in Betracht bezogen wird, dass diese eigenen Rechten unterliegen.
3. Neben dem Verlinken von fremden Inhalten kommt dem sogenannten Embedding von Inhalten in der digitalen Welt eine zentrale Rolle zu. Im Alltag ist dies heute praktisch jeder Internetnutzer. Technisch bleibt der Originalinhalt unangetastet. Der EuGH ordnete Embedded Content zuletzt als eine Art Verlinkung ein und kommt zum Ergebnis, dass das Einbinden von Videos in dieser Form keine Urheberrechtsverletzung darstellt. Damit man sich auf die EuGH-Rechtsprechung berufen kann, muss die Quelle rechtmäßig und das Video frei verfügbar sein.
4. Social-Media-Beiträge von Plattformen wie Twitter, Facebook oder Instagram bergen immer dann ein rechtliches Gefahrenpotenzial, wenn ein Bild enthalten ist. Ist der Nutzer, der den Beitrag ursprünglich erstellt hat, der Besitzer des Fotos oder verfügt er über die entsprechenden Veröffentlichungsrechte, ist man auf der sicheren Seite. Wurde das Foto von dem Nutzer jedoch ebenfalls ohne die notwendigen Veröffentlichungsrechte genutzt, so ist von einer

Urheberrechtsverletzung auszugehen. In der Praxis ist dies natürlich nicht immer leicht zu erkennen. Im Zweifel sollte im Rahmen der redaktionellen Arbeit die Rechtslage erörtert werden.

5. Im Hinblick auf Content Curation wird häufig das im Jahr 2013 beschlossene Leistungsschutzrecht für Presseverleger (§ 87 f. – 87 h UrhG) als Hindernis angeführt. Strittig bei diesem „realitätsfernen Quatschgesetz“ (Lobo 2018) ist vor allem, wie umfangreich Vorschauinhalte (sogenannte Snippets) auf den fremden Seiten sein dürfen, bevor eine Lizenzierungspflicht greift. Da sich das Gesetz jedoch nicht gegen kuratierende Marketer, sondern gegen Aggregatoren wie Google wendet, bleibt zu hoffen, dass es am Ende zu pragmatischen Lösungen aus Sicht des Content Marketings kommen wird. Publizistische Angebote leben auch nach dem Prinzip „Share, don't steal“ von einer fairen gegenseitigen Verlinkung.

Letztlich gilt in der Praxis der Grundsatz: wo kein Kläger, da kein Richter. Wer urheberrechtliche Grundsätze beachtet, kann digitale Inhalte vernünftig kuratieren und Rechtsverletzungen vermeiden. Content Marketern sei die Beschäftigung mit dem Thema ans Herz gelegt. Das Prinzip von Verlinkung und Aggregation ist im Internet so beherrschend, dass uns die rechtliche Diskussion darum noch viele Jahre beschäftigen wird. Entsprechendes Basiswissen sollte jedem Teammitglied und Redakteur vermittelt werden.

3.3 Technik und Tools

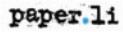
Die wachsende Bedeutung von Content Curation ist mittlerweile auch an der großen Anzahl an Softwarelösungen und -tools abzulesen, welche sich des Themas oft im Zusammenspiel mit Social Media angenommen haben. Entstanden ist eine eigene Kategorie, die sich von klassischen Content-Management-Systemen, deren Fokus die Erstellung und das Management eigener Inhalte ist, klar abgrenzt.

Es würde hier zu weit führen, alle digitalen Tools aufzuführen, die Content Curation ermöglichen, unterstützen oder sich komplett darauf fokussieren (siehe Abb. 3). Einige Plattformen wollen den gesamten Prozess des Auffindens, Organisierens, Kuratierens und der Distribution abdecken. Solche Komplettlösungen sind oft teuer und komplex. Andere Tools decken nur bestimmte Prozessfunktionen wie bspw. Quellenanalyse und Organisation ab oder konzentrieren sich auf bestimmte Medienformate, wieder andere sind besonders hilfreich im Bereich Multi-Channel-Distribution. Im Kontext Social Media gibt es viele kostenlose

oder günstige Content Curation Tools, die sich an kleine Teams oder Blogger richten und mit denen sich als Einstieg bereits schnell etwas erreichen lässt.

Es muss letztlich darum gehen, die Instrumente zu finden, die am besten zur eigenen Contentstrategie, den eigenen Ressourcen sowie den konkreten Produkt- und Projektanforderungen passen. Folgende Fragen können grundsätzlich hilfreich sein bei der Auswahl entsprechender Technologie:

1. Welche Inhalte und Quellen sollen wie kuratiert werden? Richtet sich die Aufmerksamkeit stärker auf Social-Media-Inhalte, Artikel auf Blogs und Newsportalen oder geht es um „Media Assets“, d. h. Bilder und Videos? Wie groß sind die Mengen, aus denen ich schöpfen kann?
2. In welchen Kanälen sollen die kuratierten Inhalte wie genau distribuiert werden? Geht es um „Owned Media“ oder Plattformen Dritter wie Social Media? Wie sollen die Inhalte dort genau inszeniert und dargestellt werden?
3. Wie sehen meine redaktionellen Prozesse aus und welche Ressourcen stehen zur Verfügung? Wie viel Automation ist wichtig und sinnvoll, wie viel redaktionelle Kontrolle und Freiheit?
4. Wie sieht mein bestehendes Content Management technisch aus und wie passt ein neues Tool dazu? Was ist mein „führendes System“? Wie sieht der Datenfluss aus und welche Schnittstellen sind vorhanden bzw. notwendig?
5. Welche Anforderungen bestehen von rechtlicher Seite? Wie steht es um Archivierung und Datensicherheit?
6. Wie soll der Erfolg der Inhalte gemessen und nachvollzogen werden?

Organisieren & Sammeln	Professional & Distribution	Ticker & Storytelling	Discovery & Monitoring
 pocket  feedly  Flipboard  paper.li  Trello	 Scoop.it!  tchop  curata  publishthis  flockler	 livefyre  scribble  wakelet  Medium  PAGEFLOW	 mention  echobot  brandwatch  Buzzsumo  linkfluence

„Consumer-Tools“, die vor allem für den internen Gebrauch nützlich sind

Professionelle Plattformen, die auch Distribution ermöglichen

Tools mit Fokus auf „Embedding“, Ticker sowie Darstellung als Artikel

Schwerpunkt Analyse von Quellen, Monitoring inkl. Social Media

Abb. 3 Übersicht Content Curation Tools. (Quelle: eigene Darstellung)

Fast alle modernen Anbieter, sogar komplexere Enterpriselösungen, sind heute in der „Cloud“ als sogenannte Software-as-a-Service (SaaS) schnell und einfach im Browser nutzbar. Dies ermöglicht schnelle, einfache Tests und prototypisches Arbeiten. Niemand sollte heute noch ein Tool implementieren, welches er intern nicht vorher einem ausführlichen Praxistest unterzogen hat.

3.4 Formen der Content Curation

Wer denkt, dass Content Curation ein einfaches und schnelles Mittel sei, um mit wenig Aufwand die eigene Marke zu schärfen, wird auf Dauer wahrscheinlich enttäuscht werden. Denn der Überfluss an kuratierten, kommentierten Inhalten speziell auch in den sozialen Netzwerken hat Nutzer anspruchsvoll werden lassen. Es ist nicht nur schwer, passende Inhalte effektiv zu finden, sondern auch effizient weiterzuverarbeiten. Diese mit wenigen Worten in den richtigen Kontext zu bringen, ist eine journalistische Kunst an sich, und nicht jeder Redakteur, der einen langen investigativen oder unterhaltsamen Artikel schreiben kann, bringt diese Fähigkeiten mit. Kuratierte Inhalte können in unterschiedlichen Formaten und Formen eingesetzt werden. Einen Überblick über einige beliebte Methoden bietet Abb. 4.

Diese Formate lassen sich in unterschiedlichsten Kanälen wie Apps, Newslettern oder Newsportalen in unterschiedlichen journalistischen Formen anwenden. Besonders die thematische Verbindung mit eigenen Inhalten bietet viel Potenzial, das Beste aus beiden Welten zu verbinden. Content Curation sollte wie Social-Media-Marketing auch als kreativer Prozess begriffen werden. Es gilt, die Perspektive zu wechseln, offen für neue Lösungen zu sein und eine für den Nutzer attraktive Mischung an Inhalten in ausreichender Form und Frequenz zu komplizieren.

4 Fazit

Unternehmen und Marken, die eigene Medien und Plattformen etablieren wollen, um in einen dauerhaften Dialog mit Konsumenten und Kunden zu treten, engagieren sich in der Königsdisziplin des Content Marketings. In dieser Disziplin ist Content Curation eines der wichtigsten Instrumente, um Marketing- und Kommunikationsziele mithilfe von digitalen Inhalten zu erreichen.

Kuratierte Inhalte schlagen in den richtigen digitalen Darbietungsformen selbst produzierte Inhalte häufig bei den wichtigsten Erfolgsindikatoren:

Aggregation	Destillation	Elevation	Mashups	Chronologie
				Bezieht sich auf die Präsentation des zeitlichen Verlauf eines Themas, meist visuell als Timeline. Der User kann die Entwicklung chronologisch nachzuvollziehen. Als "Ticker" heute ein Standardwerkzeug von großen Online-News-Angeboten.
				Ähnlich der Destillation, Verdichtung unterschiedlicher Inhalte zu einem Thema, in dem Meinungen und Schlussfolgerungen in einem Teaser ergänzt werden (bspw. in Listenformaten, die Links und kurze redaktionelle Texte verbinden).
				Sammlung von Inhalten zu einem Thema mit dem Ziel, einen tieferen Einblick zu einem Trend zu liefern und dem Nutzer die eigene Recherche zu ersparen Bspw. in Form von Linklisten, die dann regelmäßig aktualisiert werden.
				Ansatz, überflüssige Informationen zu filtern und das Wichtigste eines fremden Inhalts zu destillieren. Reduziert auf die Kernaussage, verschafft dem Nutzer einen schnellen Überblick über eine Bandbreite an Artikeln.
				Automatisierte Aggregation bestimmter Inhalte zu einem Thema. Suchbegriff oder Hashtag an einem zentralen Ort, oft im Stile eines Pressepiegels ergänzend zu eigenen Inhalten oder auch als „embedded“ Social Media Wall.

Abb. 4 Formen und Methoden der Content Curation. (Quelle: eigene Darstellung)

Geschwindigkeit, Effizienz und Relevanz. Es geht aber nicht um „Kreation vs. Kuration“, sondern um eine möglichst geschickte Verbindung beider Techniken.

Literatur

- BVDW. (Juni 2018). Code of Conduct der Fokusgruppe – Content Marketing. [bvdw.org](https://www.bvdw.org/fileadmin/bvdw/upload/dokumente/zertifikate/code_of_conduct_content_marketing_01.pdf). https://www.bvdw.org/fileadmin/bvdw/upload/dokumente/zertifikate/code_of_conduct_content_marketing_01.pdf. Zugegriffen: 12. Juni 2019.
- Gabler Wirtschaftslexikon. (2018). Marke. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/marke-36974/version-260421>. Zugegriffen: 12. Juni 2019.
- Lobo, S. (13. Juni 2018). So ein Quatschgesetz. [spiegel.de](http://www.spiegel.de/netzwelt/netzpolitik/leistungsschutzrecht-fuer-presseverleger-so-ein-quatschgesetz-a-1212697.html). <http://www.spiegel.de/netzwelt/netzpolitik/leistungsschutzrecht-fuer-presseverleger-so-ein-quatschgesetz-a-1212697.html>. Zugegriffen: 12. Juni 2019.
- Schmidt, H. (24. Juni 2018). Wert der Plattform-Ökonomie steigt im ersten Halbjahr um 1 Billion Dollar. [netzoekonom.de](https://netzoekonom.de/2018/06/24/wert-der-plattform-oeconomie-steigt-im-ersten-halbjahr-um-1-billion-dollar/). <https://netzoekonom.de/2018/06/24/wert-der-plattform-oeconomie-steigt-im-ersten-halbjahr-um-1-billion-dollar/>. Zugegriffen: 12. Juni 2019.

Weiterführende Literatur

- Blokdyk, G. (2018). *Content-curation platforms a clear and concise reference*. Emereo Publishing (ohne Ort).
- Burdet, M. (20. Dezember 2016). 5 Tipps zur Optimierung Ihrer Strategie zur Content-Kuratierung. [blog.hootsuite.com](https://blog.hootsuite.com/de/optimierung-ihrer-content-kuratierung/). <https://blog.hootsuite.com/de/optimierung-ihrer-content-kuratierung/>. Zugegriffen: 12. Juni 2019.
- Gerber, C. (2. Oktober 2017). Der ultimative Leitfaden zur Content-Kuratierung. [communicateandsell.de](https://www.communicateandsell.de/content-produktion/der-ultimative-leitfaden-zur-content-kuratierung). <https://www.communicateandsell.de/content-produktion/der-ultimative-leitfaden-zur-content-kuratierung>. Zugegriffen: 12. Juni 2019.
- Hedemann, F. (27. August 2017). Content-Curation: Marken mit fremden Inhalten beflügeln. [espresso-digital.de](https://espresso-digital.de/2013/08/27/content-curation-marken-mit-fremden-inhalten-befluegeln). <https://espresso-digital.de/2013/08/27/content-curation-marken-mit-fremden-inhalten-befluegeln>. Zugegriffen: 12. Juni 2019.
- Scanlon, S. (2013). *Content-curation secrets: How to create traffic, leads, and profit with content-curation*. YouBrand (ohne Ort).
- Wagner, A. (1. September 2018). How to use content-curation the right way. [Forbes.com](https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2017/09/01/how-to-use-content-curation-the-right-way/#1992a1c9b63e). <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2017/09/01/how-to-use-content-curation-the-right-way/#1992a1c9b63e>. Zugegriffen: 12. Juni 2019.
- Weck, A. (10. April 2013). Content-Curation is King – Wie kuratierte Inhalte das Markenimage schärfen. [t3n.de](https://t3n.de/news/content-content-curation-456349). <https://t3n.de/news/content-content-curation-456349>. Zugegriffen: 12. Juni 2019.

Heiko Scherer Seit 20 Jahren ist der Autor in verschiedenen Positionen auf Agentur-, Medien und Marketingseite tätig. Er hat seine berufliche Laufbahn bei JungvonMatt und Ogilvy & Mather begonnen, dann für Kabelnetzbetreiber Pay-TV-Plattformen und TV-Sender aufgebaut. Seit sieben Jahren entwickelt er mit seiner Agentur clapp (<http://clapp.de>) digitale Produkte und Services mit dem Schwerpunkt Content für Medienhäuser und Unternehmen. Seit 2015 betreibt er zudem ein Start-up im Bereich Content Curation namens tchop (<https://tchop.io>), welches aktuelle Inhalte mit einem Realtime-Chat auf einer Plattform verbindet. „Digital Content und Produktentwicklung“ bildet auch den roten Faden als Berater, Fachautor und Redner des Wahlberliners.



Künstliche Intelligenz im Content Marketing

Ingo Kahnt

Inhaltsverzeichnis

1	Hintergrund	212
2	Künstliche Intelligenz – Definition	212
3	Einordnung künstlicher Intelligenz in die aktuelle Medienlandschaft	213
4	Daten als unabdingbare Voraussetzung für künstliche Intelligenz	214
5	Spezieller Nutzen der künstlichen Intelligenz für das Content Marketing	217
5.1	Personalisierung als Antwort auf steigende Userbedürfnisse	217
5.2	Roboterjournalismus und automatisierte Texterstellung	219
6	KI und Ethik – Chance oder Konflikt?	221
7	Fazit	223
	Literatur	224

Zusammenfassung

Künstliche Intelligenz wird einen wesentlichen Einfluss auf zahlreiche Bereiche haben – natürlich auch auf das Marketing sowie das Content Marketing als dessen Teildisziplin. Computer sind bereits heute in der Lage, eigenständige Problemlösungen zu erarbeiten. Diese „künstliche Intelligenz“ wird im Content Marketing besonders die automatisierte Erstellung von Texten sowie die Personalisierung beeinflussen. Der Beitrag erklärt Voraussetzungen, Definitionen, Wirkweisen und beleuchtet darüber hinaus ethische Auswirkungen.

I. Kahnt (✉)
Seeding Alliance GmbH, Köln, Deutschland
E-Mail: ingokahnt@me.com

1 Hintergrund

Fehlende individuelle Ansprache, für den User irrelevante Botschaften und, daraus resultierend, sinkende Klickzahlen: Für Werbung gab es schon bessere Zeiten, in denen es leichter war, den Kunden anzusprechen. In den vergangenen Jahren erschien jedoch ein Licht am Ende des Tunnels – Content Marketing stellt den User und seine Bedürfnisse in den Mittelpunkt. Um diese Bedürfnisse erkennen und vor allem auch befriedigen zu können, bedarf es aber komplexer Strukturen, die in der Lage sind, zu differenzieren, welche Botschaften für welche Zielpersonen relevant sein könnten. Dabei stellt Automatisierung eine große Hilfe dar – insbesondere die künstliche Intelligenz (KI) wurde eingesetzt und kontinuierlich weiterentwickelt. Die Algorithmen und KI-Systeme sind mittlerweile voll funktionsfähig und bieten Werbetreibenden neue Möglichkeiten der gezielten Kundenansprache.

Künstliche Intelligenz ist deswegen nun in aller Munde und scheint als Megatrend nicht mehr aufzuhalten. So wurde KI von dem Marktforschungsunternehmen Gartner im Jahr 2017 zur „disruptivsten“ Technologie erklärt (Panetta 2017). Nicht umsonst wird prognostiziert, dass der Umsatz mit Unternehmensanwendungen im Bereich KI bis zum Jahr 2025 um ein Vielfaches auf über 31 Mrd. US\$ ansteigen wird (s. Abb. 1). Im Folgenden sollen die Anforderungen an künstliche Intelligenz im Content Marketing und die Chancen beleuchtet werden, die sich durch KI für eine gezieltere Kundenansprache – mit daraus resultierenden besseren Werbemöglichkeiten – ergeben.

2 Künstliche Intelligenz – Definition

Das Gabler Wirtschaftslexikon definiert künstliche Intelligenz als:

- Erforschung „intelligenten“ Problemlösungsverhaltens sowie die Erstellung „intelligenter“ Computersysteme. Künstliche Intelligenz (KI) beschäftigt sich mit Methoden, die es einem Computer ermöglichen, solche Aufgaben zu lösen, die, wenn sie vom Menschen gelöst werden, Intelligenz erfordern“ (Lackes und Siepermann o. A.).

Sie ist somit ein Teilbereich der Informatik und verfolgt das Ziel, menschliche Wahrnehmung und menschliches Handeln mithilfe von Maschinen zu imitieren. Künstliche Intelligenz und Machine Learning werden häufig in einem Atemzug

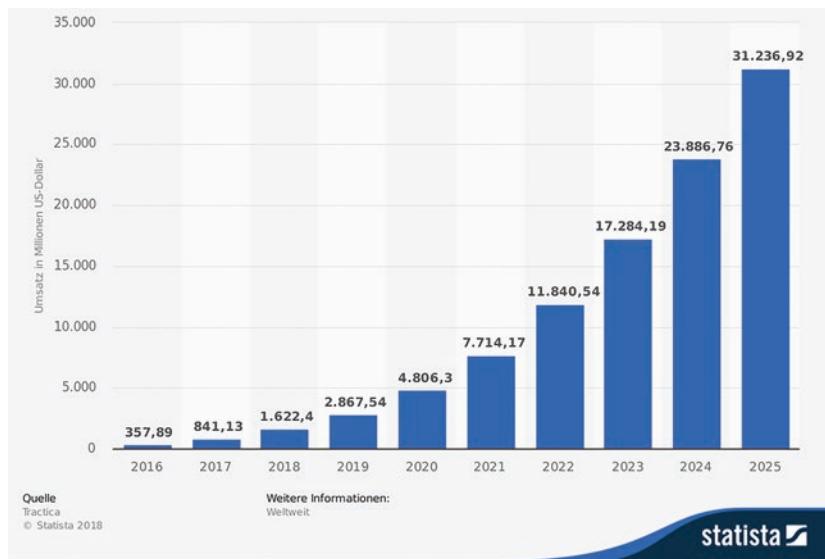


Abb. 1 Prognose zum Umsatz mit Unternehmensanwendungen im Bereich künstliche Intelligenz weltweit von 2016 bis 2025, in Millionen US-Dollar. (Quelle: Tractica 2016)

genannt. Letzteres ist ein Teilbereich der künstlichen Intelligenz: Unter Machine Learning versteht man das durch Algorithmen ausgeführte Erkennen von Mustern und Gesetzmäßigkeiten auf Basis von Daten. Dieses künstliche Lernen sorgt dafür, dass Maschinen selbstständig Lösungen finden, und sich fortwährend optimieren.

3 Einordnung künstlicher Intelligenz in die aktuelle Medienlandschaft

Die Marktbedeutung der vier US-Konzerne Facebook, Amazon, Google und Apple ist unbestritten – haben sie doch gemeinsam einen Börsenwert, der über dem Bruttoinlandsprodukt (BIP) Kanadas liegt. Um diese Vormachtstellung beizubehalten, versteht es sich von selbst, dass die „Big Four“ ebenfalls in künstliche Intelligenz investieren und hier vielfach auch Vorreiter sind.

Facebook hat dafür eigens den Bereich „Facebook Artificial Intelligence Research“ gegründet. Dieser beschäftigt sich nicht nur mit der Programmierung

von Chatbots und anderen automatisierten Systemen, sondern auch mit der Einhaltung von Sicherheitsstandards, die für Facebook besonders kritisch sind. So soll KI beispielsweise automatisch Hasskommentare, Fake News, Rassismus oder terroristische Propaganda erkennen und anschließend melden bzw. löschen. Häufig wird KI bei Facebook jedoch durch Datenschutzverordnungen limitiert, so beispielsweise bei der automatischen Gesichts- bzw. Objekterkennung.

Auch Amazon investiert Millionenbeträge in die zukunftsträchtige künstliche Intelligenz, die sich dort durch maschinelles Lernen und Deep Learning kognitive Fähigkeiten aneignet. Diese werden anschließend genutzt, um das Kundenverhalten vorhersehen zu können und den Kunden zielgerichtet, beispielsweise durch die Empfehlungsengine auf Amazon.de, ansprechen zu können. Doch nicht nur in diesem Bereich treibt der US-Riese KI voran: Auch für die 2014 veröffentlichte Sprachassistentin Alexa, die Drohneninitiative Prime Air und die Einzelhandelssparte Amazon GO wird sie genutzt.

Der Suchmaschinenmarktführer Google treibt bereits seit Langem die Forschung zu künstlicher Intelligenz voran. So ist es nicht verwunderlich, dass es der Abteilung Google Brain 2017 sogar gelang, eine KI zu programmieren, die in der Lage ist, selbstständig weitere Intelligenzen zu erschaffen. Der Riese aus Mountain View nutzt seine Stärken vor allem im Bereich der automatischen Bilderkennung (s. Abb. 2), unter anderem mit der Anwendung Google Lens. Doch Google geht noch einen Schritt weiter und macht sich bei der Entwicklung die Masse an vorhandenen Daten zunutze. So wurden beispielsweise sogar kreative Intelligenzen programmiert, die im Bereich Musik, Kunst oder gar Modedesign Anwendung fanden.

Apples Pendant zu Amazons Sprachassistentin Alexa trägt den Namen Siri. Im Gegenteil zum Suchmaschinenriesen konzentriert sich Apple aus Datenschutzgründen bei der Investition in KI und selbstlernende Maschinen stärker auf anonymisierte Nutzerdaten. Auch Apple setzt auf die Investition in Bilderkennungsintelligenzen, ist jedoch durch den Fokus auf die Privatsphäre in vielen Bereichen deutlich limitiert. Das verschafft dem Unternehmen den Ruf, in Sachen KI den Mitbewerbern Google, Amazon und Facebook hinterherzuhinken.

4 Daten als unabdingbare Voraussetzung für künstliche Intelligenz

Das aktuelle Thema „künstliche Intelligenz im Content Marketing“ fügt sich nahtlos in die gegenwärtige Diskussion um den Nutzen und die Chancen von Big-Data-Lösungen ein.

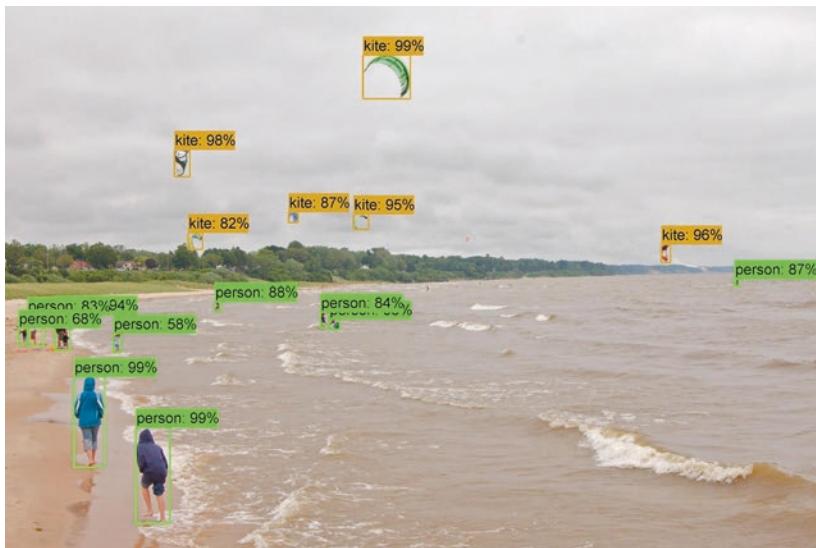


Abb. 2 Beispiel intelligenter Bilderkennung durch KI. (Quelle: Zoph et al. 2017)

In den vergangenen Jahren hat sich das weltweit erzeugte Datenvolumen um ein Vielfaches vermehrt, und es scheint kein Ende in Sicht. Es wird, wie bereits eingangs erwähnt, prognostiziert, dass das Datenvolumen bis zum Jahr 2021 auf über 400 Exabyte ansteigen wird (s. Abb. 3).

Bis jetzt reichte bei der Definition von Big Data meist noch das 3-V-Modell von Gartner aus (Gartner IT Glossary [o. A.](#)). Dieses stützt sich vor allem auf die essenziellen drei „V“ der Datennutzung: „Volume“, „Variety“ und „Velocity“. „Volume“ beschreibt in diesem Zusammenhang den großen Umfang der Daten, der sie zu Big Data werden lässt, da eine händische Speicherung oder Auswertung nicht mehr möglich ist. „Variety“ hingegen bezeichnet die unterschiedlichen Datentypen, die zur Auswertung herangezogen werden können. Auch hier wird offensichtlich, wie überlegen Algorithmen dem menschlichen Gespür sind – erkennen sie doch unmittelbar Zusammenhänge zwischen unterschiedlichen Datensätzen, die dem menschlichen Gespür verborgen bleiben. Das letzte „V“ der klassischen Definition von Gartner ist „Velocity“, also die Geschwindigkeit der Datenverarbeitung. Diese nahm mit erhöhter Rechenleistung in den vergangenen Jahren immer mehr zu, sodass die analysierten Daten meist in Echtzeit zur Verfügung stehen.

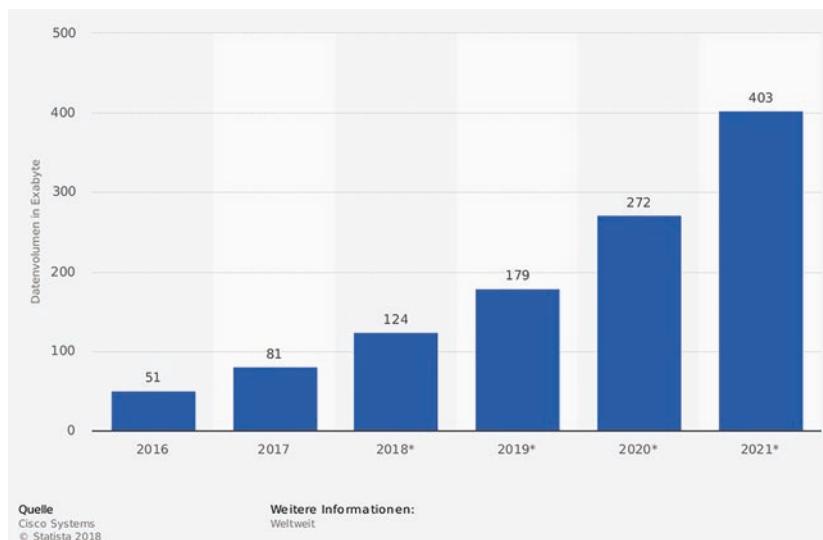


Abb. 3 Prognose zum Volumen der gespeicherten Big-Data-Menge in Rechenzentren weltweit in den Jahren 2016 bis 2021, in Exabyte. (Quelle: Cisco Systems [2018](#))

Gartners Definition ist insofern überholt, als dass zum gegenwärtigen Zeitpunkt der Schwerpunkt auf mindestens zwei weitere Bereiche gelegt werden muss: „Validity“ und „Value“. Diese Faktoren unterscheiden Big Data von den mittlerweile unabdingbaren Smart Data. „Validity“ stellt die Datenqualität dar. Ursprünglich war davon ausgegangen worden, dass dies nicht notwendig sei, da durch den Bereich „Volume“ vertrauenswürdige Daten von weniger brauchbaren Daten meist automatisch unterschieden werden können. Das letzte und aus Unternehmenssicht entscheidende „V“ macht der Faktor „Value“ aus. Dieser bezeichnet den individuellen Wert der jeweiligen Daten für ein Unternehmen. Wie eingangs bereits erwähnt, leisten sich nicht nur die „Big-Four“-Unternehmen Datenplattformen, durch die sie einen Mehrwert aus den Daten generieren können. Auch für kleinere Unternehmen scheint es unumgänglich, in die Analyse und Auswertung von Daten zu investieren, um einen Business Value zu generieren und somit Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz erwirtschaften zu können und somit Big Data zu Smart Data werden zu lassen.

Dies geschieht im Rahmen eines Data-Science-Prozesses. Hier muss eine aus Unternehmenssicht interessante Frage im Vordergrund stehen: Welche

Rückschlüsse sollen aus den Daten gezogen werden? Was ist die konkrete Fragestellung bzw. das Kunden- oder Businessproblem? In einem zweiten Schritt werden die zur Überprüfung der Hypothesen notwendigen Daten gesammelt, um festzustellen, welche Daten im Detail für den jeweiligen Zweck relevant sind. Außerdem ist zu beachten, ob die Auswertung der Daten Persönlichkeitsrechte verletzt.

Liegen die Daten nun vollständig vor, beginnt deren Auswertung: Gibt es Anomalitäten oder lassen sich bereits zu diesem Zeitpunkt bestimmte Muster erkennen? Anschließend wird ein Datenmodell erstellt, das die Daten strukturiert und aus dem konkreten Rückschlüsse gezogen werden können. Letztendlich geht es darum, die Ergebnisse zu sammeln und festzuhalten, welchen Nutzen der Data-Science-Prozess geliefert hat. Was haben wir gelernt? Haben die Ergebnisse Sinn und können sie kommuniziert und visualisiert werden?

5 Spezieller Nutzen der künstlichen Intelligenz für das Content Marketing

Um den vollen Umfang der künstlichen Intelligenz für Content Marketing nutzen zu können, bedarf es, wie bereits im vorherigen Kapitel beschrieben, eines Data-Science-Projekts. Dies bedeutet vor allem, erst einmal Daten sammeln zu müssen und diese nutzbar zu machen – was insbesondere durch die algorithmusbasierte Erkennung von Mustern geschieht. Zu einem Großteil besteht der Nutzen demnach zu Beginn eines Projekts häufig aus Machine Learning. Gleichzeitig macht dies jedoch die Grundform der künstlichen Intelligenz aus, durch die sich Automatisierungsprozesse auch für das Content Marketing ergeben. Es gibt zwei zentrale Anwendungsbereiche, in denen sich künstliche Intelligenz im Content Marketing durchsetzen wird:

- Personalisierung
- Roboterjournalismus

5.1 Personalisierung als Antwort auf steigende Userbedürfnisse

Personalisierung wird vor allem deswegen an Bedeutung gewinnen, da durch nicht zielgerichteten Content kaum noch Kunden mit relevanten Inhalten angesprochen werden. Das hat sich in den vergangenen Jahren auch deutlich in

sinkenden Leistungswerten und somit verfehlten KPIs niedergeschlagen. Die Grundidee der Personalisierung ist die auf Basis von Userinformationen automatisierte Ausspielung von individuellem Content, der die jeweils höchste Umwandlungswahrscheinlichkeit hat. Hierzu werden Datenpunkte gesammelt, die User auf ihrer Reise durch das Netz hinterlassen, und unter Berücksichtigung der Datenschutzgesetze nutzbar gemacht. Dabei geht es vornehmlich um die Erkennung von Mustern und die Wahrscheinlichkeit der Vorhersage des nächsten Schrittes des Users. Auf Basis dieser Informationen werden dem User individuelle Inhalte ausgespielt, mit dem Ziel der Konvertierung. Personalisierung kann sowohl auf eigenen Plattformen erfolgen (Owned Media) als auch durch bezahlte Contentdistribution (Paid Media). Da davon auszugehen ist, dass die User Journey über mehrere Kontaktpunkte verläuft, kommt es zu einer Vielzahl von Kombinations- und Personalisierungsmöglichkeiten. Diese Komplexität ist nur durch künstliche Intelligenz abbildbar, es gilt jedoch, einige Faktoren zu beachten.

- ▶ Nur die Bildung kleinster Usersegmente ist in der Lage, die Relevanzbedürfnisse des einzelnen Users zu befriedigen!

Die oberste Prämisse beim Content Marketing ist die Beachtung der individuellen Bedürfnisse des jeweiligen Nutzers: Welche Ansprache ist nötig, um den Rezipienten an welcher Stelle im Entscheidungsprozess mit welchem Werbemittel anzusprechen? In dem Moment der Aufnahme des Contents gilt es somit, die richtige Ansprache zu wählen, die Relevanz für den Einzelnen auslöst. Dies wird vor allem durch die Möglichkeit der immer kleineren Segmentierungen unterstützt, mit denen die Ansprache nahezu individuell erfolgen kann. Durch diese Mikrosegmentierung ergibt sich eine immer stärkere Annäherung zur 1:1-Kommunikation, die im Content Marketing dem Idealzustand nahekommt. Dennoch scheint es, als wäre es trotz der möglichst hohen Individualisierung des ausgespielten Contents ratsam, nicht das Ziel der 1:1-Kommunikation anzustreben, da in diesem Fall eine unendliche Anzahl an Contentbestandteilen „vorproduziert“ werden müsste. Zudem würden bei einer zu feinen Segmentierung die Fallzahlen je Segment zu gering ausfallen, sodass keine Auswertbarkeit des jeweiligen Falles bestehen würde. Das Best-Case-Szenario ist somit eine Balance, die die Anzahl der Individualisierungen danach ausrichtet, dass der Content auch ausreichend häufig ausgespielt wird und nicht jeweils nur eine sehr kleine Zielgruppe erreicht.

5.2 Röbterjournalismus und automatisierte Texterstellung

Die Gründe für die zunehmende Bedeutung automatisierter Texterstellung sind vielfältig. Einerseits sind stumpfsinnige, sich wiederholende Arbeitsschritte in der Texterstellung nicht besonders arbeitnehmerfreundlich. Andererseits sind die Menge des zu erstellenden Contents und die dafür zur Verfügung stehende Zeit insbesondere im Hinblick auf die Anforderung der Personalisierung häufig nicht durch Menschenhand zu bewältigen. Immer dann, wenn sich der Inhalt von Texten auf Basis von existierenden und verwertbaren Daten strukturieren und aufbereiten lässt, kann dieser heute automatisiert und durch Maschinen erstellt werden. Somit ist es nicht verwunderlich, dass Unternehmen, die ihre Dienste im Bereich der automatisierten Contenterstellung anbieten, derzeit in großer Anzahl den Markt durchdringen. Einer der Vorreiter ist die von Alexander Siebert gegründete Firma Retresco. Das in Berlin ansässige Unternehmen erzielte große Fortschritte bei der automatisierten Texterstellung im Bereich der Berichterstattung zu Sportevents (s. Abb. 4). Vor allem im Amateurfußball ergeben sich hier große Vorteile, sowohl für die Abnehmer des jeweiligen Textes als auch für den Endverbraucher. Grundlage hierfür sind die in den Spieldatenbanken hinterlegten Informationen über den faktischen Spielverlauf. Die KI erkennt aus den gegebenen Daten, welche Dynamiken ein Spiel hat – und verfasst daraus

Debakel für Lurup
Oberliga Hamburg: TSV Buchholz 08 – SV Lurup, 6:0 (3:0)



Der TSV Buchholz 08 konnte mit seinem hoffnungslos unterlegenen Gegner keine Gnade und trug einen 6:0-Erfolg davon. Die Überraschung blieb aus. Gegen den Gastgeber kassierte der SV Lurup eine deutliche Niederlage.

Buchholz 08 nahm in der Startelf drei Veränderungen vor und begann die Partie mit Kunkel, Fornfeist und Kühn statt Fischer, Jonas und Köster. Auch Lurup tauschte auf drei Positionen. Dort standen Medayesse, Mallies und Coulibaly für Belkhodja, Yumut und Ben Dhasen in der Startformation.

Gleich zum Spielbeginn sorgte Arne Gillich mit seinem Treffer für eine frühe Führung von Buchholz (2.). Eine starke Leistung zeigte Julian Kühn, der sich mit einem Doppelpack für den TSV Buchholz 08 meldete (77./87.). Die beiden Mannschaften verabschiedeten sich schließlich mit der deutlichen Führung für Buchholz 08 in die Pause.

Mit einem positionsgetreuen Wechsel – André Drawz kam für Mohamed Affo – startete der SVL in Durchgang zwei. Gillich beseitigte mit seinen Toren (77./87.) die letzten Zweifel am Sieg von Buchholz. Der SV Lurup geriet deutlicher in Rückstand, als Jonas Fritz nach Vorlage von Henrik Titze auf 6:0 für den TSV Buchholz 08 erhöhte (89.). ...

Abb. 4 Beispiel automatisiert erstellter Spieltagsberichte. (Quelle: Retresco 2017)

umfängliche Spielberichte. Der größte Vorteil der durch künstliche Intelligenz verfassten Texte liegt nicht nur in der Kostensparnis, die sich durch Personaleinsparung ergibt, sondern vor allem auch in der Zeitsparnis. So wird es beispielsweise möglich, bereits wenige Minuten nach Ende des jeweiligen Sportereignisses eine umfassende, automatisiert erstellte Berichterstattung abzuliefern. Folgendes Beispiel zu einem Spielbericht aus der Hamburger Oberliga zeigt, dass sich die Texte kaum von denen, die von Menschenhand verfasst wurden, unterscheiden lassen:

In einer Umfrage unter Fußballfans waren die durch Algorithmen erstellten Texte nicht als solche zu erkennen. So lagen die meisten Fans falsch, als sie sich zwischen zwei unterschiedlichen Texten festlegen sollten, welcher von Hand geschrieben wurde und welcher von künstlicher Intelligenz verfasst wurde (Retresco 2017).

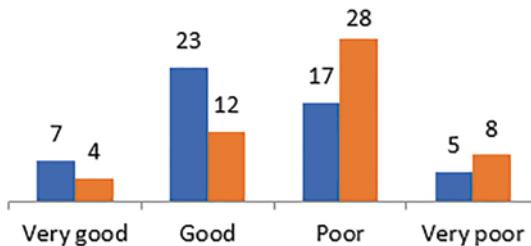
Ein Abnehmer automatisiert erstellter Texte ist reviersport.de. Seit Beginn der Rückrunde der Saison 2016/2017 werden die dort erscheinenden Vor- und Spielberichte für elf lokale und regionale Ligen automatisch verfasst. Die Lösung für automatisierte Amateurspielberichte wurde gemeinsam von Retresco und Sportplatz Media entwickelt. Der Erfolg spricht für sich: So können im Schnitt 1000 Pageimpressions je Artikel erreicht werden. Kumuliert bedeutet dies, dass pro Monat rund 1,5 Mio. Pageimpressions bei Berücksichtigung aller Spiele erzielt werden, was eine deutliche Reichweitensteigerung bedeutet.

Welches Potenzial automatisiert erstellte Texte haben, ergibt sich auch unter Berücksichtigung weiterer Qualitätsmerkmale, wie Google-Ranking, Häufigkeit der Nennung in Google News sowie Zitierung in sozialen Medien. Hier erzielen KI-basierte Texte absolut vergleichbare und teilweise sogar überdurchschnittliche Leistungswerte.

Einen weiteren Vorteil von automatisierter Texterstellung stellt die Möglichkeit dar, Texte in unterschiedlichen Sprachen automatisiert zu verfassen. Dadurch ergeben sich für die Anbieter ebenfalls Zeit- und Kosteneinsparungsmöglichkeiten. Insbesondere immer dann, wenn eine hohe Anzahl von Kombinationen datenbasierter Informationen zur Texterstellung in mehreren Sprachen anfällt, lohnt sich die Investition in automatisierte Systeme. Es geht also wiederum um die Reduzierung von Komplexität. Auch bei der automatisiert erstellten Übersetzung wurde die Qualität des verfassten Contents in einer Umfrage bestätigt, beispielhaft anhand automatisiert erstellter Wettervorhersagetexte. Hier bestätigt sich erneut, dass die Textqualität den von Menschenhand verfassten Texten in nichts nachsteht – im Gegenteil: Sie übertraf sie in der Umfrage sogar (s. Abb. 5).

Die Qualitätssprünge sind hier insbesondere aus dem kombinierten Einsatz von Übersetzungssoftware und Machine Learning erfolgt. Dabei gilt es, die gemachten Erfahrungen und vielfach von Menschenhand durchgeführten

Abb. 5 Bewertung automatisierter Texte;
blau = automatisiert produzierter Content,
orange = menschlich produzierter Content.
(Quelle: Retresco 2017)



Optimierungen automatisiert auf vergleichbare Fälle anzuwenden. Die Maschinen lernen also sozusagen aus der Erfahrung und werden immer intelligenter.

6 KI und Ethik – Chance oder Konflikt?

In einer BVDW-Studie wurde aufgezeigt, dass die Befragten zwar einerseits darauf hoffen und daran glauben, dass durch künstliche Intelligenz Routineaufgaben erledigt werden können – andererseits sind jedoch die Bedenken groß. Vor allem die Faktoren „Wenn Maschinen entscheiden, geht das Menschliche verloren“ und „Es werden massenhaft Arbeitsplätze ersetzt“ traten als Ängste der Befragten hervor (s. Abb. 6). Vor allem der zweite Faktor ist bei der genaueren Betrachtung eher als Angst vor dem Ungewissen zu betrachten als eine realistische Bewertung der Möglichkeiten. Viele Experten gehen sogar vom umgekehrten Effekt aus und glauben, dass eher Freiräume geschaffen als Jobs wegrealisiert werden.

- ▶ Künstliche Intelligenz schafft Freiräume für die nächsten Schritte in Technologie und Marketing!

Entgegen vielen Vermutungen ist davon auszugehen, dass künstliche Intelligenz keine Bedrohung für bestimmte Berufsfelder, wie beispielsweise Journalisten oder Marketingexperten, darstellt. Im Gegenteil: Durch KI-getriebenen Content können bestenfalls zuvor nicht bekannte zeitliche Freiräume entstehen, in denen sich Spezialisten von nun an mit der Erforschung neuer Technologien auseinandersetzen können.

Dieser Ansatz des „Sich-Zeit-Nehmens“ ist eng mit den Philosophien Tim Leberechts verknüpft. Dieser plädiert gar dafür, Zeit bewusst zu „verschwenden“, um somit den Kopf für neue, möglicherweise größere Projekte freizubekommen (vgl. T3N 2016). Für den Bereich der künstlichen Intelligenz im Content



Abb. 6 Bewertung der Auswirkungen künstlicher Intelligenz. (Quelle: BVDW 2018)

Marketing gilt somit: Fachkräfte, die in dieser Branche arbeiten, sollten aufgrund der Präsenz von KI nicht in eine Schockstarre verfallen, sondern sie zur Schaffung von Freiräumen nutzen – und somit durch neue Ideen und Forschungsfelder Zukunftssicherung betreiben.

- Die entstehenden Freiräume durch künstliche Intelligenz bedingen eine zeitliche Entlastung für Fachkräfte und können den Fachkräfte-mangel aufhalten!

Seit Jahren herrscht in Deutschland ein großer Mangel an Fachkräften. Vor allem im IT-Bereich fehlen den Firmen geschulte Mitarbeiter – auch hier können die Vorteile der künstlichen Intelligenz genutzt werden (s. Abb. 7).

KI ist vor allem eines: eine Form der Automatisierung. Durch diese wird es möglich, Fachkräfte zu entlasten, da repetitive Aufgaben von künstlicher Intelligenz übernommen werden können. Durch an richtiger Stelle eingesetzte Automatisierungsprozesse kann KI selbstständig Prozesse abarbeiten und dadurch aktuell bereits vorhandene Fachkräfte deutlich entlasten.

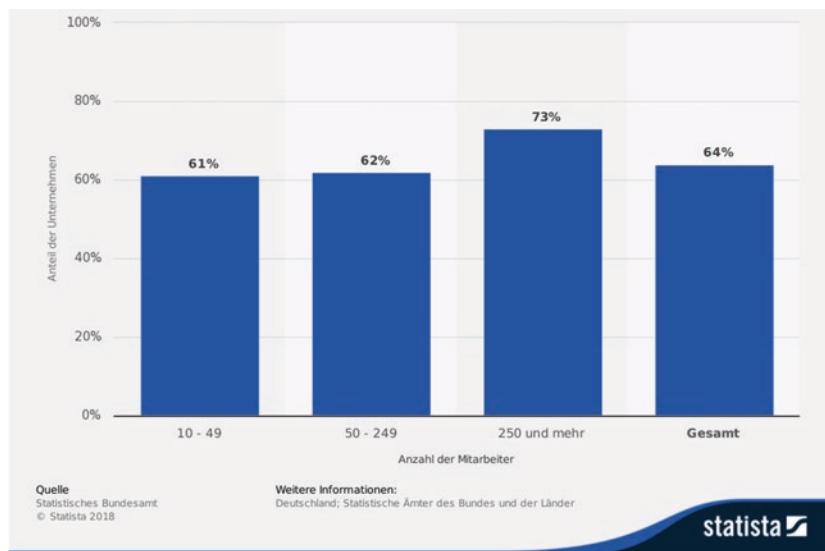


Abb. 7 Anteil von Unternehmen in Deutschland, die im Jahr 2018 Schwierigkeiten haben, IT-Fachkräftestellen zu besetzen. (Quelle: Statistisches Bundesamt 2018)

7 Fazit

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der Siegeszug der künstlichen Intelligenz im Content Marketing, unabhängig von unterschiedlichen Meinungen oder gar Ängsten, nicht mehr aufzuhalten ist. Durch stetig verbesserte technische Möglichkeiten ist abzusehen, dass das Marketing der Zukunft noch stärker durch Technologien und Daten getrieben sein wird. Somit wird es nicht nur möglich, sondern unerlässlich sein, die Zielgruppe noch exakter mit dem jeweils relevanten Content anzusprechen – es ist demnach sinnvoll, in die Weiterentwicklung zu investieren, um so noch mehr Datenquellen erschließen und zusammenführen zu können. Einen großen Vorteil der rasanten technischen Entwicklung stellt auch die Möglichkeit der schnelleren Auswertung der Ergebnisse dar. So lässt sich mittlerweile in viel kürzerer Zeit analysieren, wie effizient welche Kampagne oder welches Kommunikationsmittel performt hat und an welcher Stelle noch nachjustiert werden muss. Künstliche Intelligenz beeinflusst und bereichert das Content Marketing somit zweifellos. Es gilt für Content Marketer, sich die Smart

Data zunutze zu machen, um durch die dort gewonnenen Informationen Prozesse zu beschleunigen und die KI anschließend autark Entscheidungen treffen zu lassen.

Auf den Zeitpunkt des „absoluten Durchbruchs“ der künstlichen Intelligenz werden wir jedoch vergeblich warten müssen: Sie ist bereits zum heutigen Zeitpunkt nicht mehr aus dem Marketing wegzudenken und wird fließend in unseren Alltag Einzug halten – auch in Form von automatisierten Texten.

Literatur

- BVDW. (2018). Digital Trends: Umfrage zum Thema Künstliche Intelligenz. bvdw.org. https://www.bvdw.org/fileadmin/user_upload/BVDW_Digital_Trends_Kuenstliche_Intelligenz_allgemein.pdf. Erscheinungsdatum o. A., S. 12. Zugegriffen: 17. Juni 2016.
- Cisco Systems. (2018). Cisco Global Cloud Index, 2016–2021, zitiert nach de.statista.com. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/819500/umfrage/prognose-zum-weltweit-gespeicherten-big-data-datenvolumen-in-rechenzentren/>. Erscheinungsdatum o. A., S. 22. Zugegriffen: 17. Juni 2016.
- Gartner IT Glossary. (o. A.). Big Data. gartner.com. <https://www.gartner.com/it-glossary/big-data>. Zugegriffen: 17. Juni 2016.
- Lackes, R., & Siepermann, M. Künstliche Intelligenz (KI). (o. A.). Gabler Wirtschaftslexikon. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/kuenstliche-intelligenz-ki-40285>. Zugegriffen: 17. Juni 2016.
- Panetta, K. (2017). Top trends in the Gartner Hype Cycle for emerging technologies. gartner.com. <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/top-trends-in-the-gartner-hype-cycle-for-emerging-technologies-2017/>. Erscheinungsdatum 15.08.2017. Zugegriffen: 17. Juni 2016.
- Retresco. (2017). Wir über uns – Unternehmendarstellung. <https://www.retresco.de/ueberuns/>. Zugegriffen: 17. Juni 2016.
- Statistisches Bundesamt. (2018). Anteil von Unternehmen in Deutschland, die im Jahr 2018 Schwierigkeiten haben, freie Stellen für IT-Fachkräfte zu besetzen, nach Unternehmensgröße, zitiert nach de.statista.com. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/795219/umfrage/it-fachkraeftemangel-in-unternehmen-in-deutschland/>. Zugegriffen: 17. Juni 2016.
- T3N. (2016). Business-Vordenker Tim Leberecht: „Innovativ ist nur, wer Zeit verschwendet“, Interview. t3n.de. <https://t3n.de/magazin/business-vordenker-tim-leberecht-interview-240034/>. Erscheinungsdatum 26.07.2016. Zugegriffen: 17. Juni 2016.
- Tractica, Tractica's Artificial Intelligence for Enterprise Applications, zitiert nach de.statista.com. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/620443/umfrage/umsatz-mit-unternehmensanwendungen-im-bereich-kuenstliche-intelligenz-weltweit/>. Erscheinungsdatum o. A. (2016). Zugegriffen: 17. Juni 2016.
- Zoph, B., et al. (2017). AutoML for large scale image classification and object detection. Google AI Blog. <https://ai.googleblog.com/2017/11/automl-for-large-scale-image.html>. Erscheinungsdatum 02.11.2017. Zugegriffen: 17. Juni 2016.

Ingo Kahnt gilt aus ausgesprochener Digitalexperie und ist Geschäftsführer des Native Advertising Pionier Seeding Alliance. Zuletzt war er Managing Director der Agentur Performics Germany, wo er maßgeblich den Aufbau der Bereiche Content Marketing und E-Commerce geprägt hat. Davor war Ingo Kahnt Leiter Marketingkommunikation bei Toyota Deutschland, wo er fünf Jahre lang insbesondere die digitale Agenda des Unternehmens verantwortete. Weitere Stationen seiner Karriere waren die cayenne Gruppe, Wunderman, BMZ!FCA und Springer & Jacoby. Zuvor studierte er Wirtschaftswissenschaften an der Bergischen Universität Wuppertal.

Content-Typologie: Wie guter Content aussehen muss

Contenttypologie: Wie guter Content aussehen muss

Isabel Rehmer

Inhaltsverzeichnis

1	Wie sorgt Content für Aufmerksamkeit?	230
2	Nähe als Kriterium für Relevanz.	230
3	Komplexität der Customer Journey	231
4	Die drei verschiedenen Contenttypen	231
4.1	Explore Content	232
4.2	Evaluate Content	233
4.3	Engage Content	233
4.4	Contenttypen als Basis des Redaktionsplans	233
	Weiterführende Literatur	234

Zusammenfassung

Eine Content-Marketing-Kampagne ist dann erfolgreich, wenn sie mit ihren Inhalten die Zielgruppe erreicht. Und das tut sie, wenn der produzierte Content relevant ist. Doch wie sieht relevanter Content aus? Er muss zu den Bedürfnissen der gewünschten Zielgruppe passen, sprich: Nähe erzeugen. Und das ganz gleich, an welcher Stelle der Customer Journey sich der potenzielle Kunde befindet. Um den potenziellen Kunden je nach individuellem Bedarf mit der Marke oder dem Produkt in Kontakt zu halten, muss Content unterschiedlich ausgerichtet sein. Dazu lässt er sich grundsätzlich in drei verschiedene Contenttypen – Explore, Evaluate und Engage Content – einteilen. Nur dann kann die Content-Marketing-Aktivität zum Erfolg für Marken und Unternehmen werden.

I. Rehmer (✉)
fischerAppelt, Hamburg, Deutschland
E-Mail: Isabel.Rehmer@googlemail.com

1 Wie sorgt Content für Aufmerksamkeit?

Ist Content relevant, hat er einen wesentlichen Einfluss auf den Erfolg einer Marke. Wäre dies nicht so, fände der aktuelle Content-Marketing-Boom schnell ein jähes Ende. Tut er aber nicht. Denn es gelingt Unternehmen – vom Finanzdienstleister bis hin zum Konsumgüterhersteller – immer wieder, mit klugen Content-Marketing-Kampagnen die Aufmerksamkeit ihrer Zielgruppen zu gewinnen. Das heißt, sie nutzen das Potenzial von relevantem Content erfolgreich im Vertriebsprozess – ganz gleich, ob es darum geht, Kunden zum (Wieder-)Kauf eines Produktes zu animieren oder einzig und allein die Markenbekanntheit zu erhöhen.

Doch wie genau muss Content aussehen, damit er dies leistet, also relevant für die Zielgruppe ist und ihre Aufmerksamkeit weckt? Mit der gründlichen Zielgruppenanalyse im ersten Schritt und der anschließenden Entwicklung von Kernthemen entsprechend der strategischen Ziele der Content-Marketing-Aktivität ist es nicht getan. Um spezifische Inhalte, Formate und Kanäle pro Zielgruppe und Kernthema so zielgerichtet wie möglich ausarbeiten zu können, gilt es, verschiedene Faktoren zu beachten.

2 Nähe als Kriterium für Relevanz

Gutes Content Marketing fußt auf der Beziehung zwischen User und Marke. Das bedeutet auch, den Nutzer nicht mit Inhalten zu bombardieren, sondern ihm genau die Antworten, Erklärungen und Tipps zu liefern, nach denen er sucht. Damit Content seine volle Kraft entfalten kann und für die gewünschte Zielgruppe relevant ist, benötigt er grundsätzlich eines: Nähe – und das sowohl räumlich als auch sozial, sowohl zeitlich als auch thematisch gesehen. Das heißt konkret:

- **Räumlich:** Der Musikgeschmack des eigenen Nachbarn ist für einen Menschen bedeutender als die neuesten Improvisationen im polyfonen georgischen Gesang. Es sei denn, der Nachbar ist Georgier und hört genau diese Musik.
- **Sozial:** Sobald von dem Thema nicht nur die Person selbst, sondern auch Freunde, Familie oder Bekannte betroffen sind, erhöht sich die Relevanz. Schließlich bietet das Thema dann Gesprächsstoff und letztendlich die Möglichkeit, im Austausch darüber soziale Verbindungen zu vertiefen.
- **Zeitlich:** Nichts ist älter als die News von gestern. Je neuer und frischer ein Thema, desto besser. Auch, weil sich dann noch besser darüber reden lässt.

- **Thematisch:** Wenn das Thema Auswirkungen auf den Beruf oder das Hobby hat und damit wiederum auf weitere Personen im Umfeld der Zielgruppe, ist es umso relevanter.

Diese vier Dimensionen des Contents sollten bei der Erstellung grundsätzlich beachtet werden. Doch damit der Content die Zielgruppe auch erreicht, spielen weitere Faktoren eine Rolle. Schließlich befindet sich nicht jede Person aus der Zielgruppe am gleichen Punkt in der Customer Journey.

3 Komplexität der Customer Journey

Insgesamt gestaltet sich zwar jede Customer Journey eines (potenziellen) Kunden individuell, doch es gibt verschiedene Phasen, die sich ähneln. Ob zur Einteilung der verschiedenen Phasen auf das etablierte AIDA-Modell von Elmo Lewis mit den Phasen Aufmerksamkeit (Attention), Interesse (Interest), Verlangen (Desire) und Überzeugung/Handlung (Action) zurückgegriffen wird oder weiterentwickelte Customer-Journey-Konzepte mit kleinteiligeren Schritten herangezogen werden, ist sekundär. Grundsätzlich sollte die Reise jedoch nicht linear verstanden, sondern sämtliche Berührungspunkte, die ein Kunde mit einer Marke, einem Produkt oder einer Dienstleistung hat, einbezogen werden. Da die Customer Journey insbesondere aufgrund der digitalen Transformation ein komplexer Trip voller verschlungener Wege ist, gewinnt das Wissen um die Bedürfnisse der Zielgruppe an Bedeutung. Denn auf dieser Basis lässt sich Content für jede Phase zielgerichtet konzipieren und schafft es, die Zielgruppe im richtigen Moment in die gewünschte Richtung zu lenken.

4 Die drei verschiedenen Contenttypen

Um den potenziellen Kunden je nach individuellem Bedarf mit der Marke oder dem Produkt in Kontakt zu halten, muss Content unterschiedlich ausgerichtet sein. Schließlich macht es einen Unterschied, ob sich der Kunde am Beginn seiner Reise befindet und sich erst einmal ohne Kaufabsicht oder Markenkenntnis zu einem Thema grundsätzlich informieren will oder ob er bereits mit der Marke oder dem Produkt vertraut ist und bereits eine Kaufabsicht entwickelt hat. Grundsätzlich lässt sich Content entlang der gesamten Customer Journey in drei verschiedene Contenttypen einteilen (siehe Abb. 1).

Content-Typen gezielt einsetzen und Aufmerksamkeit binden

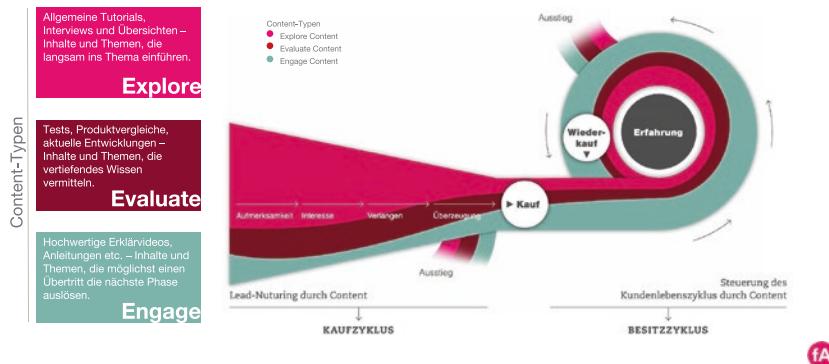


Abb. 1 Contenttypen gezielt einsetzen. (Quelle: fischerAppelt)

4.1 Explore Content

Geht es darum, potenzielle Kunden erst einmal auf das Angebot aufmerksam zu machen, ihre Neugier zu wecken, dann bieten sich Inhalte an, die langsam in ein neues Thema einführen und noch relativ weit weg vom eigenen Produkt oder der Marke sind. Derlei Inhalte werden häufig von der Zielgruppe gesucht, um sich erste Informationen zu einem neuen Thema einzuholen. Tutorials oder auch Serviceinformationen sind beispielsweise Formate, die sich in der Kategorie „Explore Content“ anbieten. Tendenziell ist dieser Content besonders bei Personen gefragt, die noch am Anfang ihrer Customer Journey stehen.

Beispiel Explore Content

Eine Bank hat einen Robo-Advisor entwickelt und möchte mithilfe verschiedener Inhalte auf einer eigenen Landingpage die Bekanntheit und die Nutzung des Robo-Advisors steigern. Im Vorfeld hat die Zielgruppenanalyse ergeben, dass Sicherheit bei Finanzen ein wichtiges Kernthema für die potenziellen Kunden ist. Sinnvoller Content ist dementsprechend beispielsweise eine Servicemeldung zum Thema „Die sichersten Anlagen im Überblick“ oder ein Tutorial „So bankt man 2019: Mit diesen digitalen Lösungen ganz leicht die Finanzen regeln“.

4.2 Evaluate Content

Sind die Kunden schon einen Schritt weiter in ihrer Customer Journey und wollen ihr Wissen vertiefen, bietet es sich an, auf aktuelle Entwicklungen und Trends zu einem Thema oder in einer Branche einzugehen. Mit Formaten wie Fachartikeln von Experten, Tests, Studien oder Produktvergleichen schaffen es Unternehmen, der Zielgruppe Sicherheit bei einem Themenkomplex zu geben, sie durch regelmäßigen neuen Content wiederkehrend zu informieren und die Basis für eine Entscheidung zu legen.

Beispiel Evaluate Content

Im Fall der Bank, die einen Robo-Advisor entwickelt hat, stößt hier beispielsweise ein Expertenbeitrag zum Thema „Moderat bis mutig: Anlagestrategien im Vergleich“ auf Interesse und unterstützt den potenziellen Kunden bei der Entscheidungsfindung, ohne gleich das eigene Produkt zu stark in den Vordergrund zu rücken und zu bewerben.

4.3 Engage Content

Sehr hochwertig produzierte Inhalte wie Erklärvideos oder emotionale Multi-mediereportagen, die darauf abzielen, dass Kunden sich intensiv mit der Marke oder dem Produkt auseinandersetzen, werden als „Engage Content“ definiert. Ziel ist es hier, durch eine starke Bindung des (potenziellen) Kunden an das Produkt oder die Marke den Kaufimpuls oder die Markenverbundenheit zu fördern.

Beispiel Engage Content

Angewendet auf das Bankbeispiel heißt das: Die Formate werden aufwendiger, die Themen produktbezogener. Beispielsweise bietet sich hier ein Erklärvideo zum Thema „Robo-Advisor vs. Kundenberater“ an, das dem potenziellen Kunden die Unterschiede sowie die Vorteile des digitalen Beraters verdeutlicht.

4.4 Contenttypen als Basis des Redaktionsplans

Grundsätzlich muss bei der Anwendung der drei Contenttypen im Rahmen des Content Marketings beachtet werden, dass die Typologie unabhängig von den

Darstellungsformen – Text, Bild, Video und Audio – und Kanälen funktionieren sollte. Es steht eine Vielzahl von Kanälen und Plattformen zur Verfügung, über welche sich die verschiedenen Contenttypen in den unterschiedlichen Formaten verbreiten lassen. Grundsätzlich hilft die Einteilung der Inhalte in die drei Typen jedoch dabei, stets die gesamte Customer Journey – etwa bis zum Kauf und auch danach – im Kopf zu behalten und mit einem entsprechend ausgearbeiteten Redaktionsplan für jedes Bedürfnis entlang der Kundenreise den passenden Content parat zu haben.

Weiterführende Literatur

- Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e. V. (2018). *KPIs im Content Marketing. A never ending Story*. Berlin: BVDW.
- Engel, D., & Spiegel, U. (2015). Marketing als ein guter Reisebegleiter – Warum qualitative Methoden zum Verständnis der Customer Journey entscheidend sind. In A. Baetzgen (Hrsg.), *Brand Experience* (S. 19–39). Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Puhlmann, A. (2013). Alle Berührungspunkte mit der Marke zählen! *Planung & Analyse: Zeitschrift für Marktforschung und Marketing*, 3, 41–42.

Seit zehn Jahren beschäftigt sich **Isabel Rehmer** mit der Konzeption und Entwicklung von Content. Als Head of Editorial Content bei fischerAppelt, einer der größten Kommunikationsagenturen im Bereich Content und Digital Marketing, konzipiert und erstellt sie täglich maßgeschneiderte Inhalte für verschiedene Unternehmen und unterschiedliche Branchen. Neben klassischer PR und Corporate-Publishing-Projekten berät sie Kunden insbesondere bei der Konzeption und Umsetzung ihrer Content-Marketing-Aktivitäten.

Welche Verbreitungskanäle Content Marketing nutzt

User Experience als Schlüssel zum erfolgreichen Content Marketing

Paul Taggart

Inhaltsverzeichnis

1	Die Informationslücke nutzen.....	238
2	Eine gute Portion Magie	239
3	Mit anderen Augen sehen	241
4	Stille Post	244
5	Fazit.....	246
	Literatur.....	246

Zusammenfassung

Wenn man den Begriff User Experience (UX) hört, denkt man meist an die Vielfalt von digitalen Möglichkeiten, die das Nutzen von Produkten und Diensten angenehmer machen. Stichwörter wie Personas, Wireframes und User Journeys fallen im Zusammenhang mit der Entwicklung von erfolgreichen Apps, Webseiten oder Spielen. Ein ganz entscheidender Faktor wird dabei aber außer Acht gelassen. Ein Faktor von sehr subtiler Natur, der das Bindeglied zwischen „User“ und „Experience“ ist: Emotionen.

Emotionen machen die Inhalte erst lebendig, sie berühren die Nutzer und machen Anwendungen zum Erlebnis. Denn UX bedeutet viel mehr, als das Internet bequem zu machen. Onlineprojekte, die emotional berühren, sei es durch Begeisterung, Spannung, Humor oder sogar Wut, bleiben viel länger in den Köpfen der Leute. Das macht sie erfolgreich. Das Kapitel stellt Projekte

P. Taggart (✉)
FORK Unstable Media, Hamburg, Deutschland
E-Mail: paul.taggart@fork.de

vor, die auf unterschiedliche Weise Emotionen hervorgerufen haben und gerade deswegen so erfolgreich waren.

1 Die Informationslücke nutzen

Gründlichkeit ist eine bemerkenswerte Eigenschaft, dank der vieles in geregelten Bahnen läuft. Und egal wie klischeehaft es auch klingen mag, dieses Verlangen nach System und Ordnung ist sehr menschlich. Unser Gehirn kann schlecht mit Ungewissheit umgehen und findet keine Ruhe, bis es zufriedenstellende Antworten gefunden hat. Der Begriff „need for cognitive closure“ (NFCC) kommt aus der Psychologie und beschreibt die dringende Suche nach Antworten (Raglan et al. 2014). Sie wird ausgelöst, wenn dem Gehirn entscheidende Informationen fehlen. Richtig eingesetzt, kann die Informationslücke dafür sorgen, dass Nutzer auf ganz natürliche Weise aufmerksam werden (ihr Gehirn kann einfach nicht anders). Getrieben durch das Verlangen diese Informationslücken zu schließen, kann man ihnen tropfchenweise Informationen zukommen lassen, die zusammengefügt ein spannendes und fesselndes Erlebnis ergeben (Loewenstein 1994).

Case Study: Merck, „Curious Minds“

Die Informationslücke ist flexibel und kann auf inhaltlicher sowie visueller Ebene eingesetzt werden. Das Wissenschafts- und Technologieunternehmen Merck etwa veranstaltete eine Interviewserie zum Thema Neugier und ihren Einfluss auf den Arbeitsalltag. Die Zuschauer sollten darin scheinbar Selbstverständliches hinterfragen – etwa, indem ein ungewöhnlicher Drehort gewählt wurde. Ohne besondere Erläuterung wurde eines der Interviews in einem russischen Dorf mit landestypischer Hintergrundmusik und einer Reihe von Requisiten geführt (Gebäude, Zitronentee, Matroschkapuppen), die die Zuschauer bewusst in die Irre führen sollten. Zwar befanden sie sich wirklich in einem russischen Dorf in der Kolonie Alexandrowka (s. Abb. 1), aber ganz und gar nicht in Russland, sondern in einer historischen Siedlung außerhalb von Potsdam. Wieso das Interview an genau diesem Ort stattfand, wurde erst am Ende des Films enthüllt. So konnte das fehlende (und entscheidende) Detail fast acht Minuten vor dem Betrachter verborgen werden und eine relativ große Informationslücke aufgemacht werden, die dem eher pädagogisch ausgerichteten Film eine überraschende und unterhaltsame Dimension gab.

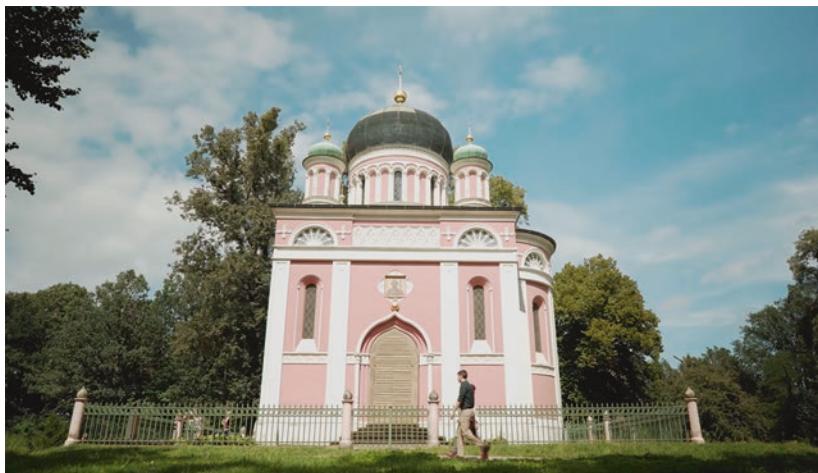


Abb. 1 Russische Kolonie Alexandrowka in der Nähe von Potsdam. (Quelle: Merck 2017)

2 Eine gute Portion Magie

Es gibt Sachen, die einem den Alltag versüßen. Fantastische Sachen, die es für eine kurze Zeit möglich machen, das Unmögliche in die reale Welt zu holen. Die Mischung aus rationalen Situationen und Elementen unserer Fantasie ist spannend und unberechenbar. Der Begriff „magischer Realismus“ wurde 1925 von dem deutschen Kunstkritiker Franz Roh geprägt und beschreibt die Sicht auf die reale Welt mit hyperrealistischen und oft mystischen Augen (Lersch 2003). Eine Mischung aus Fantasie und den richtigen Interaktionstechniken kann für eine neue Sicht der Dinge und spannende Erlebnisse sorgen, die in Erinnerung bleiben.

Betrachtet man das Ganze aus der Marketingperspektive, so wurde der „magische Realismus“ lange Zeit ausschließlich bei klassischen Kommunikationsmaßnahmen (TV-Spots, Anzeigen, Plakate etc.) verwendet. Für Produkte und Dienstleistungen wurden, dank detailreicher und fotorealistischer Abbildungen, neue Welten erschaffen, die für den Konsumenten gewöhnlich und fantastisch zugleich wirkten. Aber wie so oft bei klassischen Formaten wurde der entscheidende magische Moment von den Zuschauern eher passiv betrachtet, als aktiv erlebt. Mit der Zeit – und einer Vielfalt von neuen Technologien und Interaktionsmöglichkeiten – wurden diese Marketingbotschaften immer mehr in

Onlineerlebnisse transformiert, die das beworbene Produkt greifbar machen und magisch wirken ließen. Viele Leute glauben erst an Dinge, wenn sie sie mit eigenen Augen sehen. Für Menschen, auf die das zutrifft, ist das Miterleben eines magischen Moments noch bedeutungsvoller.

Case Study: congstar, „Ausreden-Lotterie“

Um die Netzqualität der neuen congstar Allnet Flat für Onlinezuschauer erlebbar zu machen, brauchte es Ideen, die dem altbekannten Telefonanruf eine Prise Magie verleihen. Der Kampagnenspot erzählt die Geschichte von zwei Freunden, die auf dem Weg zu einem Fußballspiel sind. Als einer der Männer einen Anruf von seiner Freundin erhält, wimmelt er sie schnell ab, indem er ein imaginäres Funkloch vortäuscht – eine Ausrede, die dank der hervorragenden Netzqualität von congstar nur schwer zu glauben ist.

Um die Kampagnenstory erlebbar zu machen, wurde eine Facebook-Microsite (s. Abb. 2) entwickelt, von der aus man einen der Protagonisten aus dem Spot in Echtzeit anrufen konnte. Bei eingehendem Anruf zeigte die Webseite

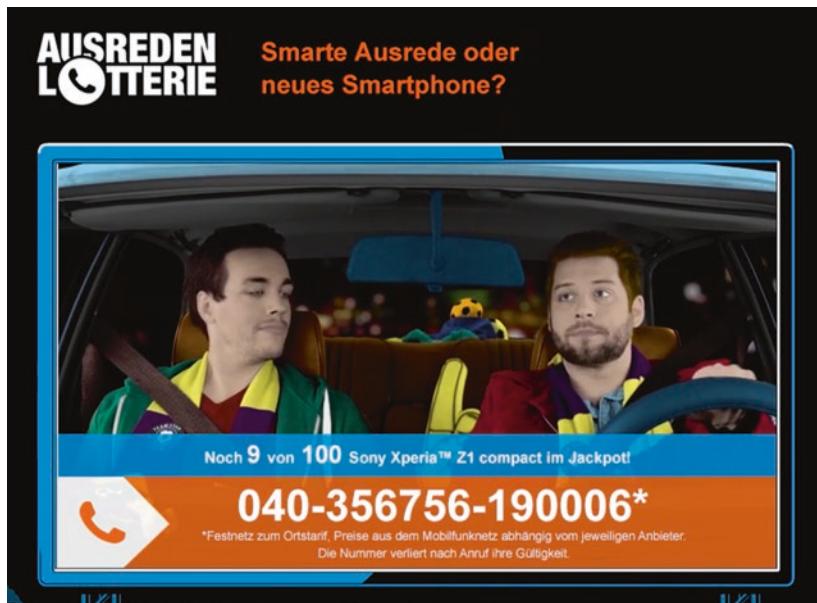


Abb. 2 Startseite der congstar-„Ausreden-Lotterie“ auf Facebook. (Quelle: <https://www.facebook.com/congstar>, 2015)

ein Video des Protagonisten, der mit dem anrufenden User telefonierte. In dem kurzen Telefonat fand der Nutzer heraus, ob er ein Smartphone gewann oder, wie die Freundin aus dem Spot, eiskalt abgewimmelt wurde.

Die ungewöhnliche Umsetzung machte neugierig und verwandelte den USP des Produkts (der gewöhnliche Telefonanruf) in ein dynamisches und unerklärliches Erlebnis: „Wie haben die das gemacht? Wie kann mein Anruf den Spot beeinflussen?“. Auch hier wurde eine Informationslücke aufgemacht, um das Interesse für die Aktion in die Höhe zu treiben. Um die Vorteile der congstar Allnet Flat noch besser in Szene zu setzen, bediente man sich eines ganz einfachen Kniffes, der aber einen riesigen Effekt hatte: Alle Teilnehmer mit der Flat konnten so oft anrufen, wie sie wollten – kostenlos. In einem Zeitraum von nur vier Wochen wurde der Protagonist über 370.000 Mal angerufen. Ein beeindruckendes Ergebnis, das die Kraft der Magie mit konkreten Zahlen untermauert.

3 Mit anderen Augen sehen

Wenn es darum geht, wirkungsvolle Kommunikationsmaßnahmen zu entwickeln, kommt man um den Perspektivwechsel nicht herum. Ganz egal, welcher Kanal bedient werden soll, die Fähigkeit, sich in andere hineinzuversetzen – um Reaktionen, Gefühle, Ängste oder Bedürfnisse vorauszusehen – ist die wichtigste und wertvollste Waffe.

In Workshops zum Thema kreatives Schreiben werden Teilnehmer häufig dazu aufgefordert, extrem ungewöhnliche Perspektiven einzunehmen. Eine Beispielaufgabe könnte lauten: „Verfassen Sie eine Postkarte an einen Apfel.“ Klingt schwierig, geht aber noch. Bei der Folgeaufgabe haben viele Teilnehmer dann aber erst einmal nur Fragezeichen im Kopf: „Verfassen Sie nun die Antwort des Apfels“ (s. Abb. 3). Obwohl es zunächst komisch klingen mag, zwingt die Übung einen, schnell die eigene Komfortzone zu verlassen und sich auf den Perspektivwechsel einzulassen. Das sorgt für überraschende und zielgruppengerechte Ideen. Wie schreibt ein Apfel eigentlich? Welche Erfahrungen, Ziele oder Träume hat er?

Am Anfang ist es wichtig, die richtigen Fragen zu stellen. Sie sind der Schlüssel zu den Antworten. Verglichen mit Fragen, sind Antworten ziemlich langweilig. Antworten bilden häufig den Schluss einer Geschichte, Fragen stehen am Anfang und geben den Raum zum Experimentieren. Sobald man weiß, wie der Apfel tickt, kann man anfangen, Erlebnisse zu gestalten, die ihn wirklich bewegen.

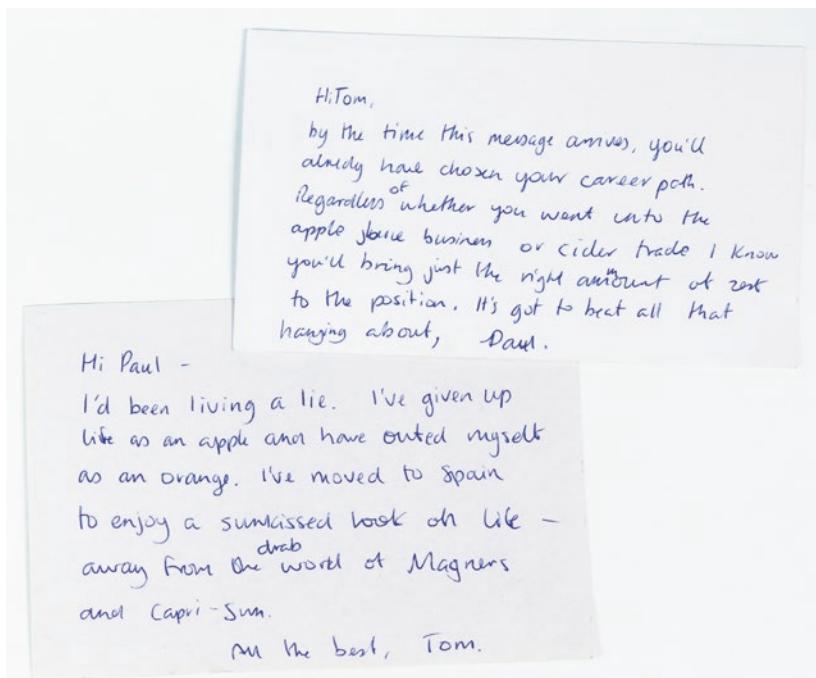


Abb. 3 Vom Autor verfasste Postkarten an den und vom Apfel. (Quelle: eigene Darstellung)

Case Study: Techniker Krankenkasse, „Nachricht an mich“

Als Schüler hat man es nicht leicht. Besonders, wenn man plötzlich Entscheidungen treffen muss, die den Rest des beruflichen Lebens beeinflussen können. Mit wenig Erfahrung und noch weniger Ahnung, was man die nächsten 40 bis 50 Jahre machen möchte, kann man schnell panisch werden und die falschen Entscheidungen treffen. Um diesen schwierigen Entscheidungsweg für tausende Jugendliche bundesweit entspannter zu machen und gleichzeitig potenziellen Nachwuchs zu finden, gab es die Kampagne „Nachricht an mich“ für das Karriereteam der Techniker Krankenkasse (s. Abb. 4).

Die Idee war einfach: Jugendliche konnten eine persönliche Videobotschaft aufnehmen und diese ausschließlich mit ihrem zukünftigen Ich teilen. Ob ein paar mahnende Worte oder ein Motivationsgruß – die Onlineaktion animierte



Abb. 4 Startseite des Features „Nachricht an mich“ der Techniker Krankenkasse. (Quelle: <https://nachrichtanmich.tk.de>, 2015)

Jugendliche, mindestens ein Jahr vor ihrem Schulabschluss ihre Wünsche, Fragen und Hoffnungen für die Zukunft zu erforschen. Der Clou: Alle Botschaften landeten in einem virtuellen Tresor, wurden dort sicher verwahrt und genau 365 Tage nach der Einreichung an die Teilnehmer per E-Mail zurückgeschickt.

Ob die Aktion das zukünftige Berufsleben aller teilnehmenden Schüler einfacher gemacht hat, kann man natürlich nicht hundertprozentig sagen. Aber allein die Auseinandersetzung mit dem Thema, ein Jahr, bevor wichtige Entscheidungen getroffen werden mussten, diente sicherlich als unterstützendes Mittel. Am wichtigsten war es, Fragen zu stellen. Fragen, die man mit etwas Glück noch vor dem Studium, der Ausbildung oder der Weltreise beantworten konnte. Den weiteren Lebensweg aus einer Zukunftsperspektive zu betrachten, hat sehr wahrscheinlich bei vielen Teilnehmern für spannendes Kopfkino gesorgt. Ein Erlebnis, das sie auch noch haben werden, wenn sie in 50 Jahren auf ihr Berufsleben zurückschauen.

4 Stille Post

Als Kommunikationsprofi muss man neugierig bleiben, um in der Lage zu sein, relevante und zeitgemäße Lösungen für unterschiedliche Kunden und Zielgruppen zu entwickeln. Aber dauerhaft neugierig zu sein, ist einfacher gesagt als getan. Der Mensch ist ein Gewohnheitstier und findet oft Trost und Sicherheit in Routinen. Diese Sicherheit aufzugeben, um Neues zu entdecken, erfordert Mut und Vertrauen in sich selbst sowie von Kollegen und Führungskräften. Obwohl viele Unternehmen einiges getan haben, um die Voraussetzungen für solche Arbeitskulturen zu ermöglichen, findet es die Mehrheit der Arbeitnehmer trotzdem schwierig, neugierig zu sein (Merck 2016).

Für das Wissenschafts- und Technologieunternehmen Merck wurde eine Kampagne entwickelt, die die Ergebnisse des „2016 State of Curiosity Report“ präsentierte. Die Studie untersuchte, wie neugierig Menschen am Arbeitsplatz sind. Eine wichtige und zugleich erschütternde Erkenntnis aus der Befragung von 3.000 Arbeitnehmern aus China, Deutschland und den USA ist, dass nur 20 % der Teilnehmer sich als neugierig beschreiben. Das ist ein Problem. Denn die Neugier macht den Menschen offen für das Unbekannte und für Herausforderungen, die das Leben und Denken bereichern. Ohne Neugier gibt es weniger Innovation.

Außerdem stellte die wissenschaftlich fundierte Studie fest, dass sich Neugier aus vier Dimensionen zusammensetzt: Kreativität, Wissbegierde, Offenheit für andere Ideen und Stresstoleranz. Vielleicht am interessantesten sind die letzten zwei Dimensionen. Die Kombination aus Offenheit und Stresstoleranz (die Fähigkeit, Neugier umzusetzen trotz unbekannter Situationen) bietet das meiste Potenzial für die Entwicklung von spannenden und wirklich inspirierenden digitalen Erlebnissen.

Case Study: Merck, „Ode an die Zukunft“

2018 feierte Merck sein 350-jähriges Jubiläum. Unter dem Motto „Imagine. Immer neugierig – auch in den nächsten 350 Jahren“ blickte das Unternehmen nach vorne, um die treibende Kraft hinter der Zukunft von Wissenschaft und Technologie zu feiern – die Neugier. Um diesen Gedanken für die Zielgruppen aus dem B2B-Bereich greifbar zu machen, brauchte es Ideen, die die Essenz von Neugier verkörpern. Dabei wurde bewusst nach Lösungen Ausschau gehalten, die einen als Team herausfordern. Ideen, die man ausschließlich mit der Expertise von anderen und in enger Zusammenarbeit umsetzen konnte. Obwohl man dadurch mehr Risiken in Kauf genommen hat, war die Entscheidung, diesen Weg zu nehmen, wichtig und konsequent. Nur so konnte

man ein Ergebnis erzielen, das die eigene Offenheit und Stresstoleranz unter Beweis stellte.

Entstanden ist das Projekt „Ode an die Zukunft“: Grundlage der Ode sind Ultraschalldaten von sechs Babys im Mutterleib, die nicht nur die Herztöne, sondern auch die Bewegungen der Babys dokumentiert haben. Diese Daten wurden analysiert und in Töne übersetzt, die schließlich die Vorlage für die Komposition eines besonderen Musikstücks bildeten (s. Abb. 5). Um das Projekt zu realisieren, wurden Spezialisten benötigt – wie die renommierte Soundkünstlerin Mira Calix. Anhand der ursprünglichen Idee entwickelte Mira ein Konzept für die Komposition der Ode und eine begleitende Kunstinstallation, die im Kampagnenfilm als kreatives Crescendo agieren sollte. Ab diesem Zeitpunkt arbeitete nicht nur ein Kreativteam an dem Projekt, sondern gleich zwei.

Trotz regelmäßigen Austausches, enger Abstimmung und Zusammenarbeit übernahm Mira eine entscheidende Rolle. Ihr Blick auf das Konzept war überaus wichtig und schenkte dem Projekt eine außergewöhnliche Perspektive, die es in dieser Form nie gegeben hätte, wenn das Team nicht offen für andere

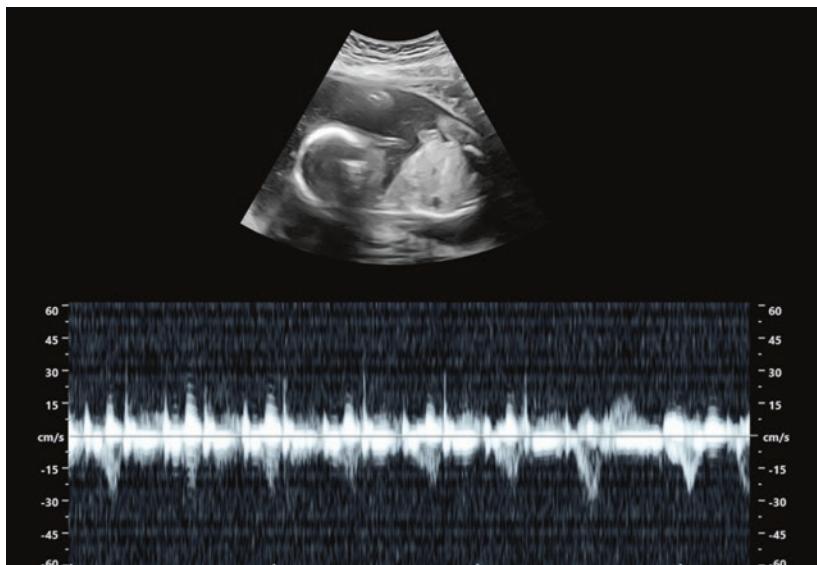


Abb. 5 Die Bewegungen eines ungeborenen Säuglings werden für das Merck-Projekt „Ode an die Zukunft“ in Töne übersetzt. (Quelle: Merck 2018)

Ideen gewesen wäre. Die Offenheit und Bereitschaft aller Beteiligten, sich dem Ungewissen zu stellen, hat sich gelohnt. Dank des Einflusses und der Vision von Mira konnte ein einzigartiges Projekt ins Leben gerufen werden, das die Welt der Wissenschaft, Technologie und Kunst zusammenbringt.

5 Fazit

Gute UX (im klassischen Sinne des Begriffs) ist das A und O bei der Entwicklung von erfolgreicher Onlinekommunikation. Aber die menschliche Note, das Erlebnis, ist noch wichtiger. Diese Note lässt sich nur schwer messen und noch schwerer vorausplanen – aber wenn sie da ist, hinterlässt sie Eindruck. Wie bei einem bildgewaltigen Film, einer hervorragenden Serie oder einem guten Buch können unvergessliche Erlebnisse dafür sorgen, dass Menschen über Produkte und Dienstleistungen einer Marke sprechen, schreiben, sie kommentieren und teilen. Erlebnisse, die den Zuschauer in den Mittelpunkt setzen, inspirieren und faszinieren zugleich.

Literatur

- Lersch, T. (2003). „Roh, Franz“ in: Neue Deutsche Biographie 21. <https://www.deutsche-biographie.de/pnd118602152.html#ndbcontent>. Zugegriffen: 16. Jan. 2019.
- Loewenstein, G. (1994). The psychology of curiosity: A review and reinterpretation. *Psychological Bulletin*, 116, 75–98. 10.1037/0033-2909.116.1.75. https://www.researchgate.net/publication/232440476_The_Psychology_of_Curiosity_A_Review_and_Reinterpretation. Zugegriffen: 16. Jan. 2019.
- Merck. (2016). State of Curiosity Report 2016. https://www.merckgroup.com/content/dam/web/corporate/non-images/company/curiosity/Curiosity_Full-Report_English.pdf. Zugegriffen: 16. Jan. 2019.
- Merck. (2017). Curious mind. <https://www.merckgroup.com/de/company/curiosity/curious-minds.html>. Zugegriffen: 12. Juni 2019.
- Merck. (2018). Ode to the future. <https://curiosity.merck.de/ode-to-the-future/>. Zugegriffen: 12. Juni 2019.
- Raglan, G. B. et al. (2014). Need to know: The need for cognitive closure impacts the clinical practice of obstetrician/gynaecologists. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4297425/>. Zugegriffen: 16. Jan. 2019.

Der Autor Schottischer Freigeist findet eine neue Heimat in der deutschen Ordnungskultur: Seit 2003 lebt **Paul Daniel Taggart** in Hamburg. Nach Praktika in der Kreation der alteingesessenen klassischen Agenturen J. Walter Thompson und Springer & Jacoby fing Taggart

2005 als Projektmanager bei der Digitalagentur Fork Unstable Media an. Seitdem nahm er unterschiedlichste Perspektiven innerhalb der Agentur ein: Er betreute als Projektleiter, Unitleiter, Konzepter und schließlich Creative Director Kunden auf nationaler sowie internationaler Ebene. Paul Daniel Taggart hasst Bullshit und liebt starke Insights, die zu großartigen Ideen führen. Außerdem ist er großer Fan von Sachen, die mit „-en“ enden. Sachen wie Denken, Schreiben, Experimentieren, Forschen, Zusammenarbeiten ...

„Bruce B.“ – ein Printmagazin mit Purpose

Christian Kortmann

Inhaltsverzeichnis

1	Die Idee.....	249
2	Die Umsetzung/Ausgabe Nr. 1	251
3	Zwischenresümee	252
4	Die Umsetzung/Ausgabe Nr. 2	252
5	Resümee	253
	Literatur.....	255

Zusammenfassung

Wenn Veränderung zur lieben Gewohnheit wird: Wie die Kommunikationsagentur Bruce B. Corporate Publishing in eigener Sache macht – und was sie dabei über Inhalte, deren Vermarktung und sich selbst lernt.

1 Die Idee

Stuttgart im Herbst 2016, Startschuss für eine Unternehmung, die alle Beteiligten in gespannte Erwartung versetzt – vielleicht, weil sie ahnen, dass das Vorhaben schwieriger ist, als es klingt: Content Marketing für eine Kommunikationsagentur, nicht für einen Kunden, sondern für die Agentur selbst.

C. Kortmann (✉)
fischerAppelt, Hamburg, Deutschland
E-Mail: mail@christian-kortmann.de

Der Status quo: Bruce B. ist eine inhabergeführte Agentur für Kommunikation, Design und Architektur mit 30 festangestellten Mitarbeitern. Die Agentur will und muss sich selbst darstellen, um den Kundenkontakt aufrechtzuerhalten und Neugeschäft zu akquirieren. Thomas Elser und Andreas Hornung, die beiden Geschäftsführer, möchten dies jedoch nicht (mehr) durch die Aus- und Zurschaustellung der eigenen Arbeiten tun. Stattdessen wollen sie mit ihren Kunden und potenziellen Neukunden die Themen teilen, mit denen sich die Köpfe der Agentur selbst beschäftigen. Schließlich stehen die Chancen gut, dass sich auch die Geschäftspartner für diese Themen interessieren. Und gemeinsame Interessen bedeuten oftmals bessere Arbeitsergebnisse.

Das Vorhaben war ein „Kundenmagazin statt Nabelschau“, wie es auf der Seite designmadeingermany.de heißt. „Keine klassische Agenturbroschüre, sondern ein Kundenmagazin über Selbstdarstellung. Als Kommunikationsagentur Bruce B. wollte man den anderen Weg gehen: Nicht darstellen, was man macht, sondern vermitteln, wie man denkt. Deshalb: ein Magazinkonzept für Kunden und potenzielle Kunden, das inspirieren sollte und unterhalten. Relevanz durch Content. Ein Beispiel für Haltung und Arbeitsweise der Agentur. Selbstdarstellung, die über die Bände spielt.“ (Design Made in Germany [o. J.](#))

Kick-off 1

Zu Beginn der redaktionellen Arbeit kommt es – nebenbei – zu einem Klärungsprozess über das Selbstverständnis des Unternehmens. Möchte die Agentur das Magazin ausschließlich mit der festangestellten Belegschaft, also „alleine“, konzipieren und produzieren oder arbeitet sie, wie zuweilen auch im Tagesgeschäft, mit Freelancern zusammen? Letzteres bedeutet, dass sich die Agentur als Hub, als Andockstelle für kreative Spezialisten versteht, die projektweise zusammenkommen. Dies ist nicht nur gängige Praxis bei Bruce B., sondern ein Trend in der Branche, der sich verstärken dürfte, weil vor allem kleinere und mittelgroße Agenturen häufig vor projektbezogenen, komplexen Aufgaben stehen, die ohne Partner beziehungsweise externe Expertise nicht lösbar sind.

Kick-off 2

Bruce B. entscheidet sich für ein Modell, in dem die beiden Geschäftsführer als Herausgeber des Magazins fungieren. Die inhaltliche Leitung liegt bei einem freiberuflichen Chefredakteur, der auch bei anderen Kundenprojekten eng mit der Agentur zusammenarbeitet – und Verfasser dieses Artikels ist. Er bringt ein Netzwerk von freien Autoren mit, dieses bildet zusammen mit insgesamt zehn Agenturmitarbeitern der Gewerke Text, Artdirection und Beratung die Redaktion.

Thomas Elser lässt dem kreativen Stab weitgehend freie Hand und wird dabei von einem Impresariogedanken geleitet: „Ich finde es toll, wenn Leute etwas können.“

2 Die Umsetzung/Ausgabe Nr. 1

„Bruce B. Das Magazin“ Nr. 1 erscheint im Sommer 2017. Das Magazin thematisiert unterschiedliche und ungewöhnliche Aspekte aus dem weiten Feld der Kommunikation und legt den Schwerpunkt im ersten Heft auf „Self-Branding“. So wird in einer langen Fotostrecke die Selbstporträtkünstlerin Laura Zalenga vorgestellt und in weiteren Artikeln die Selbstdarstellung auf Facebook und auf der Datingplattform Tinder kritisch analysiert. In einem zentralen Stück mit dem Titel „Die Seele sichtbar machen“ beschäftigt sich Herausgeber Elser mit der „emotionalen Identität“ von mittelständischen Unternehmen, in denen „(oft berechtigtes) Misstrauen herrscht gegenüber den besserwisserischen und halbjährlich wechselnden Paradiesvögeln aus der Werbung einerseits und klassischen Unternehmensberatern andererseits. [...] Weil es um Emotionen und um Wahrnehmung geht, zeigt sich gerade im Mittelstand, dass Gestalter erfolgreiche Identitätsberater sein können, sofern sie gewisse Eitelkeiten hintanstellen. Denn es geht zunächst darum, zuzuhören, zu beobachten, Fragen zu stellen – darum, die eigene Person zurückzunehmen und zu lernen.“ Des Weiteren berichtet das Magazin vor dem Hintergrund des Wappenbooms in Deutschland in einer Making-of-Reportage darüber, wie von einem Heraldiker ein eigenes Bruce-B.-Agenturwappen geschaffen wird. Diese Wappenaktion an sich ist bereits eine Form von Content Marketing, der Bericht darüber also Content Marketing über Content Marketing!

Im Layout wird das Erkennungszeichen des Absenders, die Corporate Identity von Bruce B, dezent eingesetzt, etwa in der Typografie mit auffällig markantem „B.“ oder in der Kolumne „Starker Tobak“, deren Titel sich auf die Tabakspfeife in der Hand des virtuellen Firmengründers Bruce B. bezieht. *Bruce B. Das Magazin* gibt es nur in gedruckter Form. Der Versand erfolgt an die Verteilerliste der Agentur, erweitert um Multiplikatoren, speziell in Fach- und Publikums presse und an potenzielle Kunden. Die persönliche Ansprache in Briefform erhöht die Wahrscheinlichkeit, mit den Empfängern ins Gespräch zu kommen. Zudem kann das Magazin auf der Website von Bruce B. bestellt werden, kostenlos und solange der Vorrat reicht.

3 Zwischenresümee

Lohn der durchaus freudvollen Mühen folgt auf doppelte Weise: sofort in Form begeisterter Leserzuschriften, zum Teil verbunden mit Anfragen zur Auslotung der Zusammenarbeit. Wenige Monate später setzen die öffentlich wahrnehmbaren Fanfaren ein: *Bruce B. Das Magazin* gewinnt sechs Preise bei Kommunikationswettbewerben im Jahr 2018. Von nun an schmückt es sich mit Red Dot Award, German Brand Award, ADC-Auszeichnung, ddc Silber, German Design Award und dem Berliner-Type-Diplom.

Aus ihrer Blattkritik leiten Herausgeber und Chefredaktion trotz des überwiegenden Lobes ihre Lektionen ab. Für Heft 2 soll das Profil weiterentwickelt und geschärft werden, zwei Punkte sind besonders wichtig:

- Der Absender der Inhalte muss klar erkennbar sein, sodass der Rezipient versteht, dass er das Produkt eines Dienstleisters liest und dass die Kommunikationsagentur Bruce B. für ihn solche und ähnliche Produkte kreieren kann.
- Die digitale Kompetenz der Agentur muss deutlich werden. Dafür steht vor allem die neu hinzugekommene Partneragentur B.Rex, eine „Manufaktur für Digitale Realität“. Deren Leistungsspektrum kann ein gedrucktes Magazin nur sehr eingeschränkt abbilden.

4 Die Umsetzung/Ausgabe Nr. 2

Nach dem Thema „Self-Branding“ in Heft 1 kommt nun die 180-Grad-Wende. In der zweiten Ausgabe von „Bruce B.“ wird „das Andere“ aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet. Die Beiträge handeln etwa von gegensätzlichen Paaren, die „gemeinsam einzigartig“ sind, von den Verbindungslien zwischen den Gegenkulturen der 68er, in Start-ups und auf dem Istanbuler Taksimplatz oder in „Zimmer mit Einsicht“ von Orten, an denen man beruflich und privat auf andere Gedanken kommt. Der Neurobiologe Gerhard Roth erklärt im Rahmen eines Kamingesprächs, wie beweglich das Gehirn beim Thema „Veränderung“ ist: „Veränderungen sind teuer, aber das Gehirn will sparen. Veränderungen sind mit Unsicherheit verbunden, aber alles, was unser Gehirn tut, dient dazu, den Energieaufwand zu minimieren und Sicherheit und Stabilität zu schaffen. [...] Deshalb belohnt es uns für das Ausbilden und Ausführen von Gewohnheiten mit der Ausschüttung von positiv stimulierenden Botenstoffen, sogenannten hirneigenen

Opioiden. Wir fühlen uns dann wirklich gut und sprechen deshalb auch von ‚lieben Gewohnheiten‘.“ (Bruce B. Das Magazin, Nr. 2/Sommer 2018, S. 63f.)

Die Frage, was einen Menschen mehr oder weniger zugänglich für Veränderungen macht, ist für den Kundenkreis von Bruce B. besonders interessant, weil sich viele der von der Agentur betreuten Unternehmen in Transformationsprozessen befinden. Solche „Ankertexte“ stärken die Verbindung von Absender und Empfänger. Die bei der redaktionellen Arbeit gewonnenen Einsichten werden später auch in die Projekte von Bruce B. einfließen. Etwa in die interne Kommunikationskampagne für einen Kunden, mit der die Mitarbeiter für die aktive Beteiligung an der betrieblichen Veränderung gewonnen werden sollen. Darüber hinaus nutzen die Herausgeber/Geschäftsführer den selbst erarbeiteten Informationsvorsprung im Kundengespräch: Content Marketing als Research & Development, als Forschungsabteilung der Agentur.

Das vielfach ausgezeichnete Editorial Design von Heft 1 soll wieder erreicht oder noch besser: übertroffen werden. Bruce B. wird auf dem Cover als Kommunikationsagentur benannt, um auf den ersten Blick als Dienstleister erkennbar zu sein. Es gibt eine zentrale Doppelseite mit der Selbstdarstellung der Agentur. Hier wird auf die „Bruce-B.“-App verwiesen, die im Apple App Store und bei Google Play heruntergeladen werden kann. In Augmented Reality wird Bruce B., der ideelle Herausgeber des Magazins, lebendig, präsentiert die Agentur auf dem Smartphonescreen und lädt die potenziellen Kunden in die echten Räume ein. Weiterer Inhalt der App, „das (wahrscheinlich) erste multiple Schlagzeugsolo der Welt“ mit Mani Neumeier von der Krautrockband Guru Guru, bildet die digitale Kompetenz der Agentur ab. Diesmal erhalten die postalischen Empfänger zusammen mit dem Magazin einen mit „Bruce B.“ gebrandeten 3D-Aufsatz für das Smartphone.

Auch die Reaktionen auf Heft Nr. 2 fallen positiv aus. „Hat mir gefallen, das Heft!“, schreibt etwa die Journalistin Sabrina Wagner in einer Leserzuschrift: „Sehr gestaltet, aber trotzdem gute Texte... (gibt ja eher selten beides, oder?) Daher ehrlich als Kompliment einer bösen kritischen Leserin gemeint.“

5 Resümee

Mit der Erfahrung von zwei Ausgaben und in der Planungsphase für eine eventuelle dritte Ausgabe stehend, lässt sich zwar kein Erfolgskonzept für Content Marketing benennen. Aber es werden Faktoren deutlich, die dazu beitragen, Aufwand und Nutzen in einem – auf verschiedenen Ebenen – zufriedenstellenden Verhältnis zu justieren.

1. Content Marketing lebt von dem Mut, sich mit den Inhalten zu beschäftigen, die den Produzenten und Absender interessieren. Wer leidenschaftlich voran und mitunter auch in die Tiefe geht, macht auf sich aufmerksam und findet Empfänger, die ihm folgen.
2. Content Marketing muss niederschwellig sein, einen einfachen Zugang schaffen und auf die Empfänger zugehen, ja, sie sich mitunter sogar selbst suchen. Denn in der Mediengesellschaft wartet niemand auf ein mediales Angebot.
3. *Marketing* ist mindestens genauso wichtig wie der *Content*, vielleicht sogar wichtiger. Der Absender muss nicht nur in Inhalt, sondern auch in Vertrieb und Vermarktung investieren. Ohne Paid Media geht es nicht, egal, auf welche Weise dafür bezahlt wird.

Ob sich Content Marketing lohnt, ist betriebswirtschaftlich nicht einfach zu sagen. In dieser Rechnung zählen ja nicht nur die neu hinzugewonnenen Kunden. Denn welches Controlling vermag zu sagen, welche Bestandskunden nicht abgesprungen sind, weil sie die Inhalte begeistert und erneut überzeugt haben?

Ich könnte jedoch einen vierten Punkt ergänzen, der das Thema aus einer etwas anderen, weniger ökonomischen Perspektive betrachtet, nämlich aus der des inhaltlichen und kreativen Leiters: „Content Marketing macht der Absender hauptsächlich für sich selbst.“ Denn genau wie sich manche Menschen mehr mit schönen Dingen umgeben als andere, so sind auch Unternehmen mehr oder weniger an einer ästhetisch-kommunikativen Aufladung interessiert. Denkt ein Unternehmen darüber nach, für welche Inhalte es steht, so hat dies nicht nur bei Kunden, sondern auch bei Mitarbeitern eine Wirkung. Content Marketing ist also eng mit dem aktuell unter dem Schlagwort „Purpose“ geführten Diskurs zur Gemeinwohlorientierung von Unternehmen verknüpft.

Die Fallstudie „Bruce B.“ zeigt, wie Content Marketing nach innen wirkt, wie es Mitarbeiter motiviert, gemeinsam den eigenen Best Case zu erschaffen, den sie auch für ihre Kunden realisieren wollen. Vom inspiriert illustrierenden Trainee und den tagelang an Details feilenden Artdirector über den Texter, der zum ersten Mal eine Reportage schreibt, bis zum Geschäftsführer, der sein Faible als Autor und Interviewer entdeckt – konsequentes Content Marketing bedeutet, an den eigenen Ansprüchen zu wachsen. So wird es zur Leistungsschau, die zeigt, was möglich ist, wenn alle bestmöglich zusammenarbeiten. Es bringt die Beratung auf neue Ideen für Leistungen, die den Kunden angeboten werden können, und macht als Employer Branding potenziellen Mitarbeitern Lust aufs Mitmachen. Lohnt sich Content Marketing also? Für ein Unternehmen, das es als seine Aufgabe versteht, die Welt um faszinierende und innovative Ideen wie ein multiples Schlagzeugsolo zu bereichern und sie insgesamt schöner zu machen: auf jeden Fall!

Literatur

Design Made in Germany. (o. J.). Projekt Bruce B. Magazin. <https://www.designmadein-germany.de/2017/139019/>. Zugegriffen: 7. März 2019.

Christian Kortmann, seit 2018 Director Content Strategy bei fischerAppelt. Nach der Promotion zum Dr. phil. arbeitete er als Journalist vor allem für die „Süddeutsche Zeitung“ und leitete die Content-Abteilung bei Jung von Matt.

Definition und Erfolgsfaktoren von Content Seeding – Praxisbeispiel einer Content-Seeding-Kampagne

Mario Strack, Lena Kapp und Patricia Unfried

Inhaltsverzeichnis

1	Content Seeding	258
2	Erstellung und Durchführung einer Content-Seeding-Kampagne	258
2.1	Konzeption und Vorgehen in der Praxis: der JOSERA-Giftköder-Ratgeber ..	258
2.2	Die Websiterecherche	259
2.3	Vorbereitender Pre-Outreach und Kontaktaufnahme	260
2.4	Festlegen des Titels und Erstellung der Landingpage	262
3	Messung der Erfolge	262
4	Fazit	265

Zusammenfassung

Content Seeding ist eine der wichtigsten Kategorien im Content Marketing. Doch was ist Content Seeding überhaupt, wie läuft es ab? Genau das soll in diesem Kapitel erklärt werden – ebenso wie die Art und Weise, auf die eine erfolgreiche Content-Seeding-Kampagne durchgeführt werden sollte.

M. Strack (✉) · L. Kapp · P. Unfried
eology GmbH, Volkach, Deutschland
E-Mail: m.strack@eology.de

L. Kapp
E-Mail: l.kapp@eology.de

P. Unfried
E-Mail: p.unfried@eology.de

1 Content Seeding

Der Begriff Content Seeding setzt sich aus den beiden Teilen *Content* und *Seeding* zusammen. Content beschreibt den Inhalt, der verbreitet wird. Das kann ein E-Book sein, eine Infografik oder eine Statistik. Bei allen Formen ist es jedoch zentral, dass Experten daran mitarbeiten und viele Ressourcen investiert werden. Nur ein interessant aufbereiteter Content wird viel Zuspruch und Aufmerksamkeit generieren.

Der zweite Teil – *Seeding* – beschreibt die Verbreitung des Inhalts. Das Ziel dabei muss es sein, dass man einige Webmaster und Redakteure kontaktiert, ihnen den Content vorstellt und sie ihn anschließend verbreiten und teilen. Man sät also einen Samen, der heranwächst und Früchte trägt. Weniger metaphorisch ausgedrückt: Ein potenzieller Linkgeber wird kontaktiert, dieser ist vom E-Book begeistert, teilt es mit seiner Facebook-Community und diese likt und teilt den Content wiederum weiter.

2 Erstellung und Durchführung einer Content-Seeding-Kampagne

Ein bekanntes Zitat lautet: „Der Köder muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler.“ Nach genau diesem Motto sollte das Thema für eine Kampagne ausgewählt werden: Der potenzielle Linkgeber muss der Fokuspunkt sein. Nur wenn ihm der Content zusagt, hat man die Chance, die Bekanntheit zu steigern. Es geht also darum, ein Thema zu finden, welches aktuell ist. Mit der Aktualität steht und fällt die Akzeptanz des Themas. Zudem sollte es dem Nutzer einen Mehrwert bieten und natürlich auch zur Zielgruppe passen. Diese Zielgruppe kann übrigens durchaus ein wenig weiter gefasst werden, als es sonst der Fall ist.

2.1 Konzeption und Vorgehen in der Praxis: der JOSERA-Giftköder-Ratgeber

Aus all dieser Theorie folgt eine klare praktische Vorgehensweise – sie kann bestens an der Content-Seeding-Kampagne von JOSERA, einer Futtermittelfirma, gezeigt werden: Für JOSERA wurde im Rahmen eines zweitägigen Workshops das Thema *Giftköder* als relevant klassifiziert. Denn zum Zeitpunkt der Erstellung war das Thema in den Medien sehr präsent. Allerdings wurde in den meisten

Artikeln nur von neuen Fällen berichtet, jedoch keine konkrete Hilfe angeboten. Genau hier taten sich das Thema und die Zielgruppe auf.

Wenn das Thema steht, muss man sich die passenden Experten suchen: Es sollte sich allerdings um echte Experten auf dem jeweiligen Fachgebiet handeln. Das könnten gemeinnützige Organisationen oder Vereine sein, denkbar sind auch Experten in der näheren Umgebung. Es spielt keine Rolle, ob diese bis dahin bereits bekannt sind. Wichtig ist nur, dass es sich um Fachleute handelt. Als Kooperationspartner für JOSERA wurden daraufhin eine Organisation (PETA), ein Hundecoach (Holger Schüler) und ein Tierarzt (Rolf F. Herzel) ausgewählt.

2.2 Die Websiterecherche

Recherche anhand von Keywords und Kampagnen

Um potenzielle Interessenten für das Thema zu finden, kann man verschiedene Möglichkeiten nutzen. Die erste Rechercherunde konzentrierte sich bei JOSERA auf die für das Thema relevanten Multiplikationen: Hundeblogger, Haustiermagazine, Fachzeitschriften und alles, was für entsprechende Keywords rankt.

Ein erstes Keywordset wurde anhand von Tools wie SISTRIX und SearchMetrics und unter Zuhilfenahme von termlabs.io und answerthepublic.com ermittelt. So wurde herausgefiltert, was für die entsprechende Zielgruppe wichtig ist, wonach diese bei Google sucht. Dieser Schritt ist unumgänglich, um eine hohe Themenrelevanz der potenziellen Interessenten und Linkgeber zu gewährleisten. Liegen die Keywords nach Wichtigkeit sortiert vor, werden diese in Gruppen eingeteilt – sogenannte Kampagnen. Das JOSERA-Seeding hatte folgende Kategorisierung als Recherchegrundlage:

- Hundezetschriften, allgemeine Tierzeitschriften, die spezifisch nur auf Hunde ausgelegt sind
- Hundeblogger
- Hundetrainer
- Tierärzte und Tiernotdienste
- Tierheime und Tierschutzvereine, Hundevereine
- Universitäten mit dem Fachbereich Tiermedizin
- allgemeine Magazine/Zeitungen mit einer hohen Reichweite und passenden Rubrik

Mithilfe der Google-Suche wurden dann passende Websites näher untersucht. Beim JOSERA-Ratgeber wurde vermehrt auf die Aktualität der Artikel und die Userinteraktion Wert gelegt.

Recherche anhand von Tools und Mitbewerbern

Wie so oft in der digitalen Welt liefern auch hier Mitbewerberanalysen erfolgversprechende Rechercheergebnisse. Hierzu nutzt man Tools wie ahrefs.com oder SISTRIX und ermittelt die Backlinks der Mitbewerber. Da sich deren Themengebiet und das der Seedingkampagne überschneiden, liefert diese Methode einen guten Anhaltspunkt, um Websites zu finden, die Nutzer anlocken und dadurch den Traffic steigern. Für tagesaktuelle News zu bestimmten Keywords oder Phrasen liefert Google Alerts nützliche Ergebnisse.

2.3 Vorbereitender Pre-Outreach und Kontaktaufnahme

Vergleichbar mit einem Teaser für einen spannenden Hollywoodblockbuster, liefert der Pre-Outreach die ersten Infos zu einem demnächst erscheinenden Content. Das bedeutet: Vor einer eigentlichen Fertigstellung werden bereits die ersten redaktionellen Entscheider kontaktiert, die man dank seiner Recherche ermittelt hat.

Sie werden dann stichpunktartig über den Inhalt informiert, was telefonisch stattfinden sollte. Denn das ist deutlich erfolgversprechender. Im persönlichen Gespräch können zudem mögliche Rückfragen direkt geklärt und der Content besser vorgestellt werden. Damit der Ansprechpartner alles auf einen Blick hat, erhält er nach dem Telefonat eine zusammenfassende E-Mail. Folgende Punkte sollten darin thematisiert werden:

- Thema der Kampagne
- Erscheinungsbild (Infografik, E-Book, Onlinetool etc.)
- Mehrwert der Kampagne
- Livegang der Kampagne

Bei JOSERA sah diese E-Mail beispielsweise wie in Abb. 1. aus:

Durch solch einen Pre-Outreach kann man bereits vor der eigentlichen Veröffentlichung das Interesse der Redakteure an einer bestimmten Thematik wecken. Ein Pre-Outreach sollte allerdings nicht zu früh stattfinden, sondern maximal vier Wochen vor Kampagnenstart ausgeführt werden.



Abb. 1 Beispiel E-Mail, Pre-Outreach. (Quelle: eigene Darstellung)

2.4 Festlegen des Titels und Erstellung der Landingpage

Während der erste Kontakt mit Redaktionen stattfindet, wird der Content bereits erstellt. Bei JOSERA gestaltetet sich das wie in Abb. 2 zu erkennen:

1. Titel des Ratgebers – gut erkennbar und zielführend
2. Titelbild=E-Book-Cover
3. „GRATIS-DOWNLOADEN“-Button (damit der Nutzer weiß, dass ihm keine Kosten entstehen)
4. mitwirkende Experten mit Logo oder Foto, kurze Beschreibung optional
5. Ausschnitte/Zitate aus dem E-Book und eine übersichtliche Zusammenfassung

Der Titel muss dem Nutzer sofort klar machen, um was es geht. So kann er schnell und direkt herausfinden, ob das Thema für ihn spannend ist und ob er sich näher damit befassen möchte. Ebenso zentral ist die Info, dass das E-Book kostenlos und ohne Angabe von persönlichen Daten heruntergeladen werden kann.

3 Messung der Erfolge

Die Website von JOSERA konnte im Zeitraum des Seedings und einer damit einhergehenden ganzheitlich abgestimmten SEO-Kampagne (bestehend aus den Bereichen Onpage, Content und Offpage) einen Sichtbarkeitsgewinn und Rankingzuwachs relevanter Keywords verbuchen. Zu Beginn der Kampagne lag der Index bei 1.1 und gegen Ende bei 2.4. Innerhalb kürzester Zeit wurde der Ratgeber so bekannt, dass dadurch circa hundert Verlinkungen eingesammelt werden konnten (vgl. Abb. 3).

Ein Webshop kann die Erfolge einer solchen Kampagne allerdings auch an seinem Umsatz feststellen. Schließlich werden User auf den Content und die dazugehörende Website aufmerksam und tätigen möglicherweise einen Kauf. Neben den Umsätzen sind auch eine längere Verweildauer und der gesteigerte Traffic ein guter Erfolgsfaktor.

1. **Giftköder – Wie können Sie Ihren Hund vor der Gefahr schützen?**

Gerade ist Ihr vierbeiniger Liebling noch mit Ihnen lebendig beim Gasgehen gewesen und hat neugierig im Gras geschnüffelt, jetzt sind Sie auf dem Weg mit ihm zum Tierarzt. Vor diesem Szenario haben seit einiger Zeit zahlreiche Hundehalter in Deutschland große Angst. Immer häufiger werden Giftköder an beliebten Spazierwegen oder sogar auf Privatgrundstücken ausgelegt, um absichtlich Hunde und andere Tiere zu vergiften. Unser E-Book widmet sich diesem wichtigen Thema, um Ihnen zu helfen, das Leben Ihres vierbeinigen Lieblings zu schützen.

2. **Giftköder**

Identifikation, Erste-Hilfe, Prävention

Hier einen Blick ins E-Book werfen

3. **GRATIS DOWNLOADEN**

Was sind Giftköder eigentlich, was können Sie gegen diese tun und wie verhalten Sie sich im Ernstfall? Diese und weitere Fragen klärt das E-Book in Zusammenarbeit mit drei Experten. Diese äußern sich zu diesem sensiblen Thema und geben hilfreiche Tipps:

1. Die Tierrechtsorganisation PETA
2. Tierarzt Rolf F. Herzl
3. Hundeexperte Holger Schüler

Es wird aufgezeigt, woran Sie Giftköder erkennen, wie Informationsplattformen (z.B. GiftköderRadar) helfen und erklärt, warum es so wichtig ist, den Fund sofort der Polizei zu melden. Weiterhin erhalten Sie eine Übersicht über mögliche, eingesetzte Gifte sowie eine Anleitung für wichtige Quick-Checks, mit denen Sie den Gesundheitszustand Ihres Hundes kontrollieren können. Zum Abschluss ermöglicht Ihnen das Giftköder-E-Book, sich über vorbeugende Maßnahmen und ein wirkungsvolles Anti-Giftköder-Training zu informieren.

Wir möchten Ihnen eine wichtige Hinfeststellung gegen die Giftköder-Gefahr geben und wünschen Ihnen und Ihrer Fellnase alles Gute.

4.

Mitwirkende Experten

Rolf F. Herzl
Tierarzt

PETA
Tierrechtsorganisation

Holger Schüler
Hundetrainer
aufsechspfoten.de

5.

Hundeexperte
Holger Schüler:

"Giftköder sind deswegen sehr gefährlich, weil man nicht immer weiß, was drin ist. Ist es Gift? Was für ein Gift ist es? Leider spucken viele die Köder auch mit Glas, Angelhaken oder Rasierklingen."

PETA:

"Tiere sind in unserer Verfassung geschützt. Das gezielte Vergiften und Verletzen von Hunden ist kein Kavaliersdelikt, sondern eine ernstzunehmende Tierquälerei und eine Straftat, die mit einer Gefängnisstrafe von bis zu drei Jahren geahndet werden kann."

Super Premium Hundefutter

Josera

Mehr erfahren

BESUCHEN SIE JOSERA AUF FACEBOOK

© 2019 Josera.
Kontakt Datenschutz Impressum

Cookies erleichtern die Bereitstellung unserer Dienste. Wenn Sie auf der Seite weitersurfen stimmen Sie der Cookie-Nutzung zu. Ich stimme zu X

Abb. 2 Landingpage JOSERA-Ratgeber: „Giftköder – Wie können Sie Ihren Hund vor der Gefahr schützen?“. (Quelle: <https://www.josera.de/giftkoeder-ratgeber/>)

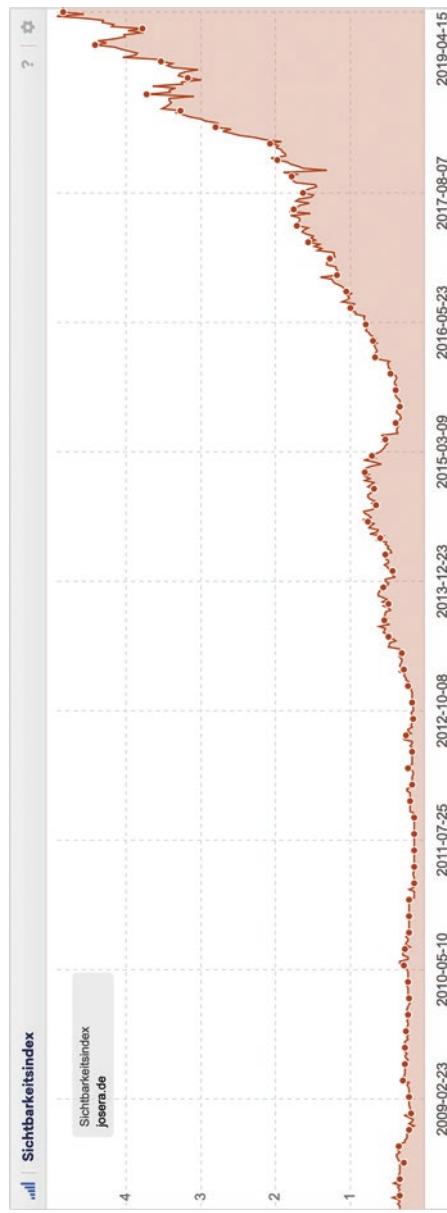


Abb. 3 Sichtbarkeitsverlauf nach SISTRIX im Zeitraum der Kampagne. (Quelle: SISTRIX)

4 Fazit

Ein Content Seeding ist mit einem großen Aufwand verbunden. Ob solch eine Kampagne den gewünschten Erfolg bringt, kann man vorher zudem nie pauschal sagen – aber sollte diese nicht zum Ziel führen, lernt man aus den Fehlern und macht es beim nächsten Mal anders und optimiert das Vorgehen und den Content. Denn eine Content-Seeding-Kampagne bietet so viel Potenzial, dass man sie sich nicht entgehen lassen sollte.

Mario Strack, Head of Content Outreach. Seit fünf Jahren ist der Autor bei eology tätig und betreut erfolgreich Offpage-Linkmarketingkampagnen aus allen Branchen. Neben seiner Erfahrung und Expertise im Salesbereich berät er als Head of Content Outreach Kunden in allen Fragen zu nationalen und internationalen Backlinks. Darüber hinaus fungiert er als Speaker auf Konferenzen, Autor für Fachmagazine und nimmt regelmäßig an Podcasts teil.

Lena Kapp Die studierte Betriebswirtschaftlerin mit dem Schwerpunkt Marketing und Betriebswirtschaft der Medien (Bachelor of Arts, FH Würzburg-Schweinfurt) ist als Senior SEO/SEA Consultant bei eology tätig. Aufgrund dieses Hintergrunds und der langjährigen Berufserfahrung im Bereich der Suchmaschinenoptimierung berät sie Kunden ganzheitlich und führt Kampagnen erfolgreich durch. Durch ihre Teilnahme an Messen und Konferenzen bildet sie sich stetig weiter.

Patricia Unfried Nach ihrem Bachelorstudium der Germanistik und Anglistik/Amerikanistik an der Julius-Maximilians-Universität wurde sie bei eology im Outreach tätig. Neben ihrer Tätigkeit im Content Outreach verfasst sie Fachartikel und Blogbeiträge in Print- und Onlinemagazinen. Aufgrund des internationalen Hintergrundes bereut sie neben deutschsprachigen Kunden ebenso welche, die im internationalen Bereich tätig sind.

Virtual Reality: Vom Content Marketing zum Immersive Marketing

Rolf Illenberger

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	268
2	Nutzung und Wirkung	270
3	Anwendungsbereiche	270
3.1	VR als neues Medium für Marketing und Kommunikation	271
3.2	Best Cases: VR im Marketing	272
3.3	Auf dem Weg zum Immersive Marketing	274
4	Ausblick	274
	Literatur	275

Zusammenfassung

Nacheinander die fünf schönsten Sandstrände der Welt oder eine Rundfahrt an der Côte d'Azur im nagelneuen Cabrio genießen – oder doch lieber beim Untergang der Titanic dabei sein? All das und noch viel mehr ist jetzt jederzeit und überall möglich: Virtual Reality ermöglicht diese Erlebnisse und liefert ein multisensorisches und emotionales Erlebnis, das der wirklichen Realität sehr nahekommt. Das eröffnet völlig neue Möglichkeiten für Unternehmen, Agenturen und Marketer. Ob im B2B oder B2C, ob intern orientiert für Employer Branding, Personalmarketing oder Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter oder extern orientiert, um für Konsumenten Produkte erlebbar zu machen, im Mittelpunkt der Strategien stehen – wie beim Content Marketing – Inhalte und Geschichten. Damit entwickelt sich Content Marketing zu

R. Illenberger (✉)
VRdirect, München, Deutschland
E-Mail: myself@rolf-illenberger.de

Immersive Marketing weiter. Mit Immersive Marketing werden emotionale Markenerfahrungen und Produkterlebnisse auf intensivere Weise möglich, und es eröffnet Agenturen und Marketeren ganz neue Optionen zur Markeninszenierung.

1 Einführung

Virtual Reality ist an sich keine neue Technologie. Und es ist letztlich auch keine Technologie, sondern eine andere Sichtweise auf die Welt, die wir erleben. Die Geschichte von VR begann vor gut 40 Jahren, als 1968 das erste „Head Mounted Display“ (HMD) entwickelt wurde. Der erste Flugsimulator und die erste Gamingkonsole folgten – interessanterweise der „Virtual Boy“ von Nintendo, der 1995 an die Erfolge des Gameboys anknüpfen sollte. Die Innovationen fanden in den Jahren danach aber weitgehend unter Ausschluss der breiten Öffentlichkeit statt. Das änderte sich 2014 schlagartig, als Facebook in die Technologie investierte: Das Social Network kaufte für 2,3 Mrd. US-Dollar den führenden amerikanischen VR-Hersteller Oculus. Facebook-CEO Mark Zuckerberg sah von Anfang an großes Potenzial in der virtuellen Welt: „Immersive virtual and Augmented Reality will become a part of people's everyday life. (Zuckerberg 2014)“ – so kommentierte er damals den Milliardendeal.

Facebook hat seitdem wie kein anderes Unternehmen Milliarden in die Entwicklung der Technologie investiert. Der Facebook-Aufsichtsrat und Star-investor Marc Andreessen liefert dazu dann auch den visionären Überbau: „Only something between like 0.1 % and 1 % of people on Earth live in a place where they wake up every morning and they're like ‚Wow, there are so many interesting things to see‘. [...] And so for everybody who doesn't already live on a college campus or in Silicon Valley or in a major city, the new environments we're going to be able to create in VR are going to be inherently be much more interesting (than the physical environments). And there's going to be a lot more of them to choose from, and so it's going to be amazing.“ (Upload VR 2019)

Mit der VR-Brille Oculus Go (s. Abb. 1), die 2018 auf den Markt kam, hat Facebook dann auch einen technologischen Meilenstein in der Geschichte von VR gesetzt. Das Headset ist das erste Gerät, das der Technologie den Weg in Richtung Massenmarkt weist: Zum ersten Mal benötigt eine Brille zu einem massenmarktauglichen Preis von 199 EUR kein Handy als zusätzlichen



Abb. 1 Die Oculus Go von Facebook. (Foto: Autor)

Einschub (wie beispielsweise ein Google Cardboard oder die Samsung Gear), sondern ist autark funktionsfähig. Weitere Hersteller wie Google, Sony, Samsung und HTC ziehen nach und investieren ebenfalls massiv in eigene Brillen.

Die Kommerzialisierung und Erschließung des Massenmarkts hat damit begonnen und entwickelt sich rasant. Immersive Erlebnisse sind nun für jede und jeden, egal welchen Alters, erschwinglich und einfach zu nutzen. 2023 werden laut einer Prognose von Juniper Research 54 Mio. VR-Headsets verkauft, was einer Steigerung von 160 % gegenüber den 21 Mio. in 2018 verkauften Devices darstellt (Juniper Research 2019). Der Studie zufolge wird der Markt dann von Google mit 27 % Marktanteil und Sony, bei denen die Verbreitung der VR-Brille durch den Verkauf der populären Gamingkonsole Playstation getrieben wird, mit 18 % Marktanteil angeführt. Facebook hat 2019 die Oculus Quest auf den Markt gebracht, die zum ersten Mal sogenanntes Room Scale VR zu einem massenmarkttauglichen Preis von 449 EUR ermöglicht. Room Scale VR beschreibt die Fähigkeit des VR Devices, dass sich der Nutzer frei in den virtuellen Umgebungen bewegen kann (bei der Oculus Go geht das nur von einem fixen Standpunkt aus). Das sorgt für ein sehr hohes immersives Erlebnis – wird aber nur für einen Teil der Anwendungen und Anwender interessant sein (vor allem Gaming ist hier im Fokus).

2 Nutzung und Wirkung

Bisher wurden Inhalte und Markenbotschaften im Wesentlichen über Print und TV bzw. 2-D-Bewegtbild vermittelt. Mit Virtual Reality öffnet sich der dreidimensionale Raum, und die Ära der Immersion wird eingeläutet. Immersion beschreibt dabei die Fähigkeit eines Mediums, den Nutzer durch die Illusion einer möglichst realitätsgenauen virtuellen Umgebung so stark zu beeinflussen, dass die virtuelle Umgebung als real empfunden wird. Dabei gibt es unterschiedliche Abstufungen: Während ein rein linear abgespieltes 360°-Video ein niedrigeres Level an Immersion bietet, erlebt der User in einer interaktiven 360°-Experience ein deutlich höheres Maß an Immersion.

Er trifft aktive Entscheidungen in der virtuellen Umgebung und kann sich in Echtzeit im Geschehen bewegen. Statt sich zurückzulehnen und sich – wie auch beim Fernsehkonsum – nebenher unterhalten zu lassen („lean back“), hat der User bei interaktiven VR-Erlebnissen den Eindruck einer realen Erfahrung, wie er sie tatsächlich erleben könnte. Dies hat weitreichende Folgen auf die Wirkung der Inhalte: Während sich der User bei anderen Medienformen bewusst darüber ist, dass er sich außerhalb des Geschehens befindet (z. B. beim Fernsehkonsum und erst recht bei Printartikeln), taucht er buchstäblich in den VR-Content ein. Sind erst die beiden wichtigsten Sinne, Sehen und Hören, in der virtuellen Realität, schaltet das Gehirn um und nimmt die virtuelle Realität als reales Erleben in diesem Moment an.

Als Folge der Immersion und des multisensorischen und emotionalen Erlebens entsteht beim Nutzer eine höhere Erinnerbarkeit des Erfahrenen. Dabei gilt: Je höher die Immersion, desto stärker verankert sich das Erlebnis im Gedächtnis. Verschiedene Studien haben gezeigt, dass virtuelle Erlebnisse mit einer hohen Immersion autobiografisch assoziativ vernetzt werden und damit zum Teil der eigenen Erinnerungswelt werden. Traditionelles (2-D-)Video wird dagegen als Aneinanderreihung isolierter Ereignisse im (Kurzzeit-)Gedächtnis abgespeichert und damit auch schneller durch neue Ereignisse ersetzt – sprich vergessen. Kurzum: Bei VR steht das Ich-Erlebnis im Mittelpunkt und bleibt als Erinnerung länger erhalten. Bei Video stehen die Erlebnisse anderer im Fokus, was weit weniger nachhaltig in Erinnerung bleibt (vgl. Schöne et al. 2017).

3 Anwendungsbereiche

Die Fähigkeit, intensive Erfahrungen und echte Emotionen zu erzeugen, ist die besondere Stärke von Virtual Reality und macht das Medium zu einem besonders geeigneten Distributionskanal für eine Vielzahl von Anwendungen und Inhalten.

Im B2B-Bereich gibt es beispielsweise bereits eine Vielzahl von Unternehmen, die VR zur Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern einsetzen. So hat der US-Handelsriese Walmart [2018](#) rund 17.000 Oculus Go erworben, um bei der Schulung von Mitarbeitern zukünftig verstärkt VR einzusetzen. Ziel ist es, Mitarbeiter besser auf bestimmte Situationen vorzubereiten. Dazu gehört zum Beispiel das Erklären eines komplexen Produkts oder auch eine bessere Vorbereitung auf den Verkaufsrummel am Black Friday. „The great thing about VR is its ability to make learning experiential“, sagt Andy Trainor, Walmarts Senior Director der Walmart US Academies (Walmart [2018](#)). Durch das Erleben einer Situation in einer virtuellen Umgebung fühlt sich das Geschehen real an und baut damit beim Mitarbeiter die Fähigkeiten und das Selbstbewusstsein im Umgang mit speziellen Situationen im Sales auf.

Beispiel Avacon

Auch die E.ON-Netztochter Avacon, der größte Strom- und Gasnetzbetreiber in Norddeutschland, nutzt Virtual Reality seit 2018 im Rahmen der Aus- und Weiterbildung (s. Abb. [2](#)). Ziel ist es, wiederkehrende Erfahrungen zu schaffen, die Auszubildende dabei schulen, komplexe Situationen zu meistern – ganz ohne Kosten und Risiko. Die Inhalte werden dabei von Avacon selbst mit 360°-Kameras gedreht und über die Plattform von VRdirect zu VR-Inhalten weiterentwickelt und veröffentlicht.

3.1 VR als neues Medium für Marketing und Kommunikation

Im Konsumentenmarkt tritt die Entwicklung nun mit zeitlicher Verzögerung ein. Bis her haben insbesondere Gamer Virtual Reality bereits intensiv genutzt. Konsumenten kommen mittlerweile aber zunehmend bei Events, Ausstellungen und Messen sowie im beruflichen Umfeld mit virtueller Realität in Kontakt, und neue Devices wie die Oculus Go und artverwandte Modelle werden den Massenmarkt entwickeln.

Um einen ausreichenden Kaufanreiz für die breite Masse zu schaffen, ist aber nicht nur der Preis oder die Usability entscheidend, sondern vor allem auch der verfügbare Content. Hier werden kurzweilige (und kurze) Infotainmentinhalte vermutlich zunächst mehr Relevanz haben als Entertainmentanwendungen: Virtuelle Hotelrundgänge, Autoprobefahrten und Museumsbesuche überzeugen schneller mit ihrem Nutzwert für die Konsumenten als Entertainmentangebote, die im Wettbewerb mit anderen Entertainmentformaten anderer Mediengattungen bestehen müssen.



Abb. 2 Einsatz von Virtual Reality in der Aus- und Weiterbildung bei Avacon. (Foto: Mirco Brunßen)

Beispiel Kölner Dom

Ein herausragendes Beispiel für eine gelungene Infotainmentanwendung in VR ist die virtuelle Zeitreise durch den Kölner Dom des WDR („WDR 360“). Die mit dem Grimme Online Award ausgezeichnete Anwendung (s. Abb. 3), die über die Plattform von VRdirect erstellt und veröffentlicht wurde, nimmt den Nutzer mit auf eine Reise durch die Epochen des Kölner Doms und zieht die Nutzer mit einem hohen Maß an Immersion und tollem VR-Storytelling in den Bann.

3.2 Best Cases: VR im Marketing

Aber auch die werbungtreibenden Unternehmen selbst können aktiv werden und eigenen Content anbieten. Im Reisemarkt werden die Brillen bereits eingesetzt – zum Beispiel von den Veranstaltern Thomas Cook und TUI Cruises –, um dem Kunden schon vor der Buchung einen Vorgeschmack zu geben, was ihn an der Reisedestination erwartet. Insgesamt 880 Reisebüros hat Thomas Cook mit VR-Brillen ausgerüstet. Die 360°-Ansicht soll Urlaubern bessere Eindrücke von ihrem Urlaubsziel vermitteln als die üblichen Katalogfotos und ihre Lust auf die Reise deutlich erhöhen. Ein Hotel

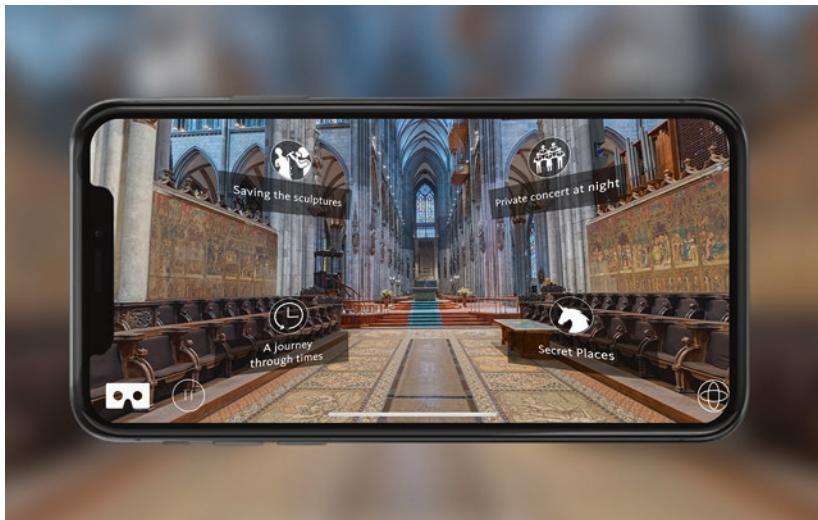


Abb. 3 Die Virtual-Reality-Anwendung „Zeitreise durch den Kölner Dom“. (Quelle: <https://dom360.wdr.de/> – zuletzt zugegriffen am 18.06.2019)

lässt sich damit ganz genau unter die Lupe nehmen: Die einzelnen Zimmer können betrachtet oder der Blick vom Balkon kann getestet werden.

Beispiel BMW Motorrad

BMW Motorrad hat mit dem Eye Ride eine virtuelle Probefahrt der BMW R nineT angeboten. Anstatt synthetisch anmutender 3D-Animationen verarbeitet die Brille bei Eye Ride Echtbildvideomaterial und ermöglicht so in Bild und Ton ein realitätsnahe Fahrerlebnis. Das Videomaterial wurde mit insgesamt acht Kameras gedreht, um für den Fahrer ein möglichst großes Sichtfeld zu erzeugen. So kann er sich frei in der virtuellen Welt umsehen und die schönsten Strecken des Bayerischen Voralpenlands genießen. Die Vorteile aus Sicht der Marketingverantwortlichen liegen auf der Hand: Die Konsumenten werden spielerisch vom Kauf der Maschine überzeugt. Der Kaufentschluss erfolgt auf Basis eines aktiven Erlebnisses: Über das Erleben überzeugen sie sich selbst vom Produkt, der Glaube an ein Produktversprechen entfällt.

Abseits dieser eher naheliegenden Beispiele tun sich jedoch auch ganz neue Möglichkeiten für nahezu jedes Unternehmen auf: So können die fünf schönsten

Sandstrände der Welt zum Beispiel von einem Sportartikelhersteller oder einer Lifestylegetränkemarke präsentiert werden. Selbst eine Expedition zum Mond oder eine Antarktisdurchquerung können – gesponsort von Marken – geboten werden. Der Fantasie der Unternehmen, Agenturen und Marketer sind bei der Erschaffung virtueller Welten buchstäblich keine Grenzen gesetzt.

3.3 Auf dem Weg zum Immersive Marketing

Darüber verschwimmt denn auch der Unterschied zwischen Virtualität und Realität. Alles wird möglich. Statt reiner Produktwerbung mit den üblichen Werbeversprechen steht Marketer nun die Technologie zur Verfügung, völlig neue Marken- und Produkterlebnisse zu kreieren, über die sie ihre Konsumentenzielgruppen ansprechen können.

Zusammen mit gutem und auf VR angepasstem Storytelling können die Markenverantwortlichen Emotionen erzeugen und mit ihrer Botschaft verknüpfen. Ganz wie beim Content Marketing steht dabei nicht das Produkt, sondern ein inhaltlicher Mehrwert für den Konsumenten im Fokus. Durch die zusätzliche Komponente der Immersion erklimmt Content Marketing aber eine neue Dimension und wird zum Immersive Marketing, bei dem der Konsument selbst zum aktiven Akteur wird:

Während der Zuschauer im TV in seiner Zuschauerrolle verhaftet bleibt und eine klare Trennlinie zwischen den gezeigten Inhalten oder Produkten und seiner eigenen Person wahrnimmt, ist er beim Immersive Marketing ganz involviert und erlebt Marken und Produkte selbst.

Dazu kommt, dass bei der Nutzung von VR kein Smartphone oder anderweitige Ablenkung die Aufmerksamkeit schmälert. Sie ist zu 100 % auf das Erlebte in der virtuellen Realität gerichtet. Über die daraus resultierende intrinsische Aktivität des Users gelingt es dem Immersive Marketing, echte Emotionen zu erwecken, Erinnerungen zu schaffen und den Konsumenten auf ganz neue Weise mit Marken und Produkten in Interaktion zu bringen.

4 Ausblick

Gefördert durch die rasante technische Weiterentwicklung und eine Explosion verfügbarer Inhalte wird Virtual Reality auch in den Wohnzimmern Einzug halten. Je mehr attraktiver Content und sinnvolle Use Cases verfügbar sind, desto schneller wird sich diese Entwicklung vollführen. Agenturen und Marketer

sollten sich heute auf diese Zukunft vorbereiten und herausfinden, welche Inhalte und Strategien am besten für das neue Medium geeignet sind. In der Regel empfiehlt sich dabei eine Mischung aus Information und Entertainment. Verschiedene virtuelle Formate erlauben eine erste systematische Herangehensweise an die Entwicklung immersiver Formate:

1. Immersive Storytelling: Eine Geschichte wird in der virtuellen Umgebung aus der Ich-Perspektive des Nutzers erzählt. Der Nutzer wird vom Zuschauer zum Protagonisten.
2. Immersive Advertising: Konsument und Produkt/Marke treffen in einer virtuellen Umgebung aufeinander und werden Teil derselben Geschichte. Dies ist im Kern die Weiterentwicklung von Content Marketing zu Immersive Marketing.
3. Interactive Experiences: Der Nutzer befindet sich in einer multioptionalen virtuellen Umgebung (vergleichbar einem Computerspiel) und entscheidet als Beobachter aktiv über das Erlebte.

Um diese neuen virtuellen Welten zu erschließen, benötigt es neben einem Verständnis für neues, immersives Storytelling vor allem die Bereitschaft, Neues zu wagen. Für die technische Umsetzung stehen bereits einfache Plattformen und Tools zur Verfügung, die den Marketeern und Agenturen den Einstieg in die virtuelle Welt einfach ermöglichen und sie darin unterstützen, eigene Kompetenzen aufzubauen. Mit VR erhalten Agenturen und Marketer ein neues Medium mit einer unvergleichlichen Stärke, den Konsumenten ein noch nie da gewesenes und unvergleichbar intensives Marken- und Produkterlebnis zu bescheren. Die Stärke des Mediums, Erinnerungen und echte Emotionen zu erzeugen wie keine andere Mediengattung, wird Immersive Marketing zu einem Standard im Mix der Medien- und Marketinginstrumente machen.

Literatur

- Juniper Research. (2019). The roadmap for future VR success. <https://www.juniper-research.com/document-library/white-papers/the-roadmap-for-future-vr-success>. Zugegriffen: 18. Juni 2019.
- Schöne, B., Wessels, M., & Gruber, T. (2017). Experiences in virtual reality: A window to autobiographical memory. *Current Psychology*, 1–5. <https://link.springer.com/article/10.1007/s12144-017-9648-y>. Zugegriffen: 18. Juni 2019.
- Upload VR. (2019). Facebook board member Marc Andreessen: VR will be “1000 times bigger” than AR. <https://uploadvr.com/andreessen-vr-bigger-than-ar/>. Zugegriffen: 18. Juni 2019.

- Walmart. (2018). How VR is transforming the way we train associates. <https://blog.walmart.com/innovation/20180920/how-vr-is-transforming-the-way-we-train-associates>.
Zugegriffen: 18. Juni 2019.
- Zuckerberg. (2014). Post on Facebook. <https://www.facebook.com/zuck/posts/10101319050523971>. Zugegriffen: 18. Juni 2019.

Dr. Rolf Illenberger ist Gründer und Geschäftsführer von VRdirect, einem Münchener Start-up, über dessen Plattform vr.direct Kreative und Unternehmen ohne Programmierkenntnisse per Drag-and-Drop-Funktionen interaktive Virtual Reality Experiences kreieren können. Vor der Gründung von VRdirect Anfang 2018 war Rolf Illenberger Geschäftsführer und COO bei ProSiebenSat.1 Digital. Davor hat er mehrere Jahre als Geschäftsführer und Berater bei den Unternehmensberatungen The Nunatak Group und Solon Management Consulting Unternehmen bei der digitalen Transformation beraten. Rolf Illenberger absolvierte eine Ausbildung zum Betriebswirt für Betriebswirtschaft und promovierte an der Johannes Gutenberg Universität in Mainz und hält einen MBA der Handelshochschule Leipzig.

Wie Content Marketing sich vermessen lässt



KPIs im Content Marketing

Sepita Ansari Pir Seraei

Inhaltsverzeichnis

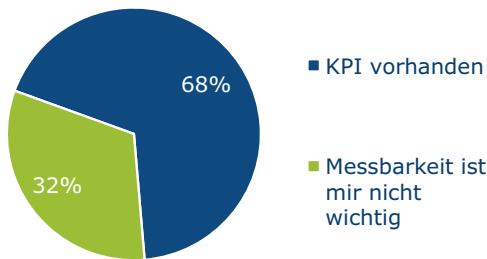
1	Hintergrund	280
2	KPI-Generierung	281
2.1	Unternehmenszielableitung	283
2.2	KPI-Aufsetzen	283
2.3	Kennzahlenpool	286
2.4	KPI-Messung, Reporting und Dashboards	289
3	Fazit	293
	Literatur	293

Zusammenfassung

Key-Performance-Indikatoren (KPI) – auf Deutsch „Erfolgskennzahlen“ – sind bei vielen Content Marketeuren noch nicht gänzlich angekommen. Das könnte daran liegen, dass das Thema „Content“ häufig im „Brand“-Bereich oder im klassischen Marketing angesiedelt ist und nicht im Performance Marketing. Häufig verkünden einige Marketer, dass man die Brand „bekanntlich nicht messen“ könne oder wolle. Doch diese Aussage ist nicht mehr zeitgemäß, da wir im Zuge der Digitalisierung z. B. durch Attributionslogiken all unsere (digitalen) Marketingkanäle auf ihren Erfolgsbeitrag messen wollen. Da gehören Inhalte nun mal zwingend dazu. Im Umkehrschluss muss der „Marketer von heute“ ableitend aus den Unternehmenszielen KPIs für das Content Marketing entwickeln und diesen Erfolgsbeitrag auch messen und reporten.

S. Ansari Pir Seraei (✉)
SYZYGY Performance, München, Deutschland
E-Mail: sepita.ansari@hm.edu

Abb. 1 Umfrage zur KPI-Messung der Content-Marketing-Maßnahmen. (Quelle: Bundesverband Digitale Wirtschaft 2017)



1 Hintergrund

Für Unternehmen und Organisationen ist es entscheidend, von vornherein die richtigen Erfolgskennzahlen aufzusetzen, um entsprechende künftige Maßnahmen evaluieren und sich entsprechend verbessern zu können (Marr 2012). Insbesondere im Content Marketing spielen diese Key-Performance-Indikatoren eine wichtige Rolle, da das Thema Erfolgsmessung noch in den Kinderschuhen steckt.

► Key-Performance-Indikatoren sind festgelegte messbare Werte, die ermitteln sollen, ob ein Ziel erreicht wurde. Diese Indikatoren werden in vielen Bereichen der Organisation eingesetzt, wie zum Beispiel im Controlling, im Marketing oder im Vertrieb. Die Indikatoren sollen aber auch innerhalb eines Projekts als Erfolggröße herangezogen werden, um den Entscheidungsträgern die Möglichkeit zu geben, auch kurzfristige Maßnahmen auf ihren Erfolgsbeitrag hin bewerten zu können.

In einer im Juli 2017 erhobenen Umfrage durch das Marktforschungsressort im Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) gaben 87 % der Teilnehmer¹ an, dass sie Content Marketing für das eigene Unternehmen nutzen. Da ist nicht verwunderlich, dass 73 % der Teilnehmer mit Content Marketing die Unternehmensziele besser erreichen können und 69 % ihren Kunden mehr bieten wollen. Bei der Frage, welche strategischen Ziele die Werbetreibenden mit Content Marketing verfolgen, gaben 80 % Brand Awareness als wichtigstes Ziel an, noch weit vor Leadgenerierung mit 64 % und Reputation mit ebenfalls 64 %. Jedoch trafen

¹Umfrage zum Thema Content Marketing im Juli 2017 – Stichprobe (n=206), Untersuchungszeitraum 13.06.2017–05.07.2017.



Abb. 2 Umfrage zum Content Marketing. (Quelle: Marten et al. – International School of Management 2018)

32 % der Befragten (s. Abb. 1) die Aussage, dass die Messbarkeit der Content-Marketing-Maßnahmen nicht wichtig sei.

Bestätigt wurden diese Ergebnisse durch die Studie der International School of Management (ISM), in der 33 % der Unternehmen und 27 % der Agenturen/Verlage angaben, dass der Erfolg von Content Marketing nicht gemessen wird (s. Abb. 2).

Provokativ zusammengefasst, wollen 80 % der Befragten mit Content-Marketing-Maßnahmen „Brand Awareness“ erzeugen, was schwer messbar ist, und ca. 30 % messen noch nicht mal den Erfolg von Content Marketing. Dabei gaben bei der BVDW-Studie „nur“ 34 % der Befragten (s. Abb. 3) an, dass sie zufrieden oder sehr zufrieden mit der Analyse und Auswertung ihrer eigenen Content-Marketing-Maßnahmen sind. Entsprechend sieht die Mehrzahl der befragten Teilnehmer (66 %) noch Optimierungspotenzial im Bereich der Analyse und Auswertung.

2 KPI-Generierung

Viele Unternehmen haben massive Schwierigkeiten bei der Messung von Erfolgskennzahlen. Entweder messen sie den Erfolg falsch oder gar nicht – oder sie versuchen, alles zu messen (Marr 2015, S. 27), was vielleicht gar nicht erfolgskritisch ist. Schlimmstenfalls werden Metriken grund- und ideenlos einfach kopiert oder sogar vom Vorgänger übernommen.

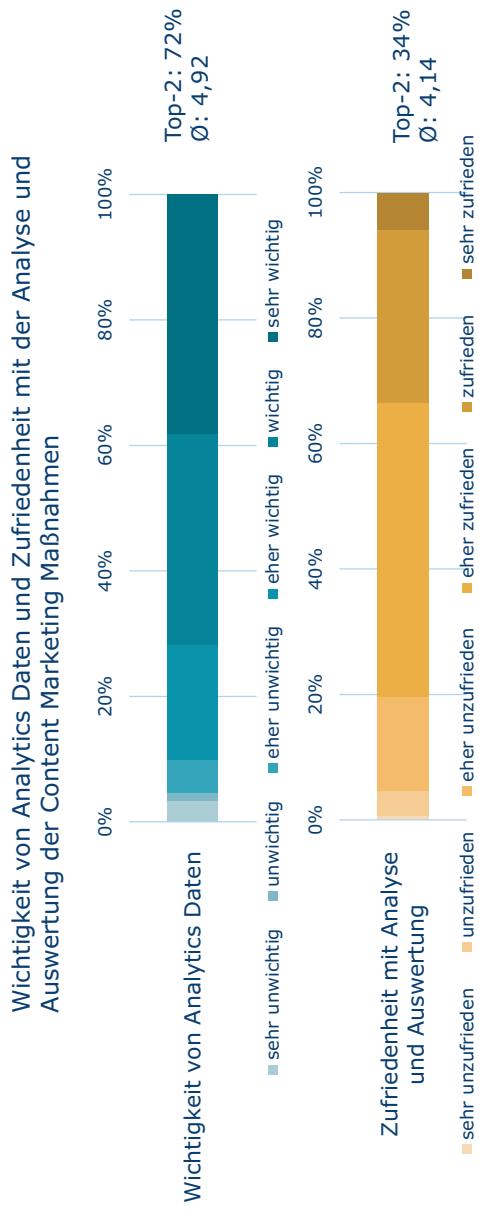


Abb. 3 Umfrage zur Zufriedenheit der Analyse und Auswertung der Content-Marketing-Maßnahmen. (Quelle: Bundesverband Digitale Wirtschaft 2017)

Im ersten Schritt ist es erfolgskritisch (Marr 2015, S. 22), sich strategisch mit den eigenen Unternehmenszielen zu befassen. So kann eruiert werden, wie man mit Content-Marketing-Maßnahmen das Unternehmensziel erreichen will. Hier sollte man sich auch die Frage stellen, warum die Content-Marketing-Maßnahmen sinnvoll sind und ob diese auf das Unternehmensziel einzahlen – mit dieser Frage spart man sich auch unnötige Ressourcen, da erfahrungsgemäß einige Maßnahmen der Unternehmen gar nicht auf das Unternehmensziel einzahlen und einfach nur durchgeführt werden, da es immer so gemacht wurde und man „noch Budget“ hat. Wenn die Ziele dann klar sind, können die KPIs im zweiten Schritt für das Content Marketing aufgesetzt werden – um hier eine Hilfe zu erhalten, bedienen wir uns im dritten Schritt der Kennzahlen, die im Rahmen des BVDWs aufgesetzt wurden. Jedes Unternehmen hat letztendlich seine eigenen KPIs, um den Unternehmenserfolg der Maßnahmen messen zu können. Im vierten und letzten Schritt soll dann überprüft werden, ob die Messung der KPIs richtig erfolgt ist, und diese sollten dann in einem vierten Schritt an die Stakeholder weitergegeben werden.

2.1 Unternehmenszielableitung

Eigentlich ist es recht simpel: Bei der Ableitung des Unternehmensziels ist die Frage nach der Wirkung entscheidend. Und diese Wirkung möchte man innerhalb der KPIs messen, um wiederum zu bewerten, ob die geplante Wirkung auch erreicht wurde. Der Prozess ist zwar simpel, aber die einzelnen Schritte können schwierig sein.

2.2 KPI-Aufsetzen

Eine der größeren Herausforderungen ist es, das Unternehmensziel quantifiziert auf die Content-Marketing-Maßnahmen herunterzubrechen.

Beispiel Schraubenhersteller

Ein Schraubenhersteller möchte durch die digitale Unternehmenspräsenz mehr Schrauben verkaufen. Der Content Marketer auf der „Mikroebene“ kann jetzt quasi würfeln, ob er mit den Inhalten auf der Webseite nur vertriebliche Inhalte aufsetzt ODER ob er innerhalb des Kundenlebenszyklus informative Inhalte produziert, um die Zielgruppe überhaupt erst aufmerksam auf die eigenen Produkte zu machen.

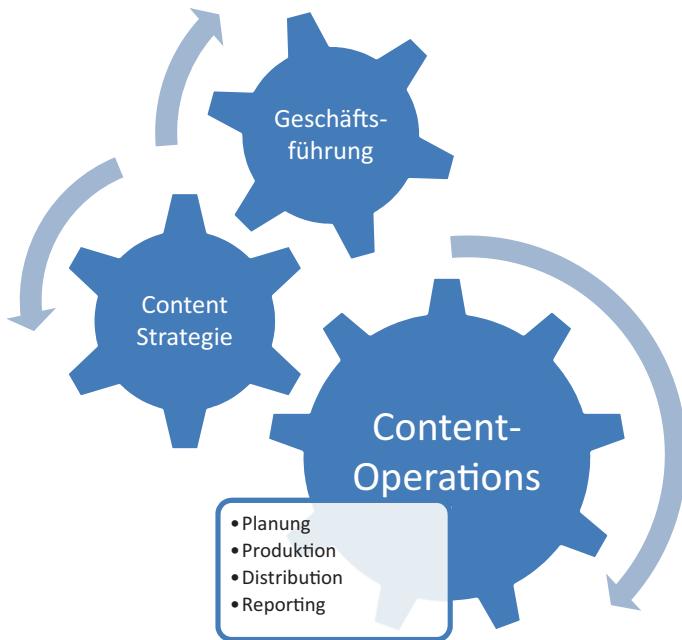


Abb. 4 Abbildung zum Content-Marketing-Prozess. (Quelle: eigene Darstellung)

Anhand des Beispiels kann festgestellt werden, dass es zwingend notwendig ist, das obere Management in die KPI-Generierung zu involvieren. Das Management sollte seine eigenen Ziele in seinem Verantwortungsbereich kennen und verbalisieren können. Die Abb. 4 soll veranschaulichen, dass in dem ersten Schritt die Geschäftsführung oder mindestens die verantwortliche Leitung im Prozess involviert sein sollte.

Dabei können wir dem Management innerhalb der Content-Marketing-Maßnahmen behilflich sein und schon mal zwischen drei strategische Zielkategorien differenzieren:

1. Markenorientierte Ziele: Aufmerksamkeitsgetriebene Leitkennzahlen können sich auf die Erzielung einer hohen Reichweite oder die generelle Steigerung der Bekanntheit konzentrieren.
2. Beziehungsorientierte Ziele: Interaktionsgetriebene Leitkennzahlen können auf Erfolgsgrößen wie die Steigerung von Kommentaren, Likes oder Shares abzielen.

-
3. Ökonomische Ziele: Abschlussgetriebene bzw. handlungsorientierte Leitkennzahlen setzen auf Conversion und Kosten. Dazu zählen u. a. Messgrößen wie die Anzahl der Neuregistrierungen, die Anzahl der Appdownloads, die Anzahl neuer Leads, die Summe an Verkäufen.

Je nachdem, für welches Ziel sich das Management entscheidet, können unterschiedliche KPIs hervorgeholt werden, zum Beispiel folgende (vgl. Ansari 2017, S. 32 ff.):

Mögliche KPIs für markenorientierte Ziele:

- Anzahl (New) Visitors bezogen auf einen bestimmten Kanal (z. B. Facebook)
- Anzahl (New) Visitors bezogen auf einen bestimmten Zeitraum und Webseitenbereich
- Anzahl Seitenaufrufe pro (New) Visitor
- Anzahl Brandauftrufe in Google

Mögliche KPIs für beziehungsorientierte Ziele:

- Anzahl Klicks auf bestimmte weiterführende Links
- Anzahl an sozialen Signalen wie z. B. Kommentaren, Likes, Shares
- Anzahl Backlinks durch andere Webseiten/Webmaster
- Abbruchrate als Prozent für die Beziehung zwischen Nutzern und Inhalten

Mögliche KPIs für ökonomische Ziele:

- Anzahl der Neuanmeldungen für einen Newsletter
- Costs per Lead (Kosten pro Neuanmeldung)
- Summe an Verkäufen
- Costs per Sale (Kosten pro Verkauf)

Für das oben genannte Beispiel können nun das Management und das (Content-)Marketingteam **gemeinsam** viel exakter vorgeben, welches Ziel mit der Webseite verfolgt und welche KPIs daraus abgeleitet werden sollen.

Beispiel

Als weiterführendes Beispiel möchte ein Schraubenhersteller durch die digitale Unternehmenspräsenz mehr Schrauben verkaufen. Die Geschäftsleitung beschließt für 2019, mit der Präsenz in den sozialen Medien sowie den informationsgetriebenen Inhalten auf der Unternehmenswebseite die

„Brand-Awareness“ zu steigern. Mit dem neuen eigenen Shop auf der Webseite sollen Verkäufe in Höhe von 1 Mio. EUR über einen Zeitraum von zwölf Monaten realisiert werden. Der Content Marketer auf der „Mikroebene“ kann jetzt mit dem Management KPIs für die Content-Marketing-Maßnahmen auf der Webseite, in den sozialen Medien und im Onlineshop aufsetzen.

Markenorientierte Ziele für 2019²:

- Steigerung der Unique-Visitors von 100.000 Visitors auf 1.000.000 Visitors
- Steigerung der Brandaufrufe bei Google von monatlich 5000 auf 50.000³
- Steigerung der Nutzer, die über den Kanal Facebook auf den unternehmenseigenen Shop gelangen, von 0 auf 100.000 Nutzer pro Monat

Ökonomische Ziele für 2019:

- Steigerung der Anzahl der Neuanmeldungen für den Schraubenkatalog von 0 auf 1000 im Monat
- Steigerung der Umsätze über die Inhalte von 0 auf 1.000.000 EUR
- Warenkorb bei 100 EUR liegen
- Kosten pro Visitor bei 10 EUR liegen

Um es den Content Marktern und dem Management noch einfacher zu machen, wird Abschn. 2.3 ein Kennzahlenpool für Content Marketer zur Verfügung gestellt.

2.3 Kennzahlenpool

Ausgehend von den strategischen Zielen und den dazugehörigen Leitkennzahlen kann im Anschluss konkret geplant werden, mit welchem Content und über welche Kanäle/Formate diese erreicht werden können. Konkret geht es dabei um die Ausrichtung und Umsetzung aller Content-Marketing-Aktivitäten. Dabei wird entlang des gesamten Kundenlebenszyklus in drei verschiedene Contenttypen (Explore, Evaluate und Engage Content) unterschieden (vgl. Abb. 4), die

²Fiktive Zahlen, die zur Vereinfachung gedacht sind.

³Ermittlung durch den Google Keyword Planer <https://adwords.google.com/aw/keyword-planner/home>.

unterschiedliche Ausrichtungen haben, um den Kunden je nach individuellem Bedarf im Mikromoment zu konvertieren bzw. mit der Marke oder dem Produkt in Kontakt zu halten.

- Explore Content
 - In diese Kategorie fallen alle Inhalte, die langsam in ein neues Thema einführen und im Regelfall von der Zielgruppe gesucht werden. Evergreen-themen wie kontinuierlich relevante Informationen in Form von Tutorials, How-to-Anleitungen und Serviceinformationen sind bspw. Formate, die in dieser Kategorie bereitgestellt werden können. Sie sollen (potenzielle) Kunden auf das Angebot aufmerksam machen.
- Evaluate Content
 - Evaluate Content umfasst Inhalte, die vertiefendes Wissen vermitteln, die Möglichkeit zum Vergleich geben und bspw. aktuelle Entwicklungen in der Branche oder auf neue Trends bei Zielgruppen eingehen. Tests, Studien, Produktvergleiche oder Fachartikel sind häufige Formate in dieser Kategorie. Diese Inhalte sollen Kunden Sicherheit geben und so die Basis von deren Entscheidung legen.
- Engage Content
 - Sehr hochwertig produzierte Inhalte, die darauf abzielen, dass Kunden sich intensiv mit der Marke oder dem Produkt auseinandersetzen, werden als Engage Content definiert. Hochwertige Erklärvideos oder emotionale Geschichten sind Beispiele für Formate, die gut in dieser Kategorie funktionieren.

Dabei muss berücksichtigt werden, dass die Contenttypologie unabhängig von Formaten (Text, Bild, Video und Audio) oder Kanälen funktioniert und immer im Gesamtkontext betrachtet werden muss – es bedarf aller drei Contenttypen. Darüber hinaus gilt sie universell als Leitlinie für Content Marketer und hilft schon in der Inhaltsplanung, das Return-on-Objectives (ROO)-Modell sowie den gesamten Kundenlebenszyklus im Kopf zu behalten (s. Abb. 5).

Für die Distribution steht eine Vielzahl von Kanälen zur Verfügung, die jeweils eine Reihe von universellen sowie kanalspezifischen Kennzahlen aufweisen. Für die Erfolgsmessung der einzelnen Content-Marketing-Maßnahmen sollte individuell definiert werden, welche Kennzahl am besten auf das strategische Ziel einzholt. Die Aufgabe des Marketers ist es entsprechend, diese universellen und kanalspezifischen Kennzahlen abzuleiten.

Der quantitative Kennzahlenpool für Content Marketer (s. Abb. 6) soll dabei Abhilfe schaffen und wurde im Rahmen der Fokusgruppe Content Marketing vom

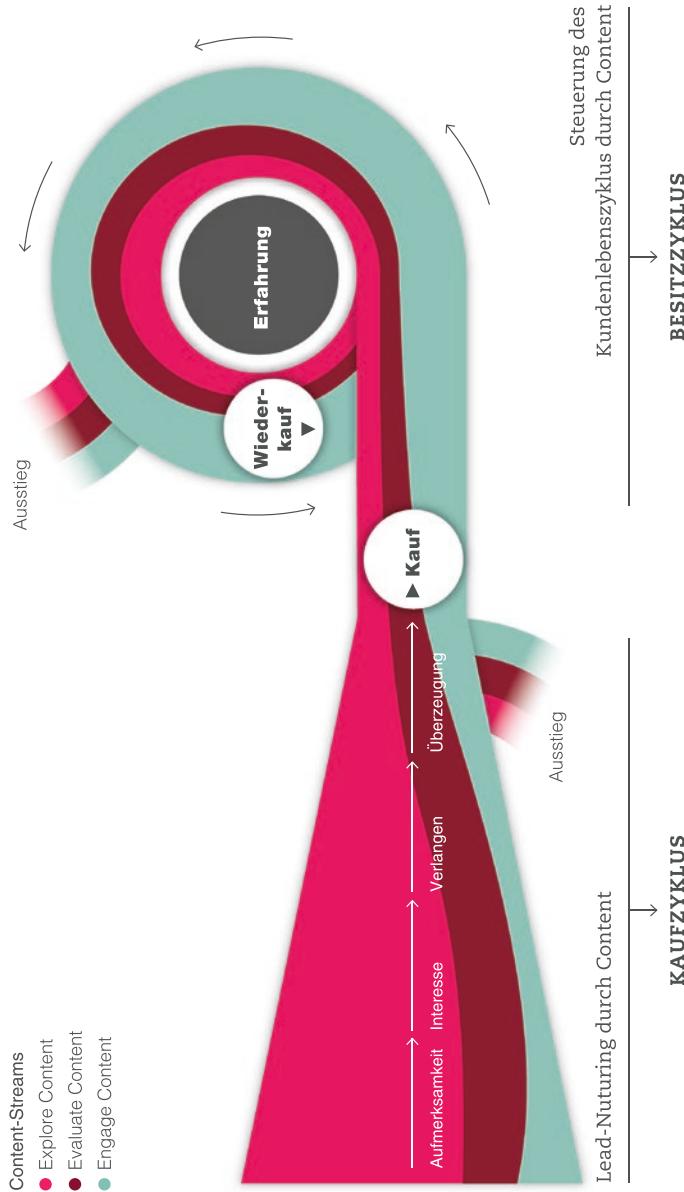


Abb. 5 Contenttypen entlang der Customer Journey. (Quelle: fischerAppelt)

Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) erstellt, um ein dynamisches Framework aufzusetzen, an dem sich alle Content Marketer bedienen können. Die Kennzahlen pro Kanal teilen sich hier auf die drei strategischen Zielkategorien auf (markenorientierte Ziele, beziehungsorientierte Ziele und ökonomische Ziele).

Aus diesen Kennzahlen aus dem Kennzahlenpool können nun entsprechend einzelne Content-Marketing-Maßnahmen auf verschiedensten Kanälen verglichen und innerhalb der Bewertungsmatrix für die unterschiedlichen Contenttypen (Explore, Evaluate, Engage) auf den unterschiedlichen Kanälen (Blog, E-Commerce-Shop, Facebook, Twitter, etc.) bewertet werden. Dabei können dann wiederum Leistungskennzahlen ermittelt werden, um einzuordnen, welcher Contenttyp und welches Format auf welchen Kanälen über- bzw. unterdurchschnittlich abgeschnitten hat. Abschließend kann dann wiederum bewertet werden, inwiefern die Maßnahmen auf die strategischen Ziele und damit auf die KPIs eingezahlt haben.

Dabei ist jedoch zu beachten, dass zum Beispiel eine direkte Vergleichbarkeit von Werten nicht immer empfehlenswert ist, da etwa ein Videoview bei Facebook ganz anders gezählt wird als ein View bei YouTube. Hier müssen Standards vorgegeben werden, damit Kennzahlen verglichen werden können. Nur dann ist eine klare Vergleichbarkeit der Kennzahlen möglich.

2.4 KPI-Messung, Reporting und Dashboards

Insbesondere durch die unklare Vergleichbarkeit der Kennzahlen ist es wichtig, die im ersten Schritt abgeleiteten KPIs ständig auf Plausibilität zu prüfen und entsprechend zu überwachen und den Stakeholdern zur Verfügung zu stellen. Daher erfolgt im letzten Schritt die Definition, wie und in welchem Turnus Daten für die zuvor festgelegten KPIs erhoben werden. Hierbei wird ein Ist-/Sollstand festgelegt, und es erfolgen Vereinbarungen bezüglich der zu erreichenden Ziele. Die Fortschritte und Erfolge bzw. Misserfolge werden dann im Optimum mithilfe von Dashboards (teil)automatisiert an die vorher bestimmten Stakeholder adressiert (s. Abb. 7).

Dabei gibt es zahlreiche Möglichkeiten, Tools und Plattformen einzusetzen, mit denen Daten zur Verfügung gestellt werden, die wiederum Reportingmöglichkeiten bieten. Hierbei ist zu erwähnen, dass dabei nicht unwesentliche Kosten entstehen können. Es sollte nicht unerwähnt bleiben, dass die Costs of Ignoring (CoI) höher sein könnten als die externen Kosten für Analyticstools. Die Abb. 8 zeigt ohne Anspruch auf Vollständigkeit, welche Methoden und Instrumente zur Erhebung der Kennzahlen eingesetzt werden könnten.

	WebSite	Commerce-Shop	Instagram	Twitter	Pinterest	Facebook	ShopChat	YouTube	Blog	XING	LinkedIn	Native	
Reichweite	<ul style="list-style-type: none"> # Unique User # Unique Visitors # Page Impressions # Google Search Opt. 	<ul style="list-style-type: none"> # Unique User # Unique Visitors # Page Impressions # Google Search Opt. 	<ul style="list-style-type: none"> # Followers % Follower Growth # Impressions per Post % Interaction per Post # Views % View-Through-rate # Views InstaStory 	<ul style="list-style-type: none"> # Followers % Follower Growth % Followers per Post # Impressions per Post % Interaction per Post # Views % View-Through-rate 	<ul style="list-style-type: none"> # Reach of Post # Followers % Follower Growth % Followers per Post # Impressions per Post 	<ul style="list-style-type: none"> # Fans % Fan-Growth # Organic Posts # Paid Posts # People Reached # Total Reach # Reach per Post/Video # Actions on page # Page Views # Page Likes 	<ul style="list-style-type: none"> # Followers % Follower Growth # Subscribers % Average Open Rate 	<ul style="list-style-type: none"> # Views # Subscribers % Subscribers Growth 	<ul style="list-style-type: none"> # Follower 	<ul style="list-style-type: none"> # Impressions # Follower 			
Interaktion	<ul style="list-style-type: none"> % Scrolltiefe # Verweildauer % Absprungrate # Absprungrate # Plz pro Visit # Plz pro Session # Klick auf Links # Social Shares # Shares-to-E-Mail # Social Likes 	<ul style="list-style-type: none"> # Like # Comment # Retweets # Favorites # Reblogs # Mentions # Engagements # Reactions # Embeds # Medicons 	<ul style="list-style-type: none"> # Pins # Rights # Shared Boards # Comments # Mentions 	<ul style="list-style-type: none"> # Like # Comment per Post # Share # Click-through Rate # Interaktionen # Obj. Link-clicks # Video Views # Time spending viewing video # Live Video 	<ul style="list-style-type: none"> # Average Number of Screenshots # Clicks # Shares # Likes # Comments # Mentions # Clicks # Likes # Shares # Comments # Likes 	<ul style="list-style-type: none"> # Comments per Post # Kommentare # Social Shares per Post # Inbound Links per Post # Likes # Comments # Likes # Shares # Comments # Likes 	<ul style="list-style-type: none"> # Reaktionen # Social Shares per Post # Inbound Links per Post # Likes # Comments # Likes # Shares # Comments # Likes 	<ul style="list-style-type: none"> # Clicks per Post # Clicks per Visit # Clicks per Session # Clicks per User # Clicks per Video 	<ul style="list-style-type: none"> # Clicks per Post # Clicks per Visit # Clicks per Session # Clicks per User # Clicks per Video 	<ul style="list-style-type: none"> # Clicks per Post # Clicks per Visit # Clicks per Session # Clicks per User # Clicks per Video 	<ul style="list-style-type: none"> # Clicks per Post # Clicks per Visit # Clicks per Session # Clicks per User # Clicks per Video 		
Kosten	<ul style="list-style-type: none"> LArds Sales % Sales % Additions für Ziel-Call-action % conversion rate CPX (O. A. L. S) 	<ul style="list-style-type: none"> LArds Sales % Conversion Rate % CTR % traffic (to Website) basket size upset/cross sell potential recurring factor CPX (O. A. L. S) 	<ul style="list-style-type: none"> LArds Sales % Conversion Rate % CTR % traffic (to Website) basket size upset/cross sell potential recurring factor CPX (O. A. L. S) 	<ul style="list-style-type: none"> # Clicks # Clicks per Post # Clicks per Visit # Clicks per Session # Clicks per User # Clicks per Video 	<ul style="list-style-type: none"> # Clicks # Clicks per Post # Clicks per Visit # Clicks per Session # Clicks per User # Clicks per Video 	<ul style="list-style-type: none"> # Clicks # Clicks per Post # Clicks per Visit # Clicks per Session # Clicks per User # Clicks per Video 	<ul style="list-style-type: none"> # Clicks # Clicks per Post # Clicks per Visit # Clicks per Session # Clicks per User # Clicks per Video 	<ul style="list-style-type: none"> # Clicks # Clicks per Post # Clicks per Visit # Clicks per Session # Clicks per User # Clicks per Video 	<ul style="list-style-type: none"> # Clicks # Clicks per Post # Clicks per Visit # Clicks per Session # Clicks per User # Clicks per Video 	<ul style="list-style-type: none"> # Clicks # Clicks per Post # Clicks per Visit # Clicks per Session # Clicks per User # Clicks per Video 	<ul style="list-style-type: none"> # Clicks # Clicks per Post # Clicks per Visit # Clicks per Session # Clicks per User # Clicks per Video 		

Abb. 6 Quantitative Kennzahlenpool für Content Marketer. (Quelle: Ansari 2017)

Content Dashboard / Reporting



Abb. 7 Abbildung zu Methoden und Instrumenten zur Erhebung von Kennzahlen. (Quelle: eigene Darstellung)

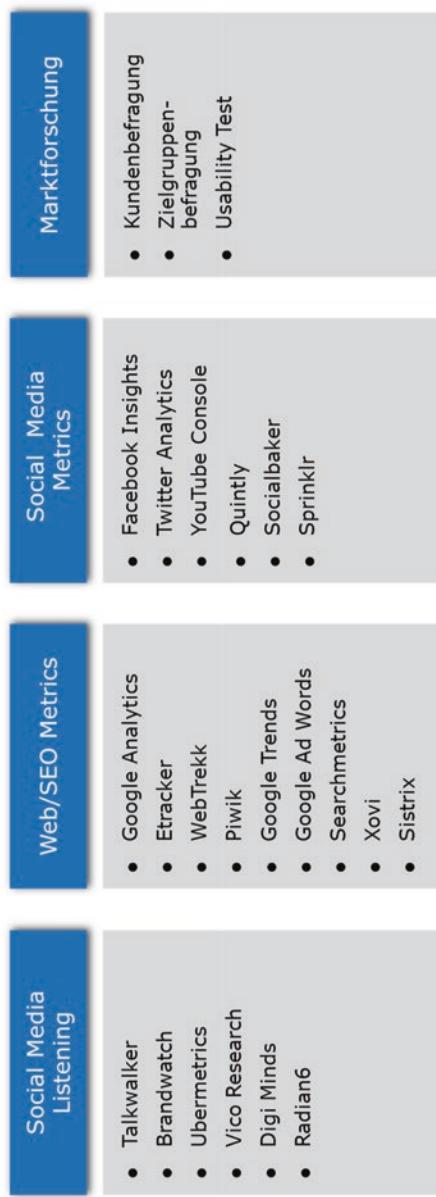


Abb. 8 Abbildung zu Methoden und Instrumenten zur Erhebung von Kennzahlen. (Quelle: eigene Darstellung)

Jedes Unternehmen sollte bei der Umsetzung des Evaluationskonzeptes entscheiden, welche Methoden bzw. Instrumente am geeignetsten sind, die ausgewählten Kennzahlen am effizientesten und effektivsten zu erheben sowie zu reporten.

3 Fazit

Wir haben deutlich gemacht, dass es zwingend notwendig ist, dass jeder Content Marketer, bevor er Inhalte baut, KPIs oder „Erfolgskennzahlen“ aufsetzt, was noch nicht bei jedem Marketer gänzlich angekommen zu sein scheint. Selbst wenn „Brand“-Kampagnen durchgeführt werden, ist es ratsam, aus den Zielen der Unternehmung Kennzahlen abzuleiten, die dann wiederum – unterstützt durch Attributionslogiken – Inhalte und darüber hinaus alle (digitalen) Marketingkanäle auf ihren Erfolgsbeitrag messen. Der „Marketer von heute“ muss Möglichkeiten entwickeln, um KPIs für das Content Marketing zu entwickeln und diesen Erfolgsbeitrag auch zu messen – und an alle Stakeholder zu reporten. Dabei sollte er auf Tools, die zum Ökosystem des jeweiligen Unternehmens passen, zugreifen.

Literatur

- Ansari, S. (2017). *Content Marketing – Das Praxis-Handbuch für Unternehmen*. Frechen: MITP.
- Bundesverband Digitale Wirtschaft. (2017). Umfrage zum Thema Content Marketing Juli 2017. <https://www.bvdw.org/der-bvdw/gremien/content-marketing/>. Zugegriffen: 18. Juni 2019.
- Marr, B. (2012). *Key Performance Indicators (KPI): The 75 measures every manager needs to know*. Harlow: Pearson.
- Marr, B. (2015). *Key performance indicators for dummies*. Chichester: Wiley.
- Marten, E., et.al. (2018). Content Marketing – more than a buzz word? Studie von der International School of Management 2018. <https://www.ism.de/forschung/institute/brand-retail-management-ism#abgeschlossene-projekte>. Zugegriffen: 18. Juni 2019.

Weiterführende Literatur

- Ansari, S. (2018). Quantitatives Kennzahlen-Pool für Content-Marketer. <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1cB5ADlYkkY7zr2Pj7vTLqPkWIsdOKjmRwnuaQL8JcxM/>, Erscheinungsdatum 02.04.2018. Zugegriffen: 18. Juni 2019.
- Marten, E., et al. (2018). Content-Marketing – more than just a Buzz Word? Brand & Retail-Management @ISM International School of Management GmbH, Brand & Retail Management Institut.

Dr. Sepita Ansari Pir Seraei ist CEO der Digital-Marketing-Agentur SYZYGY Performance und einer der anerkanntesten Digital-Marketing-Experten in Deutschland. Seit 2005 beschäftigt er sich mit dem Thema Digital Marketing. Der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler ist seit 2011 Dozent an der Hochschule München sowie an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt für die Themen Digitales Marketing und Content Marketing. 2016 erhielt er die Doktorwürde in Medienpädagogik zum Thema Reputationswahrnehmung in sozialen Medien.

Datenvisualisierung und Dashboards

Arne-Kristian Schulz und Dirk U. Proff

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	296
2	Content	298
2.1	Aus Daten Wissen generieren	298
2.2	Daten und ihre Vorverarbeitung	300
2.3	Auswahl der richtigen Inhalte für die Erfolgsmessung	301
3	Information Design	302
3.1	Die Wahl der richtigen Darstellungsform	303
3.2	Einfache Zeitverlaufsanalysen	306
3.3	Zeitverlaufsanalysen mit einer Strukturdimension	308
3.4	Einfache Strukturanalysen	312
3.5	Kategorievergleiche mit zwei Strukturdimensionen	314
3.6	Mehrdimensionale Analysen	316
3.7	Referenzwerte vergleichen	318
4	Fazit	320
	Literatur	321

Zusammenfassung

Eine fundierte und professionelle Erfolgsmessung im Content Marketing erlaubt Marketeern jederzeit die objektive Bewertung ihrer Kampagnen und Kanäle sowie ein schnelles Reagieren auf unerwartete Entwicklungen. Dashboards müssen

A.-K. Schulz · D. U. Proff (✉)
blueforte GmbH, Hamburg, Deutschland
E-Mail: dirk.proff@blueforte.com

A.-K Schulz
E-Mail: arne-kristian.schulz@blueforte.com

ihnen folglich die richtigen Inhalte (in Form von Kennzahlen) leicht verständlich präsentieren und sie sofort über kritische oder positive Entwicklungen aufklären. Die Erfahrungen in der Praxis zeigen jedoch, dass die visuelle Präsentation der Inhalte oft Fehlentscheidungen induziert und die Anwender Zeit kostet.

1 Einleitung

Der Erfolg von Content-Marketing-Aktivitäten ist aufgrund der Digitalisierung, Social Media und Webtracking heute gut messbar. Doch eine gute Messung allein führt nicht automatisch zu objektiven und fundierten datengetriebenen Entscheidungen. Ohne eine zielgerichtete Anpassung der Rohdaten sowie eine an die Analysebedarfe der Anwender ausgerichtete Visualisierung wird Marketeren die Informationsaufnahme und -beurteilung unnötig erschwert. Sind die angezeigten Kennzahlen nicht intuitiv lesbar, relevante Kennzahlen über mehrere Seiten verteilt und die Bedienung von Filtern und Auswertungsoptionen zu kompliziert, leidet schnell die Akzeptanz der Dashboardanwender (Norman 2013). Marketer laufen dann Gefahr, anhand ungeeigneter Dashboards kritische Entwicklungen zu übersehen oder bei der Budgetierung verschiedener Werbemittel die falschen Prioritäten zu setzen.

Tatsächlich arbeiten die für solche Analysen oft verwendeten Tools standardmäßig mit Visualisierungen, die nicht für eine schnelle und verständliche Informationsvermittlung optimiert wurden. Automatisch erzeugte Dashboards, wie sie beispielsweise Google Analytics generiert, sind nicht auf das Informationsbedürfnis der Leser zugeschnitten und müssen manuell an individuelle Analysebedarfe angepasst werden. Auswertungstools wie Censhare arbeiten mit Standardgrafiktypen, die nachträglich optimiert werden müssen, um sie besser lesbar zu machen. Pauschal stecken in allen Dashboards, die mit Standardgrafiken umgesetzt werden, gravierende Visualisierungsfehler: Sie sind mit zu vielen ablenkenden Elementen überladen, zeigen nicht alle relevanten Informationen übersichtlich auf einer einzigen Seite und sie stellen die Daten falsch skaliert dar.

Es geht jedoch auch anders: Kommt ein auf menschliche Wahrnehmung hin optimiertes Informationsdesign auf relevanten Inhalten zur Anwendung, gelingt Marketeren die Bewertung von Erfolgzzahlen und Entwicklungen deutlich einfacher und schneller. Sie können effizient und faktenbasiert Entscheidungen zur Steuerung ihrer Content-Marketing-Maßnahmen treffen und begehen dabei weniger Beurteilungsfehler. Die Optimierung von Visualisierungen erfordert

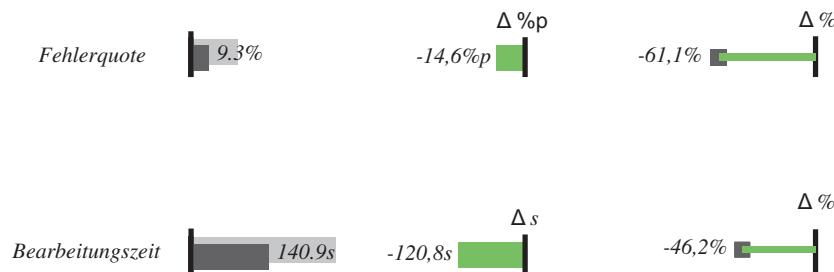


Abb. 1 Ergebnisse der TUM-Studie im Überblick. (Freyer et al. 2019)

häufig nur ein paar manuelle Anpassungen, um eine deutlich gesteigerte Lesbarkeit zu erzeugen. Dass menschengerechte Visualisierungen einen spürbaren Effekt haben, belegt auch eine aktuelle Studie, die blueforte zusammen mit der Technischen Universität München durchgeführt hat. Gemäß den in Abb. 1 gezeigten Ergebnissen erlauben wahrnehmungsoptimierte Datenvisualisierungen eine bis zu 46 % schnellere Verarbeitung von Informationen. Die Probanden konnten die ihnen gestellten Aufgaben in 140,9 s lösen und sparten gegenüber der Vergleichsgruppe mit typischen Visualisierungen 120,8 s Zeit ein. Gleichzeitig war es den Probanden möglich, Entscheidungen auf Basis der gezeigten Informationen mit rund 61 % weniger Fehlern gegenüber der Vergleichsgruppe zu treffen (Freyer et al. 2019).

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die visuell verständliche Präsentation von Kennzahlen (Information Design) die Leser bei der Erfassung der oft komplexen Inhalte bereits sehr gut unterstützt und ihnen echte Mehrwerte in Form von Zeitersparnis und Entscheidungsqualität bietet. Werden die Inhalte zudem noch empfängergerecht aufbereitet und zusammengestellt (Content) und mit einer intuitiven Benutzeroberfläche leicht zugänglich gemacht (Usability), sind alle wichtigen Kriterien für ein modernes und effizientes Dashboarddesign erfüllt. Die Anwender danken dies mit einer hohen Nutzerakzeptanz und -intensität. Kein Wunder: Was nützlich ist und gefällt, wird auch regelmäßig genutzt (Norman 2013). Für das Unternehmen und die Agenturen selbst bedeutet eine hohe Nutzerakzeptanz, dass die Kennzahlen auch wirklich abgerufen und regelmäßig verfolgt werden und auf diesem Wege kritische Entwicklungen rechtzeitig identifiziert werden können. Doch was macht ein Dashboard zu einem guten? Welche Kriterien sind dort anzuwenden?

2 Content

Das erste Qualitätsmerkmal eines guten Dashboards ist der Content. Ein gutes Dashboard ist wie ein professionelles Werkzeug, das einem hilft, bestimmte Arbeiten schneller und präziser auszuführen. Damit das im Falle der Informationsverarbeitung gelingt, muss es mit sinnvollen und Mehrwerte stiftenden Inhalten befüllt werden. Leser bekommen über ein inhaltlich gut gestaltetes Dashboard jederzeit eine Hilfestellung bei allen Aufgaben, die mit der Analyse und Beurteilung von komplexen Informationen zu tun haben. Mithilfe sinnvoller und relevanter Inhalte gewinnen sie im besten Fall neue Insights (Proff und Schulz 2015) – also neue Erkenntnisse und Wissen über Zusammenhänge oder Verhaltensweisen ihrer Zielgruppen. Nur mit Inhalten kann etwas visualisiert werden, nur mit visuellen Inhalten kann man eine Analyse durchführen, die je nach aktueller Situation und Fragestellung sowie abhängig vom Anwender stets unterschiedlich ausfallen kann. Und: Inhalte bestehen bei Dashboards immer aus Daten.

2.1 Aus Daten Wissen generieren

Daten wurden zu Beginn der Digitalisierung schnell zum „neuen Öl“ deklariert – gemeint ist damit der finanzielle Wert, den Daten für Unternehmen haben. Tatsächlich führt die Digitalisierung unseres Lebens dazu, dass die Erhebung großer Mengen an Daten, wie sie z. B. Social-Media-Portale oder Google Analytics generieren, nie einfacher war. In ihrer Rohform kommen Daten in einer hohen Granularität daher: Bei Streamingdaten kann jede einzelne Mausbewegung, jeder Scroll und jeder Klick mit Zeitstempel versehen und erfasst werden – und das für jeden Besucher einer Webseite oder eines Blogartikels. Doch aus solchen unstrukturierten Rohdaten lässt sich ohne eine zielgerichtete Aufbereitung weder eine fundierte Entscheidung ableiten (Straehler-Pohl und Linde 2016) noch eine Aussage treffen, inwieweit bestimmte Content-Marketing-Maßnahmen zur Erreichung bestimmter Unternehmensziele beigetragen haben. Alle diese Daten sind – ähnlich wie Öl – nur ein Rohstoff, der weiterverarbeitet werden muss, um aus ihm verwertbare Produkte herzustellen.

Das Äquivalent der aus Öl gewonnenen Produkte Benzin oder Dieselkraftstoff sind bei (Roh-)Daten die Informationen, die aus ihnen extrahiert und in Form von Visualisierungen auf Dashboards verständlich dargestellt werden können. Eine solche Information kann beispielsweise generiert werden, wenn die Verweildauer

eines Visitors, gepaart mit einer bestimmten Scrolltiefe in einem Blogartikel, einen Hinweis auf sein Interesse an dem Artikel gibt oder die Anzahl der Klicks auf die Webseite ausgehend von einem Blogartikel gemessen wird. Die auf diese Weise erfassten Interaktionen aller Visitors können beispielsweise wertvolle Hinweise für die Optimierung der Kampagnensteuerung sowie des Kundenbeziehungsmanagements geben (Meier und Zumstein 2013).

Die Basis für neue Erkenntnisse wird dann gelegt, wenn solche Informationen mit weiteren Daten auf Dashboards angereichert und diese über Drillfunktionen miteinander logisch verknüpft werden (Kohlhammer et al. 2018). Durch die Assoziation von Daten verschiedener Quellen werden Daten aussagefähiger: Das Profil eines Visitors einer Webseite wird vollständiger, wenn gleichzeitig seine Likes auf Facebook oder seine bevorzugten Suchbegriffe bei Google bekannt sind. Eine Analyse der erfolgreichsten Blogartikel, gemessen anhand der Anzahl an Visitors mit einer bestimmten Mindestverweildauer, wird interessanter, wenn ich ihnen die Anzahl an Verkäufen bestimmter Artikel eines Webshops zurechnen kann.

Dank Verknüpfung von Inhalten mithilfe von Links zu anderen Dashboards (sog. Drills) können Anwender in Diagramme „hineinzoomen“ und sich mehr Details anzeigen lassen oder thematisch zugehörige Sachverhalte aufrufen. Die Navigation ist dabei vergleichbar mit Wikipedia, wo zu einem nachgeschlagenen Begriff Links zu verwandten Artikeln angeboten werden. Ausgehend von einer Übersicht über alle steuerungsrelevanten Kennzahlen und kritischen Entwicklungen können sie sich auf diese Weise je nach aktueller Analyseaufgabe und Fragestellung immer tiefer entlang einer Baumstruktur in Detailberichte bewegen. Ganze Dashboardapplikationen basieren heutzutage auf solchen, die natürlichen Analysewege der Anwender unterstützenden, Strukturen. Bei ProSiebenSat.1 greifen beispielsweise Anwender aus elf verschiedenen Fachbereichen über eine zentrale Landingpage auf 22 verknüpfte Berichte und Analysen zu. Auf diese Weise erforschen sie Ursachen für auffällige Entwicklungen oder gehen ohne große Suche oder manuelle Aufbereitung von Zahlen aktuellen Fragestellungen nach (Fröhner-Goodwin et al. 2017).

Eine Voraussetzung für das Generieren von neuem Wissen ist somit, die Nutzer der Dashboards, ihre Informationsbedarfe und die von ihnen zu treffenden Entscheidungen zu kennen und diese ohne Systembrüche innerhalb einer Analyseapplikation mit mehreren logisch miteinander verknüpften Dashboards zu bedienen. Von den späteren Anwendern sind die Inhalte abhängig zu machen, die in einem Dashboard dargestellt werden sollen. Die Grundlage für die Inhalte und damit der Grundstein für den Aufbau einer Dashboardapplikation sind immer Daten in ihrer Rohform.

2.2 Daten und ihre Vorverarbeitung

Daten stammen aus sehr verschiedenen internen oder externen Quellen. Sie werden beispielsweise direkt als Streamingdaten über eine Webseite (Meier und Zumstein 2013), als Verkaufszahlen von einem Point-of-Sale oder als offen oder kostenpflichtig verfügbare Marktdaten über externe Anbieter wie die GfK bezogen. Daten kommen in allen möglichen Ausprägungen daher und können grob in kategoriale, zeitabhängige, geografische, vernetzte oder hierarchische Daten kategorisiert werden (Meirelles 2013). Für die Verwendung im Unternehmen werden Daten in Datenbanken gespeichert oder sie liegen, wie bei Google Analytics, in einer externen Datenquelle wie z. B. einer Cloud vor. Doch erst die Zusammenführung von Daten verschiedener Quellen in einer zentralen Datenbank erlaubt, ein umfassendes Bild über Entwicklungen und Trends zu bekommen (Kohlhammer et al. 2018). So können Daten aus dem CRM-System mit den Streamingdaten aus Google Analytics verknüpft werden. Die digitale Spur eines eingeloggten Kunden und damit seine Awareness für bestimmte Produkte oder Blogbeiträge kann, sofern alle relevanten Daten gespeichert wurden, mit seinen Kontaktdaten oder seiner Bestellhistorie verbunden werden.

Praktisch jedes Visualisierungstool kann auf Daten verschiedener Datenbanken zugreifen und diese in einer Applikation oder in einem Browser als Bericht oder als Dashboard anzeigen. Jedoch ist dafür in der Regel eine Vorverarbeitung notwendig. Insbesondere Daten aus dem Internet, wie beispielsweise Texte, können in ihrer Rohform semi- oder unstrukturiert sein, während andere Daten, z. B. von einem Point-of-Sale oder CRM-System, nicht immer vollständig sind und für eine spätere Nutzung zunächst bereinigt werden müssen. Visualisierungen machen Probleme in der Datenqualität sehr gut sichtbar, daher müssen die für Dashboards verwendeten Daten in einer hohen und konsistenten Qualität verfügbar gemacht werden. Zudem erwarten Anwender bei der Anzeige von Informationen auf einem Dashboard eine hohe Performance. Um eine hohe Datenqualität und eine performante Anzeige zu ermöglichen, werden Daten häufig mithilfe statistischer Methoden vorverarbeitet.

Dazu werden die Daten in sogenannten Views zusammengefasst, die lediglich solche Daten enthalten, die für einen speziellen Analysezweck erforderlich sind. Views enthalten somit ausgewählte und komprimierte Daten. So kann eine Komprimierung beispielsweise erfolgen, indem die Daten nach einem bestimmten Muster gruppiert werden. Dieses sogenannte Clustering bietet sich an, um etwa Daten in eine überschaubare Anzahl abgegrenzter Gruppen einzuteilen (Kunden z. B. in Key Accounts, B-Kunden etc.). Wird die Anzahl der Besucher einer

Webseite z. B. nur stündlich benötigt und nicht je Minute, können Aggregate für jede Stunde gebildet und somit die Datenmenge erheblich reduziert werden. Aggregationen bieten das Potenzial, die Performance erheblich zu verbessern, und finden immer dort statt, wo sehr granulare Daten zusammengefasst werden können.

Eine Komprimierung birgt immer die Gefahr, durch die verwendeten Vorverarbeitungsmethoden potenziell interessante Aspekte zu verbergen. Dennoch ist eine Vorverarbeitung von Daten notwendig, da sie die Daten überhaupt erst zugänglich und leichter auswertbar macht. Zu viele Details lenken schließlich von wesentlichen Aspekten ab und überfordern die Leser (Kohlhammer et al. 2018). Hierbei die richtige Balance zu finden ist eine große Herausforderung und die Aufgabe von Data Scientists, die in der Regel über spezielle IT-Kenntnisse, ein ausgeprägtes Fachwissen sowie über analytische Fähigkeiten verfügen. In jedem Fall muss ein Dialog zwischen den Marktern und der Business-Intelligence-Abteilung (BI) oder der IT stattfinden, um die richtige Konfiguration von Clustern sowie Aggregaten zu bestimmen.

Da eine Datenvorverarbeitung ein fundiertes Wissen über den Aufbau von Datenbanken und Visualisierungstools erfordert, wird dieser Schritt in der Regel in der BI-Abteilung vorgenommen. Die Datenbankexperten sind jedoch auf fachliche Vorgaben seitens der Anwender angewiesen, schließlich können nur sie formulieren, welche konkreten Anforderungen sie und andere Anwendergruppen an die Inhalte ihrer Dashboards und damit an die Daten stellen. Nur sie wissen genau, welche Daten sie in welchem Detaillierungsgrad für ihre Auswertungen benötigen. Die BI stellt ihnen dann die für ihre Auswertungen erforderlichen Views zur Verfügung, auf deren Basis Dashboards erstellt werden können.

2.3 Auswahl der richtigen Inhalte für die Erfolgsmessung

Die Bestimmung der Inhalte für jedes Dashboard ist eine sehr wichtige Aufgabe, die bereits vor der technischen Umsetzung erfolgen sollte. Es bietet sich daher an, sich einen Überblick über die verschiedenen Nutzergruppen mit ihren jeweiligen Informations- und Analysebedarfen zu verschaffen und erst im Anschluss ein Designkonzept als Grundlage für die Implementation der Dashboards zu entwickeln. Im ersten Schritt werden Anforderungsworkshops mit repräsentativen Anwendern durchgeführt – diese helfen zu verstehen, in welchen Situationen die Anwender in ihrem Alltag Daten für Entscheidungen oder Analysen benötigen. Anschließend wird erarbeitet, welche Kennzahlen sie in welcher Granularität

analysieren müssen, um ihre Aufgaben effektiv und schnell ausführen zu können. Dazu werden für sie relevante KPIs identifiziert und priorisiert, um im Anschluss für jede KPI die passende Dimensionierung und Granularität zu erarbeiten.

Für den Social-Media-Manager einer Kreativagentur kann es beispielsweise interessant sein, die Menge der Interaktionen der Zielgruppe auf verschiedenen Social-Media-Kanälen zu verfolgen, um die Contents während der Kampagnenlaufzeit nachjustieren zu können. Interessante Kennzahlen wären demnach die Anzahl der Likes, Mentions oder Shares bestimmter Inhalte auf den verschiedenen Kanälen. Für die Zeitdimension wird die Laufzeit der Kampagne genutzt und diese in der benötigten Granularität zur Anzeige der Daten genutzt – zum Beispiel wird die Performance der Posts wöchentlich geprüft. Die für den Social-Media-Manager interessanten Strukturdimensionen sind die verschiedenen Social-Media-Kanäle, auf denen es zur Anzeige von Content gekommen ist, sowie ein Clustering der Follower z. B. nach Alter, Geschlecht oder anderen verfügbaren demografischen Daten.

Im besten Fall können alle diese Informationen inhaltlich auf einem einzigen Dashboard zusammengestellt werden. Die Anwender bekommen so alle relevanten Informationen auf einen Blick und müssen keine weiteren Dashboards aufrufen. Gibt es über das beschriebene Szenario hinaus noch andere Analysebedarfe in dieser Anwendergruppe, wären diese über weitere Dashboards abzubilden. Aus den verschiedenen Dashboards mit ihren jeweiligen Inhalten können dann die im Vorfeld thematisierten logischen Verknüpfungen gebildet werden, die Anwendern die Navigation zwischen den einzelnen Seiten und somit einen natürlichen Analysefluss ermöglichen (siehe Abschn. 2.1).

Einen Aufschluss darüber, ob sich alle relevanten Informationen auf einer Seite unterbringen lassen, gibt ein Designkonzept in Form einer Skizze. Sind die Anforderungen aller zukünftigen Anwendergruppen bekannt, kann mithilfe von Skizzen und prototypischen Designs das fachliche Konzept für die Dashboards entwickelt werden. Ein solches Konzept beinhaltet neben den Designs vor allem präzise Beschreibungen zu den Inhalten und verwendeten Visualisierungen. Es dient damit den Entwicklern in der BI-Abteilung als Anleitung für die technische Umsetzung mithilfe von Analysetools wie Google Data Studio, Censhare oder anderen Frontendtools, wie sie im Umfeld von BI eingesetzt werden.

3 Information Design

Um Daten auf Dashboards anzuzeigen, stehen Anwendern von BI-Tools eine Reihe verschiedener Darstellungsmöglichkeiten zur Auswahl. Grundsätzlich werden dabei drei Typen zur Darstellung von Daten und Informationen unterschieden: Texte,

Tabellen und Diagramme. Bei allen drei Darstellungsformen wird von Visualisierungen gesprochen. Daten in Form von Text zu vermitteln ist für eine effiziente Informationsvermittlung die am wenigsten geeignete Form, schließlich erfordert die Aufnahme aller im Text enthaltenen Informationen eine zeilenweise Verarbeitung des Textes durch die Leser, und das kostet unnötig viel Zeit (Kohlhammer et al. 2018). Auf Dashboards werden Daten daher häufig mithilfe von Tabellen und Diagrammen angezeigt. Hinter der Verwendung jeder Visualisierung steckt eine bestimmte Intention, die in der Praxis häufig mit der Menge der verarbeiteten Datenpunkte, der Art der Daten und nicht zuletzt auch der möglichst attraktiven Darstellung für die Leser begründet wird. Welche Darstellungsform dabei gewählt wird, bestimmt häufig die ästhetische Präferenz eines Dashboard-designers. Doch diese ist oft nicht gleichzusetzen mit dem, was nach wissenschaftlichen Kenntnissen eine wahrnehmungsoptimierte Darstellung ist.

3.1 Die Wahl der richtigen Darstellungsform

Eine Visualisierung ist dann erfolgreich und gut, wenn sie die gezeigten Daten leicht lesbar und schnell verständlich präsentiert. Die Leser dürfen folglich keinen großen kognitiven Aufwand haben, den Inhalt zu erfassen und zu verstehen. Das Problem jedoch ist, dass Visualisierungen zur Darstellung mehrerer Informationen und verschiedenster Sachverhalte genutzt werden. Sie müssen dem Leser erst vermitteln, was genau sie inhaltlich abbilden. Deshalb besitzen jedes Diagramm und jede Tabelle ihren eigenen „Code“, den Leser zunächst entschlüsseln müssen, bevor sie interpretierbar werden. Damit unterscheiden sich Visualisierungen von Piktogrammen und Icons, die für den Menschen in der Regel sofort verständlich sind (Meißner 2004). Ein Icon wie das springende Reh auf einem Verkehrszeichen assoziieren wir sofort mit der Gefahr von querenden Rehen auf der Straße. Den Code eines Diagramms dagegen können wir nur mithilfe der Beschriftung und Legenden entschlüsseln, den von Tabellen z. B. über die Kopfzeile. Alle diese hilfreichen Informationen zu erfassen und zu verarbeiten kostet uns wertvolle Zeit.

Es bietet sich daher an, Visualisierungen anhand mentaler Modelle auszuwählen, die in den Köpfen bereits gebildet sind (Freyer et al. 2019). Das funktioniert dann ähnlich wie ein Icon – wir assoziieren mit einer bestimmten Darstellungsart sofort einen bestimmten Analysetyp. Ein gutes Beispiel hierfür ist eine Zeitreihe – also z. B. die Anzahl der Besucher einer Webseite pro Monat. Aufgrund unseres mentalen Modells erwarten wir, dass ein Zeitverlauf immer von links nach rechts erfolgt, und sind verwirrt, wenn uns eine entgegengesetzte Darstellung begegnet (siehe Beispiel in Abb. 2).

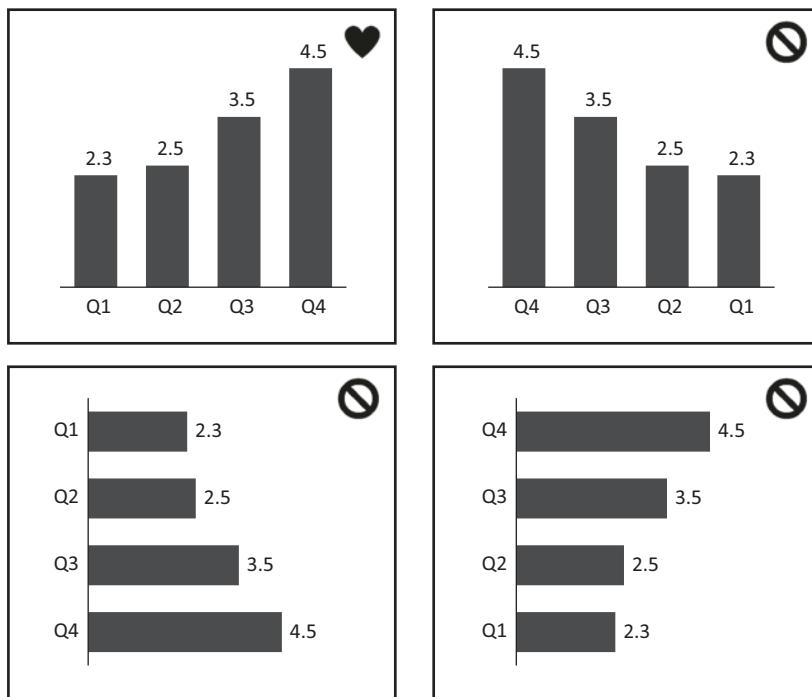


Abb. 2 Vier Varianten zur Darstellung einer Zeitreihe. (Eigene Darstellung)

Das Diagramm rechts oben lässt uns an einen abnehmenden Verlauf der Besucherzahlen denken. Erst ein genaues Studium der x-Achse lässt uns erkennen, dass der Zeitverlauf hier von rechts nach links erfolgt und die Daten auf einen positiven (zunehmenden) Trend hindeuten. Bei den beiden unteren Varianten denken wir schlicht nicht an einen Zeitverlauf, sondern an einen Strukturvergleich, bei dem beispielsweise Regionen, Kampagnen, Blogartikel, Autoren oder Produkte miteinander verglichen werden. Das einzige Diagramm, welches intuitiv und auf Anhieb funktioniert – also keinen Bruch zu unserer inneren Erwartungshaltung einer Zeitreihe darstellt – ist das Diagramm links oben.¹

¹Es sei an dieser Stelle jedoch darauf verwiesen, dass Leser aus verschiedenen kulturellen Umfeldern auch verschiedene mentale Modelle besitzen können. Dieses zu vertiefen würde jedoch den Rahmen dieses Beitrags sprengen.

Das Beispiel macht deutlich, dass die Auswahl der Darstellungsform eine sensible Angelegenheit ist, die stark von meinem Analyseziel, aber auch der Menge der zu visualisierenden Daten abhängt. Die Bandbreite an verfügbaren Visualisierungen ist sehr groß und macht die Auswahl einer geeigneten Darstellungsform nicht gerade einfach. Die gute Nachricht ist jedoch, dass wir bereits mit wenigen Diagrammen auskommen, um nahezu alle wichtigen Sachverhalte lesbar präsentieren zu können (Proff und Schulz 2015). Um herauszufinden, welche dieser Darstellungsformen für ein bestimmtes Auswertungsziel am besten geeignet ist, sind die folgenden Fragen hilfreich:

1. Was genau möchte ich analysieren – einen zeitlichen Verlauf, Strukturdaten oder sogar eine Kombination aus zwei oder mehr Dimensionen?
2. Wie detailliert möchte ich meine Analyse durchführen (Anzahl Datenpunkte je Datenreihe)?

Richtungweisend für die Auswahl eines richtigen Diagrammtyps ist zunächst, ob man sich für die Analyse einer zeitlichen Entwicklung oder eines Trends interessiert oder ob man eine Strukturanalyse durchführen möchte (Few 2009). Unseren mentalen Modell folgend sind demnach alle zeitlich auszuwertenden Daten auf horizontalen Diagrammen darzustellen, während Kategorie- oder Strukturvergleiche vertikal anzuzeigen sind. Eine weitere Analyseaufgabe kann zum Ziel haben, mehrere Dimensionen jedweder Art gleichzeitig auszuwerten. Ein Beispiel hierfür wäre eine Analyse der Conversion Rate in verschiedenen Regionen (1. Dimension) bezogen auf verschiedene Kampagnen (2. Dimension).

Das zweite entscheidende Kriterium bei der Auswahl eines Diagrammtyps ist die Anzahl der Datenpunkte, die auf der Zeit- bzw. Kategorieachse abgetragen werden. Soll die Anzahl der Visitors einer Webseite über ein Jahr auf monatlicher Ebene ausgewertet werden, sind dies zwölf Datenpunkte, bei sekundengenauen Streamingdaten kämen dagegen pro Tag genau 86.400 Datenpunkte zusammen. In einer Studie von blueforte aus dem Jahr 2015 über visuelle Präferenzen von Entscheidern in Unternehmen wurde ermittelt, dass Probanden bei Zeitreihen mit bis zu zwölf Datenpunkten (Monate) ein Säulendiagramm mit 65 % (n=255) dem Liniendiagramm vorziehen. Werden allerdings 18 Datenpunkte angezeigt, finden nur noch 36 % der Teilnehmer das Säulendiagramm besser lesbar (Schulz et al. 2015).

Die Schwelle zwischen wenig und vielen Datenpunkten wird subjektiv sehr unterschiedlich beurteilt. In Abb. 3 wird von einer Toleranz von ca. zwölf bis 18 Datenpunkten für Säulendiagramme ausgegangen und diese Größe als grobe Richtlinie für die dargestellte Grenze zu vielen Datenpunkten genommen. Diese

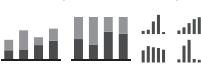
Auswertungsziel	Anzahl Dimensionen	wenige Datenpunkte	viele Datenpunkte
Zeitverläufe, Entwicklungen und Trends analysieren	1 Zeitdimension (z.B. Monate)	Säulendiagramm (SD) 	Liniendiagramm 
	1 Zeitdimension und 1 Strukturdimension (z.B. Regionen)	Gestapeltes SD, Small Multiples 	
Struktur- und Kategorievergleiche durchführen	1 Strukturdimension (z.B. Blogartikel)	Balkendiagramm (BD) 	
	2 Strukturdimensionen (z.B. Zielgruppen und Kampagnen)	Gestapeltes BD, Small Multiples 	
Mehrdimensionale Analysen	2 oder mehr Dimensionen (z.B. Verweildauer und Scrolltiefe in Pixel)	Punkt- oder Blasendiagramm 	Punkt- oder Blasendiagramm 
Referenzvergleiche	1 Zeitdimension	Überlagertes Säulendiagramm 	Überlagertes Liniendiagramm 
	1 Strukturdimension	Überlagertes Balkendiagramm 	

Abb. 3 Matrix zur Auswahl der geeigneten Visualisierung. (Eigene Darstellung nach IBCS 2017)

Trennlinie basiert jedoch auch auf Erfahrungen, die bei Visualisierungsprojekten in zahlreichen Kundenprojekten gemacht wurden.

3.2 Einfache Zeitverlaufsanalysen

Für die Analyse von Zeitverläufen eignen sich prinzipiell alle horizontal ausgerichteten Diagrammtypen. Die zeitliche Dimension wird dabei auf die x-Achse gelegt, während die y-Achse die Wertachse darstellt. Säulendiagramme eignen sich besonders gut, wenn für einen überschaubaren Zeitraum (wie z. B. ein Jahr) zeitpunktbezogene (aggregierte) Werte dargestellt werden sollen. In einem Säulendiagramm repräsentiert die Höhe der Säulen dann die Größe der ihnen

zugeordneten Werte (Few 2009). Säulendiagramme funktionieren visuell nur mit einer sehr begrenzten Anzahl an Datenpunkten. Bereits im Abschn. 3.1 wurde auf die Präferenzen der Studienteilnehmer verwiesen, die ab 18 Datenpunkten bereits Liniendiagramme bevorzugen. Die Abneigung der Teilnehmer ist auf die mit der Anzahl an Datenpunkten zunehmende Unübersichtlichkeit zurückzuführen, da einzelne Säulen durch den auf Dashboards sehr limitierten Platz sehr schmal werden (Schulz et al. 2015). Spätestens ab 24 Datenpunkten ist ein Liniendiagramm dem Säulendiagramm vorzuziehen.

In Liniendiagrammen werden einzelne Datenpunkte häufig mit einer geraden Linie verbunden. Die so interpolierten Punkte interpretiert unser Auge wie einen Trend mit unzähligen Messpunkten, und das macht das Erfassen der Werte bei wenigen Datenpunkten sehr ungenau. Aus diesem Grund empfiehlt sich die Verwendung eines Liniendiagramms erst ab einer höheren Granularität der Daten (Zacks und Tversky 1999). Es ist daher hervorragend geeignet, Streamingdaten aus dem Internet darzustellen, bei denen beispielsweise die Entwicklung der Visitors über einen bestimmten Zeitverlauf in hoher Auflösung interessiert.

Die von Dashboardtools standardmäßig erzeugten Säulen- und Liniendiagramme weisen häufig viele optische Mängel auf, die eine effiziente Informationsvermittlung verhindern. Typische Merkmale hierfür sind die Verwendung einer y-Achse mit Hilfslinien und ein verschwenderischer Umgang mit Farben. In Abb. 4 ist ein Widget mit einem Standardsäulendiagramm zu sehen, wie es das Tool Censhare erzeugt, sowie daneben ein Vorschlag, wie das Diagramm visuell optimiert werden kann. Oft reichen bereits kleine visuelle Anpassungen aus, um die Lesbarkeit erheblich zu verbessern. Webbasierte Visualisierungstools wie Censhare bieten dank ihrer offenen Bibliothek auf Basis von Webtechnologien (D3-Charts, Javascript, HTML5 und CSS3) nahezu unbegrenzte Freiheit bei der Datenvisualisierung. Designer können somit das Aussehen der Diagramme (Charttyp und -ausrichtung, Farbe, Elemente) beeinflussen und fertig gestaltete Visualisierungen beispielsweise als Widget auf dem Censhare-Server abspeichern.

Um Säulendiagramme leichter lesbar zu machen, können die einzelnen Werte, z. B. Likes oder Clicks, direkt auf den Säulen angezeigt werden. Bei der Analyse erfassen wir so zunächst die Länge der Säulen visuell und erhalten anschließend sofort die exakte Wertangabe, ohne den Wert mithilfe der y-Achse schätzen zu müssen. Muss das Auge dagegen für jede Säule, deren Wert uns interessiert, die Bewegung (sog. Sakkaden) zur y-Achse ausführen, springt das Auge auf dem Diagramm sehr viel hin und her. Die zur Erfassung des Inhalts notwendige Bewegung des Auges verschlechtert die Präzision und führt damit leicht zu Fehleinschätzungen.

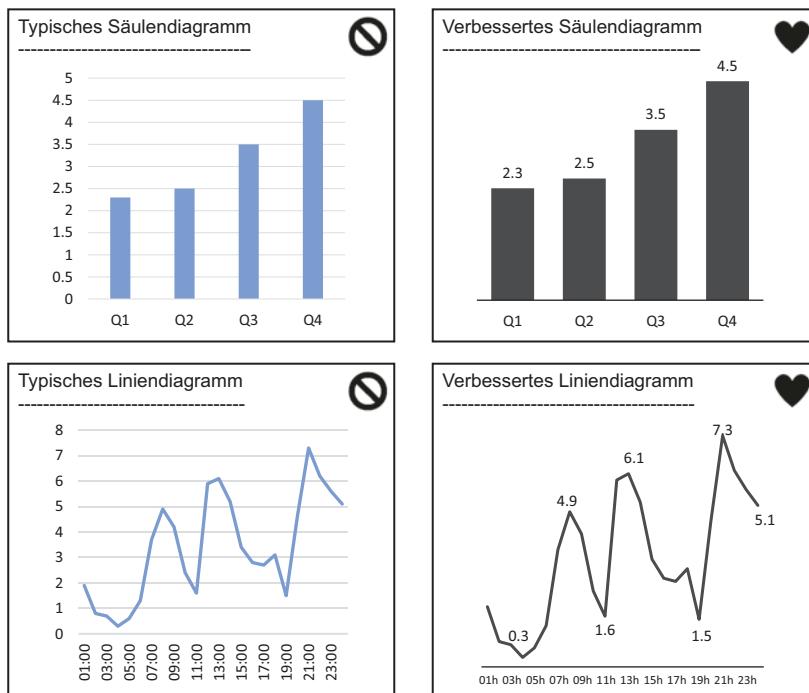


Abb. 4 Typische und optimierte Säulen- und Liniendiagramme. (Eigene Darstellung)

Für Liniendiagramme bietet sich diese Option auch an, um die Sakkaden zu unterbinden. Jedoch kann man unmöglich die Werte jedes Datenpunkts anzeigen lassen. Da in der Regel nur auffällige Punkte interessant sind, können lediglich besonders niedrige oder besonders hohe Spitzenwerte mit einem Wert beschriftet werden. So wirkt das Diagramm sehr übersichtlich und schlank. Als einen weiteren empfehlenswerten Schritt könnten noch die Farben rausgenommen und alle Balken in einem schlichten dunklen Farbton gezeigt werden.

3.3 Zeitverlaufsanalysen mit einer Strukturdimension

Soll eine Strukturdimension (z. B. Regionen) im zeitlichen Verlauf analysiert werden, bietet sich die Verwendung eines gestapelten Säulendiagramms an, in dem jede Kategorie durch einen eigenen Teilabschnitt einer Säule repräsentiert

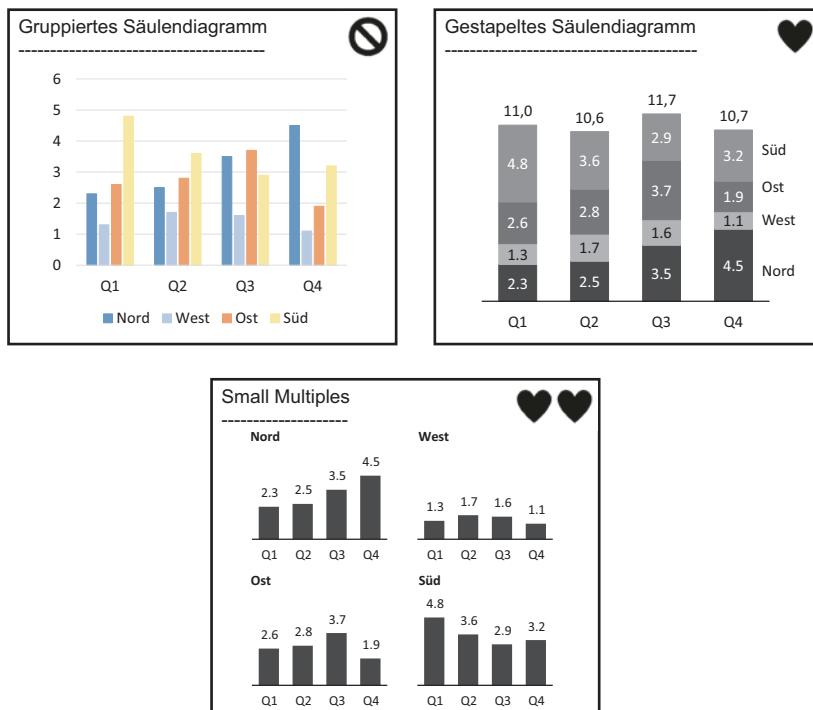


Abb. 5 Typische und optimierte Säulendiagramme. (Eigene Darstellung)

wird (Munzner 2014). Auf diese Weise kann beispielsweise die Anzahl der Visitors einer Webseite je Region analysiert werden. Die für solche Analysezwecke häufig eingesetzten gruppierten Säulendiagramme haben den Nachteil, dass eine isolierte Beobachtung der Entwicklung einer einzelnen Kategorie visuell kaum gelingen kann, da unser Blickverlauf von links nach rechts stets durch Balken anderer Kategorien abgelenkt wird (siehe dazu unser Beispiel links in Abb. 5). Die einzelnen Kategorien „konkurrieren“ quasi mit der Zeitdimension, da beide Dimensionen auf derselben Achse abgebildet werden. Ein Stapeldiagramm dagegen zeigt allein die Zeitdimension auf der x-Achse an und nutzt die Vertikale für die Anzeige der Kategorien und stapelt diese schlicht übereinander.

Ein gestapeltes Säulendiagramm kann dagegen sowohl mit absoluten als auch mit relativen Werten (Anteile in %) bestückt werden und ist somit flexibler einsetzbar. Im letzteren Fall ist die Höhe aller Säulen identisch. Gestapelte Säulen

mit absoluten Werten bieten sich immer dann an, wenn vorrangig die Gesamthöhe jeder Säule betrachtet werden soll – im Beispiel also, wenn die Entwicklung der Gesamtzahl der Visitors über alle Regionen hinweg relevant ist. Interessieren sich die Leser dagegen für die Veränderung der Verhältnisse der einzelnen Teilabschnitte zueinander, ist das sogenannte indexierte Säulendiagramm vorzuziehen. Hier ergibt die Summe aller Regionen stets 100 %. Genauso wie bei den einfachen Zeitverlaufsanalysen gilt hier natürlich auch, dass die Wahrnehmung der Inhalte bereits durch die Anzeige der Werte direkt auf der Säule bzw. innerhalb der Teilabschnitte optimiert werden kann und die y-Achse nicht benötigt wird.

Bei der Verwendung von Stapeldiagrammen ist jedoch zu berücksichtigen, dass die Analyse der zeitlichen Entwicklung nur für den ersten Teilabschnitt leichtfällt. Nur dieser Abschnitt hat seinen Ursprung in der Nulllinie, während allen darüber liegenden Teilabschnitten dieser visuelle Referenzpunkt fehlt (Nussbaumer Knaflie 2015). Gut sichtbar wird dieser Effekt in Abb. 5 im Diagramm rechts oben. Der visuelle Längenvergleich für die Region West wird durch die unterschiedlichen Ursprungshöhen für den Teilabschnitt erschwert. Ein weiterer Effekt, der bei Verwendung von gestapelten Säulen vorkommt, ist die schlechte Anzeige besonders kleiner Teilabschnitte. Wären die Werte der Region West in unserem Beispiel noch kleiner ausgefallen, wäre eine lesbare Beschriftung jedes Teilbalkens kaum noch möglich. Aus diesem Grund sollten gestapelte Balken oder Säulen nur dann zur Anwendung kommen, wenn in ihnen nur sehr wenige Kategorien verglichen werden und das Hauptinteresse des Betrachters in der Entwicklung der Gesamthöhe liegt. Jede weitere anzuzeigende Kategorie verkleinert die übrigen Abschnitte. Liegt das Hauptinteresse des Betrachters dagegen auf der Entwicklung jedes Teilabschnitts, gibt es eine Alternative zu gestapelten Säulen, die zudem noch erlaubt, gleichzeitig mehr Kategorien anzuzeigen.

Anstelle eines Stapeldiagramms kann für jede der zu vergleichenden Kategorien ein eigenes, kleineres Diagramm erzeugt werden. Für diese Art der Darstellung hat sich der Begriff der sogenannten Small Multiples etabliert (IBCS 2017). In Abb. 5 im unteren Diagramm ist ein Beispiel dafür zu sehen. Diese Darstellungsart hat den Vorteil, dass jede Kategorie, ausgehend von einer eigenen Nulllinie, in ihrer zeitlichen Entwicklung betrachtet werden kann. Damit der visuelle Vergleich objektiv erfolgt, muss hier eine wichtige Einstellung über alle Diagramme hinweg vorgenommen werden: Jedes einzelne Diagramm muss die gleiche Skalierung der Werteachse aufweisen, also beim Wert Null beginnen und beim Maximalwert aller Werte jeder Kategorie enden (Bosbach und Korff 2011). Ist das nicht der Fall, könnte die schwächste Region im Beispiel (West) nicht

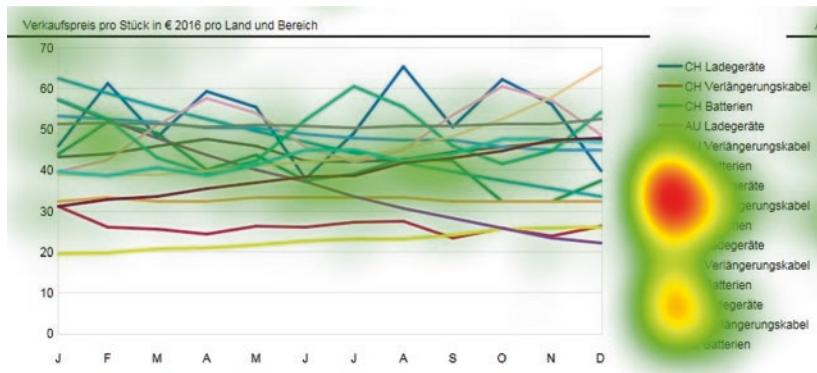


Abb. 6 Eyetracking-Spur im Labor der TU München. (Freyer et al. 2019)

sofort visuell erkannt werden. Die einheitliche Skalierung erlaubt jedoch intuitiv die Erkenntnis, dass der Westen hinter allen anderen Regionen zurückbleibt – die Balken sind schlichtweg kleiner. Eine falsche Skalierung würde zudem einen verzerrten Eindruck positiver oder negativer Entwicklungen vermitteln.

Ein weiteres Argument für Small Multiples ist der mit ihnen mögliche Verzicht auf eine Legende. In unserem gruppierten Säulendiagramm in Abb. 5 links kann auf eine Legende nicht verzichtet werden, da ohne sie die Identifikation der Bedeutung jeder Säule nicht möglich wäre. Eine Legende neben einem Diagramm führt, vergleichbar mit der y-Achse, zu verstärkten Sakkaden zwischen Legende und den abzulesenden Daten im Diagramm – unabhängig davon, ob es sich um ein Liniendiagramm oder ein gruppiertes Säulendiagramm handelt. Wie stark eine Legende die Aufmerksamkeit des Betrachters auf sich zieht, kann in Abb. 6 betrachtet werden.

Hier ist die Intensität der Fixation des Auges eines Probanden auf die Legende eines Liniendiagramms sichtbar (eine lange Fixation wird rot dargestellt, eine kurze in Grün). Die Heatmap zeigt deutlich, dass die Probanden intensiv damit beschäftigt sind, sich die richtige Farbe und Beschreibung zu merken. Die vergleichsweise geringe Aufmerksamkeit für die eigentlichen Daten im Liniendiagramm ist auffällig (Freyer et al. 2019). Das Beispiel demonstriert damit sehr gut, dass die Darstellung zu vieler Kategorien innerhalb eines Diagramms nicht sinnvoll ist. Es demonstriert darüber hinaus, warum wir die Verwendung von Liniendiagrammen für mehrere Kategorien nicht empfehlen können. Kreuzen sich die Verläufe

verschiedener Kategorien, entsteht schnell ein Gewirr aus Linien, das eher an Spaghetti als an eine Datenvisualisierung erinnert. Small Multiples dagegen können ohne Probleme auch als Liniendiagramm gezeigt werden, wenn die Anzahl der Datenpunkte auf der Zeitachse zu hoch für ein Säulendiagramm ist. Auf Farben können Sie auch hier verzichten – wer kann sich schon mehr als acht verschiedene Farben und ihre Zuordnung zu bestimmten Kategorien merken?

3.4 Einfache Strukturanalysen

Strukturanalysen kommen immer dann zum Einsatz, wenn wir einen direkten Vergleich verschiedener Kategorien bezogen auf einen Zeitpunkt oder einen definierten Zeitraum durchführen wollen. Ein gutes Beispiel für einen solchen Vergleich wäre eine Auswertung der Pageimpressions oder der Anzahl der Comments pro Blogartikel für den aktuellen Tag oder das gesamte laufende Jahr. Immer wieder tauchen dabei Kreisdiagramme auf, mit deren Hilfe Anwender diese Analyseaufgabe lösen sollen. Ein Beispiel für ein Tortendiagramm, mit dessen Hilfe der Erfolg verschiedener Blogartikel ausgewertet werden soll, ist in Abb. 7 dargestellt.

Das Beispiel zeigt, dass Tortendiagramme (und ihre artverwandten Donutdiagramme) nur sehr eingeschränkt für eine schnelle Informationsvermittlung geeignet sind. Dies bestätigt auch die Studie, in der 91 % der Teilnehmer ($n=265$) der Meinung sind, dass ein Balkendiagramm bei Strukturvergleichen einem Kreisdiagramm vorzuziehen ist (Schulz et al. 2015). Der Grund liegt in der kreisförmigen Anordnung der Tortenstücke, die unsere Flächenwahrnehmung beeinträchtigen. Vergleichbar mit dem Beispiel des zweiten Teilabschnitts eines gestapelten Säulendiagramms, fehlt dem Auge auch hier ein stetiger visueller Ausgangspunkt, um einen Flächenvergleich der einzelnen Tortenstücke machen zu können. Die einzige Ausnahme, in der die Verwendung eines Kreisdiagramms zulässig erscheint, ist die Darstellung einer einzigen Größe wie eines Anteils am Gesamt oder eines Verhältnisses wie beispielsweise zwischen Männern und Frauen. Wird nur eine Größe dargestellt, ist der Referenzpunkt immer oben auf 12 Uhr. Kreisdiagramme ergeben in der Summe immer 100 %, daher können in ihnen nur relative Werte gezeigt werden, was ihr Einsatzspektrum erheblich einschränkt. Zudem benötigen Kreisdiagramme ebenfalls eine Legende, um lesbar zu sein, und auf diese wollen wir bekanntlich verzichten.

Besser geeignet ist dagegen ein Balkendiagramm, welches die Strukturdimension auf der y-Achse und die Kennzahlenwerte auf der x-Achse darstellt.

Dieser Diagrammtyp ist konform mit unserem bereits beschriebenen mentalen Modell und erlaubt den objektiven Vergleich der dargestellten Werte über die unterschiedlichen Längen jedes Balkens. Um ein Balkendiagramm noch leichter lesbar zu machen, kann es – je nach Auswertungsziel – auf- oder absteigend nach den Kennzahlenwerten sortiert werden. Im Beispiel der Erfolgsmessung von Blogartikeln anhand der Pageimpressions gelingt die Identifikation des erfolgreichsten Artikels mit der Nummer 4 am schnellsten mithilfe des sortierten Balkendiagramms unten in Abb. 7. Denkbar wäre jedoch auch die umgekehrte Sortierung nach der geringsten Anzahl an Pageimpressions, um beispielsweise genauere Analysen der schwächsten Blogartikel anstellen zu können. In diesem Fall könnten auf die einzelnen Balken weiterführende Links bzw. Drills gesetzt werden, die z. B. eine Aufstellung der Referrer auf den Artikel anzeigen.

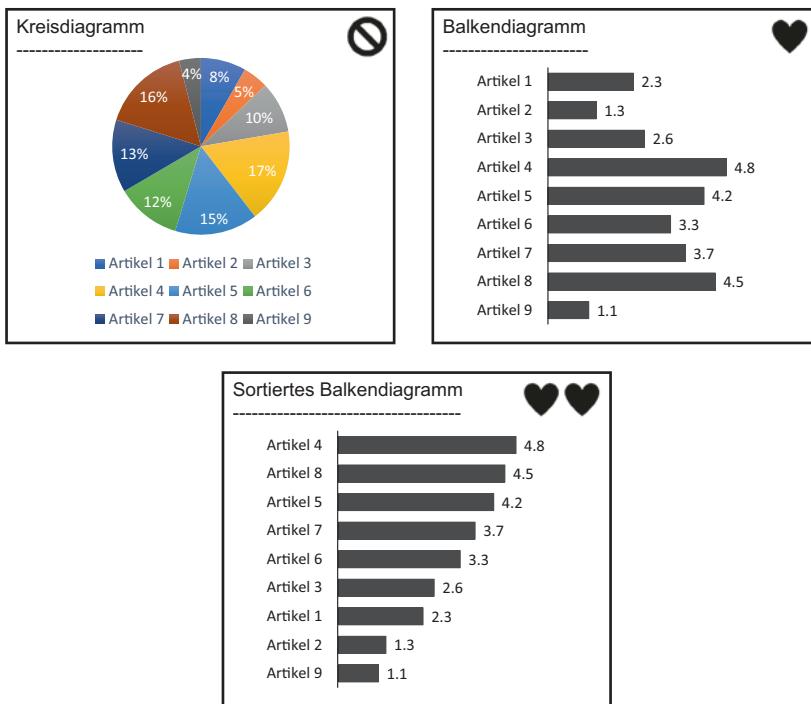


Abb. 7 Verschiedene Darstellungsvarianten für einen Strukturvergleich. (Eigene Darstellung)

Balkendiagramme werden, genau wie Säulendiagramme, ab einer gewissen Anzahl an Datenpunkten unübersichtlich. Anders als bei Zeitreihen kann jedoch hier nicht einfach auf ein Liniendiagramm gewechselt werden, da jeder Datenpunkt bei Strukturvergleichen eine geeignete Beschriftung benötigt. Aus diesem Grund wird empfohlen, Balkendiagramme nur bis zu einer maximalen Zahl von ca. 18 Datenpunkten zu nutzen. Für diese Kategorie in Abb. 3 ist daher auch kein geeignetes Diagramm genannt. Die angeratene Limitierung auf 18 Datenpunkte reicht allerdings in der Praxis häufig nicht aus, wenn z. B. über 100 Blogartikel analysiert werden sollen. In diesem Fall kann die Frage gestellt werden, ob die Auswertung dieser Menge an Artikeln noch einen wirklichen Mehrwert für die Anwender bietet. Oftmals sind nur die erfolgreichsten sowie die schwächsten Artikel für eine weiterführende Analyse interessant. Als Lösung bietet sich somit an, nur die „Top Ten“ und bei Bedarf auch die „Flop Ten“ anzuzeigen. Auch hier kann auf die Verwendung von Farben verzichtet werden, schließlich können die einzelnen Kategorien anhand ihrer Beschriftung bereits schnell identifiziert werden.

3.5 Kategorievergleiche mit zwei Strukturdimensionen

Natürlich können Strukturvergleiche auch über zwei Dimensionen gleichzeitig durchgeführt werden. Eine solche Analyseaufgabe wäre beispielsweise die Auswertung der Pageimpressions verschiedener Blogartikel, geclustert nach Altersklassen. Auch hier kann auf die Nutzung der gruppierten Variante verzichtet werden – der Längenvergleich über alle Kategorien hinweg wird durch doppelte Verwendung der y-Achse für zwei Strukturdimensionen erschwert. Insofern liegt es auch hier nahe, ein gestapeltes Balkendiagramm zu verwenden. Wichtig ist hierbei zunächst die Frage, welche dieser beiden Dimensionen die führende ist. Geht es vorrangig um die Erfolgsmessung der Blogartikel, sind diese als die strukturgebende Dimension zu nutzen und auf der y-Achse abzubilden. Die zweite Strukturdimension wird dann für die Befüllung der Teilabschnitte eines gestapelten Balkendiagramms genutzt.

Das gestapelte Balkendiagramm weist dabei die gleichen Möglichkeiten und Limitationen auf, wie sie bereits im Abschn. 3.3 für die gestapelten Säulendiagramme beschrieben wurde. Der Vorteil ist, dass alternativ zur Darstellung mit absoluten Werten eine indexierte Variante zur Auswahl steht, in der die einzelnen Teilabschnitte mit ihrem Anteil an 100 % angezeigt werden. In Abb. 8 wird das Beispiel mit den Pageimpressions nach Blogartikeln und Altersklassen in der indexierten und in der normalen Variante des Stapeldiagramms gezeigt. Es wird deutlich, dass die Auswahl der Variante vom Auswertungsziel abhängig

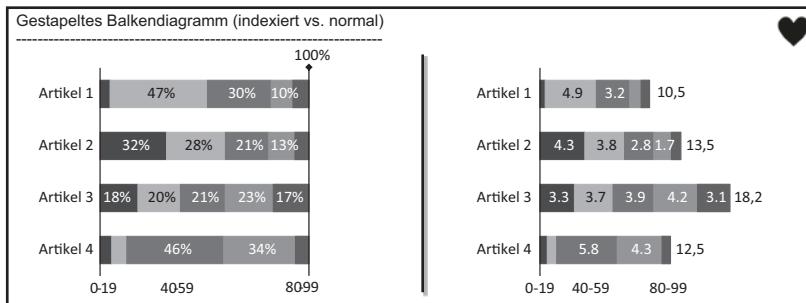


Abb. 8 Normales und indexiertes gestapeltes Balkendiagramm. (Eigene Darstellung)

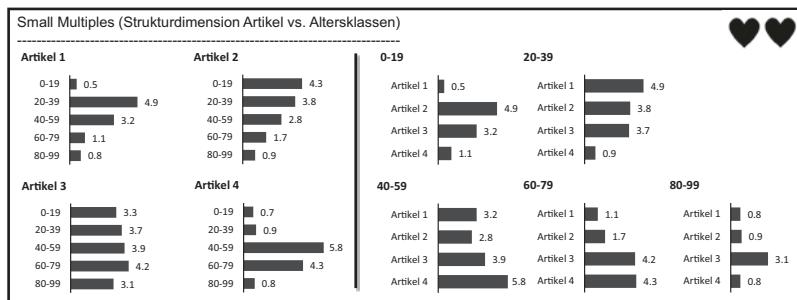


Abb. 9 Normales und indexiertes gestapeltes Balkendiagramm. (Eigene Darstellung)

gemacht werden muss. In der indexierten Variante ist die Zielgruppenstruktur für jeden Artikel besser erkennbar, während in der normalen Variante die Längen der gestapelten Balken einen schnellen Aufschluss über die gesamten Pageimpressions pro Artikel geben. Welche der beiden Varianten besser geeignet ist, entscheidet letztendlich die Analyseaufgabe sowie die Präferenz der Leser.

Eine alternative Visualisierung zu gestapelten Balken stellen auch hier die Small Multiples dar, die in Abb. 9 visualisiert werden. Hier ist die Entscheidung zu treffen, ob die einzelnen Diagramme für jeden Artikel oder jede Altersgruppe gebildet werden sollen. Ist die führende Struktur der Artikel, so kann in jedem Strukturdiagramm die Altersstruktur gut abgelesen werden. Wird dagegen entschieden, für jede Altersgruppe ein eigenes Diagramm zu bilden, werden die jeweils präferierten Artikel schnell sichtbar. Im Beispiel sind die Artikel nicht

nach der Anzahl der Pageimpressions sortiert, damit jedes Diagramm die gleiche Sortierung hat. Artikel 1 steht folglich immer oben. Alternativ könnte natürlich auch jedes Diagramm ab- oder aufsteigend sortiert werden. Die beiden Beispiele für die Small Multiples zeigen sehr gut, wie stark die Wirkung und auch die „Story“ der Daten über die Wahl der führenden Strukturdimension beeinflusst werden kann. Auch hier gilt, dass die konkrete Analyseaufgabe federführend für die Konfiguration der Diagramme sein sollte.

Damit die Small Multiples hier einen objektiven Vergleich erlauben, müssen alle Diagramme auf ihrer Wertachse die gleiche Skalierung aufweisen. Es ist darüber hinaus darauf zu achten, dass es auch auf der Strukturachse zu keinen Skalierungsfehlern kommt. Dies kann beispielsweise passieren, wenn die Strukturdimension geclustert wird. Gute Beispiele für ein solches Clustering sind Gehälter oder das im Beispiel verwendete Alter, welches sich in 20 Jahre umfassende Altersgruppen gliedert. Werden die Cluster mit unterschiedlichem Umfang gebildet (wie z. B. 16–29, 30–59 und 60+), können Betrachter ein verzerrtes Bild der Daten bekommen. Zudem ist darauf zu achten, die Cluster immer überschneidungsfrei und vollständig zu konfigurieren. Das hier beschriebene Prinzip nennt sich MECE-Prinzip. Die Abkürzung steht für „mutually exclusive and collectively exhaust“ und wird genauer im Buch *Das Prinzip der Pyramide* von Barbara Minto beschrieben (2005).

3.6 Mehrdimensionale Analysen

Sollen mehr als zwei Dimensionen oder sogar Wertepaare von zwei Kennzahlen gleichzeitig analysiert werden, können konventionelle Diagramme wie Balken- und Säulendiagramme nicht mehr gut verwendet werden. Punkt- oder Streudiagramme (sog. Scatter Plots) sowie Blasendiagramme (sog. Bubble Charts) können dagegen zwei- oder sogar mehrdimensionale Daten sowie statistische Merkmale als Wertepaare anzeigen. Ein Punktdiagramm stellt die Werte im klassischen Koordinatensystem dar und eignet sich daher sehr gut, um das Verhältnis zweier Variablen zu analysieren. Auf diese Weise lassen sich beispielsweise Korrelationen oder Clusterbildungen visuell schnell identifizieren. Ein Blasendiagramm fügt noch eine weitere Variable hinzu und variiert die Größe der Punkte in Abhängigkeit der eingegebenen Werte (Kohlhammer et al. 2018).

In Abb. 10 ist ein Beispiel für ein Punktdiagramm zu sehen, in dem die Verweildauer von Visitors einer Webseite auf die x-Achse und ihre Scrolltiefe auf die y-Achse gelegt wurde. Jeder einzelne Punkt repräsentiert hierbei einen einzelnen Besucher. Es lässt sich erkennen, dass es hier eine Korrelation der beiden

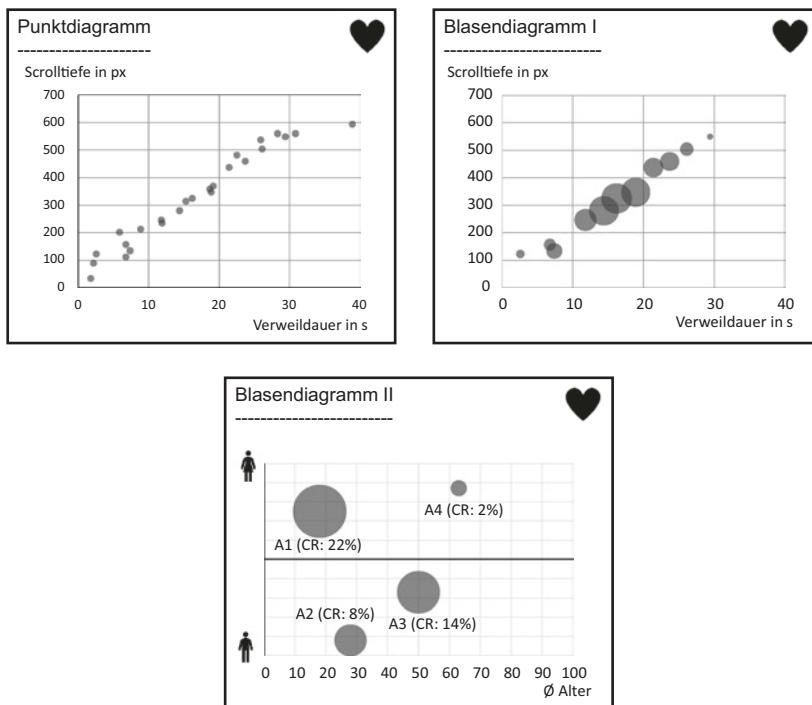


Abb. 10 Mehrdimensionale Visualisierungen. (Eigene Darstellung)

Variablen zueinander gibt – je länger ein Visitor sich auf der Webseite aufgehalten hat, desto tiefer hat er gescrollt. Das klingt schlüssig, da eine hohe Scrolltiefe vermutlich mit einer intensiveren Beschäftigung mit den Inhalten der Webseite einhergeht. Es ist allerdings wichtig zu berücksichtigen, dass über die hier sichtbare Korrelation keine kausalen Schlüsse gezogen werden können. Die Ursachen für diese Korrelation können vielfältiger Art und in vielen Fällen auch nicht messbar sein. Die Visualisierung gibt uns folglich nur die Möglichkeit, eine große Menge an Daten visuell schnell zu erfassen und darin interessante Muster zu erkennen.

Das Diagramm oben rechts in Abb. 10 zeigt ein Blasendiagramm, in dem neben den beiden Koordinaten Verweildauer und Scrolltiefe eine dritte Variable, die Conversion Rate in %, visualisiert ist. Nun kann der Betrachter die Punkte noch genauer analysieren als bei einem Punktdiagramm. Im Beispiel stellt er fest, dass lediglich bei mittlerer Scrolltiefe und Verweildauer eine hohe Conversion

Rate erzielt wird. Dagegen ist mit zunehmender Scrolltiefe und Verweildauer eine negative Entwicklung in der Conversion zu erkennen. Diese Beobachtung könnte den Leser zu dem Schluss führen, dass weiter unten auf der Webseite eine von den Besuchern negativ aufgefasste Information enthalten ist, die sie von einem Kauf eines beworbenen Produkts abhält. Eine weiterführende Analyse wäre daher anzuraten, um diese Hypothese genauer zu prüfen.

Das dritte Beispiel in Abb. 9 zeigt eine mögliche weitere Verwendung für ein Blasendiagramm. Hier sollen vier Blogartikel (jeweils repräsentiert durch eine Blase) in Bezug auf die drei Variablen Durchschnittsalter der Leser, Geschlechterverteilung und Conversion Rate analysiert werden. Dieses Beispiel veranschaulicht gut, dass bei Blasendiagrammen eine Aggregation der Werte sinnvoll sein kann, um die Lesbarkeit zu bewahren. Die gesamte Leserschaft jedes Artikels wird über Durchschnittswerte im Koordinatensystem abgebildet. Je höher eine Blase im Diagramm gezeigt wird, desto „weiblicher“ ist die Leserschaft, je weiter rechts die Blase steht, desto älter war der durchschnittliche Leser des Artikels. Gepaart mit der Conversion Rate, die die Größe der Blasen steuert, ergibt sich so eine aussagefähige Visualisierung.

In allen drei Beispielen wurden die Farben wieder entfernt und die Blasen mit einer leichten Transparenz gezeichnet. Dies macht Sinn, da die einzelnen Blasen sich leicht überlagern können. Anders als bei Balken-, Säulen- und Liniendiagrammen ist der Leser bei Punkt- und Blasendiagrammen auf beschriftete Achsen und möglicherweise sogar auf eine Legende angewiesen, die ihm eine Vorstellung davon gibt, welche Werte die Größe der Blasen repräsentiert.

3.7 Referenzwerte vergleichen

Sind einmal alle Farben aus einem Dashboard entfernt, gewinnt der gezielte Einsatz von Farben jedoch einen wirklichen Mehrwert (Hichert und Faisst 2019): In der Praxis ist es oft sinnvoll, neben Messwerten auch Referenzwerte anzuzeigen, die uns bei der Beurteilung der Erfolge eine bessere Orientierung geben. Mit Messwerten sind prinzipiell alle Werte gemeint, die wir in unseren Beispielen beschrieben haben. Es kann sich also um die von Google Analytics erfasste Anzahl an Visitors unserer Webseite oder um die Anzahl an Likes auf Facebook handeln.

Referenzwerte dagegen können entweder Vergangenheits- oder fiktive Werte sein. Wie ihr Name andeutet, stellen sie eine Referenz oder einen Benchmark dar, gegen den wir die gemessenen Werte vergleichen wollen. So könnte ein Referenzwert für die Anzahl der Likes auf Facebook beispielsweise als Erwartungswert

über eine Kampagne eines konkurrierenden Unternehmens oder über eine feste Erfolgszusage des Werbetreibenden generiert werden. Alternativ kann auch die Entwicklung der Vorjahreswerte als Referenzpunkt herangezogen werden. Dies ist insbesondere dann interessant, wenn sich die Betrachter für bestimmte Muster interessieren, die beispielsweise ein Osterwochenende oder eine Fußball-WM hinterlässt. Die direkte Gegenüberstellung der Mess- mit den Referenzwerten gibt uns einen sehr guten visuellen Vergleich, ob unser Ziel erreicht oder verfehlt wurde. Die International Business Communication Standards (IBCS) bezeichnen verschiedene Mess- und Referenzwerte als Szenarien (IBCS 2017). In Abb. 11 wird gezeigt, wie Szenarien in Balken- und Säulendiagrammen angezeigt werden können.

Die Beispiele machen deutlich, warum aktuelle Messwerte in dunklen Farben gezeigt werden sollten. Auf diese Weise bleibt uns der gestalterische Raum, verschiedenen Szenarien jeweils einen eigenen Farbcode bzw. ein Muster zuzuordnen. Fiktive Daten wie Budget- und Erwartungswerte können mit einer Notation versehen werden, die Balken weiß mit schwarzem Rand oder schraffiert darstellt. Wichtig ist dabei, dass diese Szenariionotation immer konsistent über alle Dashboards bleibt, damit die Anwender sich nicht immer wieder auf neue Farbcodes einstellen müssen (Hichert und Faisst 2019). Ist das Farbkonzept einmal verstanden, kann bei der Erfassung der gezeigten Informationen viel Zeit gespart werden. Vergleichbar mit Symbolen wie Verkehrszeichen erkennen die Anwender sofort anhand der Farbe oder des Musters, um welches Szenario es sich handelt.

Der konsequente Verzicht auf Farben hat noch einen weiteren Vorteil. Abweichungen zwischen Referenz- und Messwerten können in Abweichungsdiagrammen farblich hervorgehoben werden. Wird Rot für negative und Grün (oder Blau) für positive Abweichungen genutzt, kann die Aufmerksamkeit der Leser gezielt auf bestimmte Entwicklungen gelenkt werden. In vielen Fällen kann sogar auf die Anzeige der Referenzwerte verzichtet werden, wenn ein Abweichungsdiagramm bereits Auskunft über die Differenz zwischen aktuellem und Referenzwert gibt (siehe dazu das mittlere Diagramm in Abb. 11). Bei Liniendiagrammen dagegen ist die Anzeige eines Abweichungsdiagramms nicht sinnvoll. Hier reicht jedoch oft direkter Vergleich zwischen Mess- und Referenzwert auf dem Chart aus, um die Abweichung abzulesen.

Wichtig bei der Verwendung von Abweichungsdiagrammen ist, alle Balken identisch zu skalieren. Die Abweichungen in Rot oder Grün lenken die Aufmerksamkeit sofort auf die Werte mit der größten Ausprägung. Das sind in den meisten Fällen auch genau die Punkte, die eine genauere Analyse oder ein schnelles Handeln erforderlich machen. Weitere Informationen zur Anwendung des Farbkonzepts finden Sie im aktuellen Buch *Gefüllt, Gerahmt, Schraffiert* der

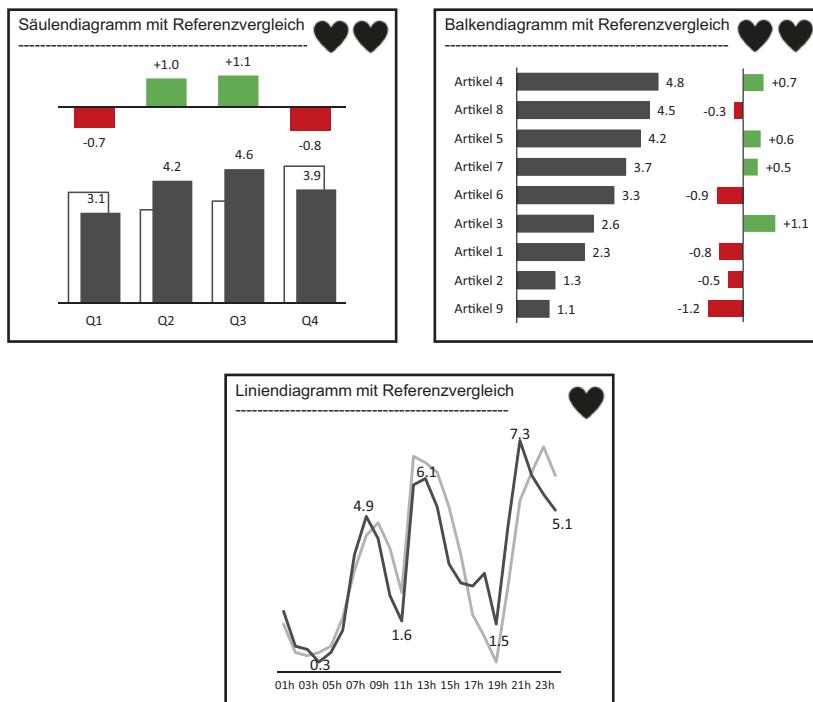


Abb. 11 Referenzwertanalysen. (Eigene Darstellung auf Basis der IBCS 2017)

Autoren Hichert und Faisst (2019). Die Schaffung einer einheitlichen Notation, gepaart mit einer konsistenten Skalierung für alle Werte gleicher Art und einer bedachten Auswahl der passenden Darstellungsform, ist der Schlüssel zu leicht lesbaren Informationen und damit das Fundament für neue Insights.

4 Fazit

Unternehmen erwarten von ihren Mitarbeitern sowie von Kreativ- und Mediaagenturen einen zielgerichteten und effizienten Umgang mit verfügbaren Ressourcen und Werbebudgets. Sie müssen sehr schnell auf neue Trends reagieren, jederzeit die Reaktion ihrer Kunden auf Posts im Blick haben und die Budgets nach Erfolg oder Misserfolg bestimmter Paid-Content-Maßnahmen nachjustieren.

Um diesen Erwartungen genügen zu können, sind sie auf ein zuverlässiges und fundiertes Reporting der Performance und Erfolge ihrer Marketingmaßnahmen angewiesen. Die bloße Messung und Speicherung von Massendaten allein erlaubt jedoch nicht, die Kunden besser zu verstehen und daraus fundierte Handlungsscheidungen abzuleiten. Es liegt nahe, dass ihr Handeln und ihre Entscheidungen immer stärker auf Daten und Informationen aufbauen müssen, um in einem wettbewerbsintensiven und hochdynamischen Umfeld den Überblick zu behalten.

Die Visualisierung von Informationen mithilfe von Diagrammen und die Optimierung dieser für eine bessere Lesbarkeit ist ein sehr umfassendes und sensibles Thema, welches jedoch oft in seiner Komplexität unterschätzt wird. Dieselben Daten können je nach Auswahl und Konfiguration eines Diagrammtyps sehr unterschiedlich aussehen und Leser somit zu vollkommen unterschiedlichen Eindrücken über die Daten kommen.

Daran wird deutlich, welche Bedeutung die Informations- und Analysebedarfe der späteren Dashboardnutzer und damit ein anwenderorientiertes Design haben. Sie sind diejenigen, die in der Menge an gesammelten Daten und Informationen steuerungsrelevante Muster erkennen müssen und die so gewonnenen Insights als Grundlage für ihr Handeln nehmen. Ihre Aufgabe ist es, aus den Daten möglichst schnell und fehlerfrei die richtigen Schlüsse zu ziehen.

Datengetriebene Entscheidungen können vor folgenschweren Fehlentschlüssen bewahren, da Menschen tendenziell dazu neigen, irrationale Entscheidungen zu treffen. Die Gründe für das menschentypische nichtrationale Verhalten haben die beiden Verhaltensökonomen Amos Tversky und Daniel Kahnemann mit dem Begriff Heuristiken beschrieben (1974). Auf ihrer Forschung sowie auf den Erkenntnissen zahlreicher Informationsdesigner wie Stephen Few, Edward Tufte, Gene Zelazny, Tamara Munzner und Cole Nussbaumer Knaflic bauen die beschriebenen Handlungsempfehlungen zur optimierten Darstellung von Informationen auf.

Literatur

- Bosbach, G., & Korff, J. J. (2011). *Lügen mit Zahlen*. München: Heyne.
- Few, S. (2009). *Now you see it*. Oakland: Analytics Press.
- Freyer, J., Linde, T., Schulz, A.-K., & Proff, D. U. (2019). *Mehr als nur ein Standard – Wie die IBCS die Wahrnehmung von Geschäftsdaten erleichtern: Eine Eyetracking- und Laborstudie von blueforte an der Technischen Universität München*. Charleston: Creative Space Publishing.
- Fröhner-Goodwin, S., Mörtl, A., & Schulz, A.-K. (2017). Analytikstrategie. *Business Intelligence Magazine* 01/2017.

- Hichert, R., & Faisst, J. (2019). *Gefüllt, gerahmt, schraffiert – Wie visuelle Einheitlichkeit die Kommunikation mit Berichten, Präsentationen und Dashboards verbessert*. München: Vahlen.
- International Business Communication Standards Version 1.1. (2017). *Conceptual, perceptual, and semantic design of comprehensible business reports, presentations, and dashboards*. Charleston: Creative Space Publishing.
- Kohlhammer, J., Proff, D. U., & Wiener, A. (2018). *Visual Business Analytics – Effektiver Zugang zu Daten und Informationen*. Heidelberg: dpunkt.
- Meier, A., & Zumstein, D. (2013). *Web Analytics & Web Controlling – Webbasierte Business Intelligence zur Erfolgssicherung*. Heidelberg: dpunkt.
- Meirelles, I. (2013). *Design for information – An introduction to the histories, theories, and best practices behind effective information visualizations*. Massachusetts: Rockport Publishers.
- Meißner, J. (2004). *Statistik verstehen und sinnvoll nutzen: Anwendungsorientierte Einführung für Wirtschaftler*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Minto, B. (2005). *Das Prinzip der Pyramide*. München: Pearson Studium.
- Munzner, T. (2014). *Visualization analysis & design*. Boca Raton: CRC Press.
- Norman, D. (2013). *The design of everyday things* (Revised and expanded edition). New York: Basic Books.
- Nussbaumer Knaflic, C. (2015). *Storytelling with data: A data visualization guide for business professionals*. Hoboken: Wiley.
- Proff, D. U., & Schulz, A.-K. (2015). Linientreue. *Business Intelligence Magazine*, 03, 34–36.
- Schulz, A.-K., Proff, D. U., & Kohlhammer, J. (2015). *Visual Business Analytics Studie 2015*. Hamburg: Blueforte.
- Straehler-Pohl, E., & Linde, T. (2016). Small big data. *Business Intelligence Magazine* 02/2016.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgement under uncertainty: Heuristics and biases. *Science, New Series*, 185(4157), 1124–1131.
- Zacks, J., & Tversky, B. (1999). Bars and lines – A study of graphic communication. *Memory and Cognition*, 27(6), 1073–1079.

Arne-Kristian Schulz ist User Interface Designer & Head of Visual Business Analytics bei der blueforte GmbH, einer Beratungsboutique für Data & Analytics Lösungen.

Dirk U. Proff verantwortet als Founder & CEO von blueforte die Bereiche Strategie & Innovation. Er ist Gründungsmitglied der IBCS Association und Co-Autor des Fachbuchs Visual Business Analytics.

Praxis-Beispiele: So gelingt Content Marketing

Best Practice Case – Merck startet globale Content-Marketing-Kampagne rund um das Thema Neugier

Katrin Menne und Carl-Jochen Reinhardt

Inhaltsverzeichnis

1	Ausgangssituation: Was geschehen soll	326
2	Eine neue Strategie	326
3	Die Zielgruppe erforschen	327
4	Umsetzung	328
4.1	Schritt 1: Eine Grundlage schaffen	328
4.2	Schritt 2: Das Thema verankern.	330
4.3	Schritt 3: Verbindung zum Unternehmen herstellen	330
5	Das ganz besondere Extra: Influencer.	331
6	Das Ergebnis	332

Zusammenfassung

Fortschritt ist das Werk der Neugierigen. Deswegen macht das Wissenschafts- und Technologieunternehmen Merck die Neugier zum Kern seiner ersten Dachmarkenkampagne: Die Curiosity-Initiative ist eine globale B2B-Initiative für mehr wissenschaftliche Neugier. Der Case zeigt, wie eine intensive Auseinandersetzung mit definierten Zielgruppen und den für sie interessanten Themenfeldern sowie die Identifikation von Anknüpfungspunkten mit dem Thema Curiosity eine gute Basis für die Entwicklung von zielgruppenrelevanten

K. Menne

Merck KGaA, Darmstadt, Deutschland

E-Mail: Katrin.Menne@Merckgroup.com

C.-J. Reinhardt (✉)

Fork Unstable Media, Hamburg, Deutschland

E-Mail: creinhardt@fork.de

Kommunikationsinhalten und -maßnahmen bilden. Außerdem zeigt er, dass die Kommunikation mit Influencern auch im B2B-Bereich funktionieren kann, wenn die Inhalte bereits im Vorhinein mit Blick auf die Influencer sowie die Ausspielung über verschiedene digitale Kanäle entwickelt werden.

1 Ausgangssituation: Was geschehen soll

Merck blickt auf eine fast 350-jährige Geschichte zurück, in der sich das Unternehmen mehrfach neu erfunden hat. So hat sich Merck im Laufe des vergangenen Jahrzehnts zu einem führenden Unternehmen für innovative Hightechprodukte in Healthcare, Life Science und Performance Materials entwickelt. Im Oktober 2015 lancierte der Konzern ein revolutionäres Rebranding, das aus einer neuen inhaltlichen Ausrichtung der Marke sowie einem bunten und lebendigen Markenauftritt bestand.

Es galt, die Wahrnehmung von Merck als **lebendiges Wissenschafts- und Technologieunternehmen** und damit die neue strategische Ausrichtung der Marke bei Kunden, Innovationspartnern und potenziellen Mitarbeitern aktiv zu stärken. 2016 begann dann die Kampagne zum Thema Neugier – denn bei Merck dreht sich seit 350 Jahren alles um die Leidenschaft für Entdeckungen. Ohne Neugier keine Innovation. Mit einer Studie zur Neugier am Arbeitsplatz fand Merck jedoch heraus, dass sich nur 20 % der befragten Arbeitnehmer verschiedener Branchen aus China, Deutschland und den USA als neugierig bezeichnen. Um das zu ändern und die Zielgruppen aus Wissenschaft und Technologie mit Neugier anzustecken, wurde die globale **Curiosity-Initiative** mit dem Hashtag #catchcurious ins Leben gerufen.

Die B2B-Zielgruppen der Kampagne bestehen aus Meinungsbildnern, Innovationspartnern und akademischen Forschern aus den für Merck wichtigen Feldern Healthcare, Life Science und Performance Materials. Eine besondere Herausforderung ist, dass die Zielgruppen einen unterschiedlichen Wissensstand sowie sehr diverse Ansprüche an Content und Informationstiefe haben. Somit ist es bei der Ideenentwicklung wichtig, diesen unterschiedlichen Ansprüchen inhaltlich gerecht zu werden und jede Zielgruppe mit den für sie relevanten Inhalten und einer angemessenen Tonalität anzusprechen.

2 Eine neue Strategie

Bahnbrechendes beginnt mit Neugier. Basierend auf diesem Gedanken wurde die Kampagne strategisch ausgerichtet. Jede Maßnahme – sei es in sozialen Netzwerken, auf der globalen Plattform, dem Curiosity Hub oder am eigenen

Arbeitsplatz per Direct Mailing – soll neugierig machen und den Entdeckerdrang fördern: eine konsequente Kampagnenstrategie, die inspiriert und eine weltweite Bewegung fördert, die uns alle animiert, **neue Lösungen für Probleme** zu finden.

Dabei ist Merck fest überzeugt: B2B steht nicht für „boring to boring“. Vielmehr ist eine der Ausgangsfragen für die Kampagnenkonzeption: „Wenn Wissenschaft so aufregend ist, warum sieht sie dann oft so langweilig aus und wie können wir die Freude am Entdecken auf ungewöhnliche Art und Weise inszenieren und kommunizieren?“ Um die faszinierende und lebendige Welt von Wissenschaft und Technologie zu vermitteln, überrascht die Kampagne deshalb immer wieder mit neuen Erlebnissen. Digitale Interaktionen, spannende redaktionelle Inhalte und ungesehene Formate stellen Experten aus Wissenschaft und Technologie vor Fragen, regen **Wissbegierde** an und machen neugierig auf Neugier.

Als Wissenschafts- und Technologieunternehmen möchte Merck auch in der Konzeption seiner Kampagne dem Anspruch der Forschung gerecht werden. So wurde bereits in der Kampagnenentwicklung eng mit dem gegründeten Curiosity Council zusammengearbeitet. Das Council besteht aus vier internationalen Wissenschaftlern aus unterschiedlichen Fachbereichen, welche selbst zum Thema Neugier forschen sowie die Inhalte und Maßnahmen fachlich begleiten und Anregungen für neugierige Inszenierung geben. Auf diese Weise ist es auch im B2B-Kontext möglich, wissenschaftlich fundierte und relevante Inhalte zu entwickeln und mit überraschenden, eigenwilligen, emotionalen und vielleicht sogar zuweilen aufsehenerregenden Kommunikationsmaßnahmen zu kombinieren.

3 Die Zielgruppe erforschen

Neugier ist für Teile der Zielgruppen ein sehr abstraktes Thema. Der direkte Zusammenhang zwischen Neugier und der täglichen Arbeit sowie den Vorteilen, die aus einer von Neugier geprägten Haltung entstehen, ist für viele nicht auf den ersten Blick erkennbar. Um dieser Herausforderung gerecht zu werden, wurde eine umfassende Zielgruppenanalyse durchgeführt. Diese Analyse identifizierte im ersten Schritt **passende Themenfelder** für die Kernzielgruppen und die drei Geschäftsfelder. Dies sind fachliche Themen, die mit dem Geschäftsfeld sowie den Funktionen, in denen die Zielgruppen tätig sind, zusammenhängen. So sind zum Beispiel Themen wie Digitalisierung, Diversity oder Wissensmanagement eher für Personen in Führungsrollen interessant, während neue Impulse für das Lernen oder die Organisation von Forschungsgruppen eher für Mitarbeiter im

akademischen Bereich wichtig sind. Im zweiten Schritt wurde analysiert, wo mit dem Thema Neugier inhaltliche Anknüpfungspunkte zu den Themenfeldern wie Genome Editing, dem Labor der Zukunft, Displaytechnologien oder Digitalisierung bestehen, um ansprechenden Content zu generieren. Mithilfe dieser Anknüpfungspunkte wurden konkrete Maßnahmen abgeleitet, welche die Zielgruppen adäquat ansprechen.

4 Umsetzung

Um das Thema der Initiative schrittweise bei der Zielgruppe zu platzieren, wurde die Kommunikation von Beginn langfristig in drei Stufen geplant. In der ersten Stufe wurden die Zielgruppen für die Wichtigkeit des Themas Neugier sensibilisiert, um ihnen auf den weiteren Stufen einen inhaltlich tieferen Einblick zu geben. Ziel ist es, Merck als Meinungsführer für das Thema Neugier zu platzieren und somit die Wahrnehmung als innovatives Wissenschafts- und Technologieunternehmen zu steigern.

4.1 Schritt 1: Eine Grundlage schaffen

Ausgangspunkt der Kommunikation war die 2016 von Merck durchgeführte Neugierstudie, welche die Neugier am Arbeitsplatz in den USA, China und Deutschland erforschte und so neben grundlegenden Erkenntnissen auch Barrieren und Erfolgsfaktoren der Neugier am Arbeitsplatz identifizierte. Insgesamt wurden über 3000 Arbeitnehmer befragt, die sich zur Rolle der Neugier am Arbeitsplatz äußerten. Das Forschungsdesign basierte dabei auf dem Merck-Neugiermodell, das in Zusammenarbeit mit Wissenschaftlern entwickelt wurde und vier Dimensionen der Neugier – Wissbegierde, Kreativität bei Problemlösung, Offenheit für neue Ideen und Stresstoleranz – repräsentiert.

Auf dem Curiosity Hub können Nutzer den **interaktiven Self-Test durchführen** (siehe Abb. 1), der ihnen die Möglichkeit gibt, ihre eigene Neugier zu erkunden und durch eine Auswertung zu erfahren, wie es um die eigene Neugier steht. Das einzigartige Feature nimmt die Nutzer auf eine **dynamische 3-D-Achterbahnfahrt** durch das außergewöhnliche Corporate Design von Merck mit, lässt sie dabei einen Fragebogen ausfüllen und spielt ihnen ihr persönliches Neugierprofil aus. Flankiert wurde die Kommunikation um die Studie mit Artikeln, die das Thema Neugier mit verschiedenen Fokusthemen des Unternehmens Merck verknüpften und so der Zielgruppe relevante Anknüpfungspunkte zu ihren Fachbereichen boten.

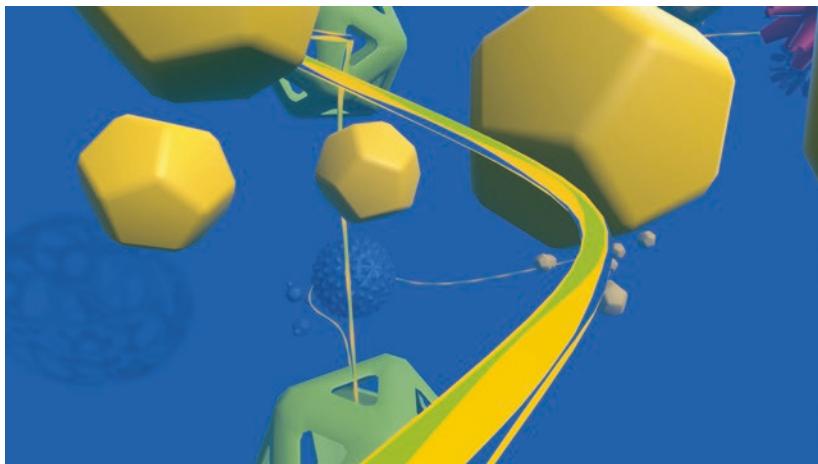


Abb. 1 Der Curiosity-Self-Test entführt den Nutzer in eine Welt aus Merck-CI-Elementen und lässt ihn seine eigene Neugier entdecken. (Quelle: Merck – <https://curiosity.merck.de/selftest>)

Um Nutzer für das Thema zu sensibilisieren, wurde in der Kommunikation zunächst der Schwerpunkt auf die Kernergebnisse der Studie gelegt. Startschuss für die Verbreitung der Neugierinitiative waren Maßnahmen wie der Curiosity-Self-Test, der Curiosity Code, aber auch Video-, Display- und Search Ads und zwei Onlinekampagnenfilme. Da die **Ansprüche der Zielgruppe unterschiedlich** sind, wurden die Ergebnisse der Neugierstudie auf drei unterschiedliche Arten aufbereitet. Nutzer, die schnell die wichtigsten Zahlen erfahren wollten, wurden auf eine interaktive Infografik geleitet, welche die Top-10-Inhalte knapp und anschaulich aufbereitet darstellte. Etwas mehr inhaltliche Tiefe lieferte eine Zusammenfassung, in der die Nutzer sich in fünf Bereichen durch die Inhalte der Studie navigieren konnten und ebenfalls in interaktiven Tabellen und Grafiken differenziertere Inhalte erhielten. Nutzern, welche die volle Studie in vollem Umfang lesen wollten, wurde diese als anschaulich gestaltetes PDF zum Download angeboten.

Doch einzigartigen und relevanten Content zu generieren ist die eine Sache. Die Inhalte auf ansprechende und aktivierende Weise aufzubereiten ist die andere. Interaktive Highlights, wie der Neugiercode, sprechen die kompetitiven Nutzer an. In diesem interaktiven Onlinefeature lud der Neugierforscher Dr. Carl Naughton in einem Video dazu ein, einen virtuellen Code mit den Zahlen und

Erkenntnissen aus der Neugierstudie zu lösen. Dieses interaktive Rätsel lud zu einer tieferen Auseinandersetzung mit den Ergebnissen der Studie ein, triggerte die Neugier der Zielgruppen und ließ diese über ein Ranking in Wettbewerb miteinander treten.

4.2 Schritt 2: Das Thema verankern

Das Ziel der ersten Kampagnenphase war es, die Botschaft der Wichtigkeit von Neugier in den Köpfen der Zielgruppe zu verankern. In der zweiten Phase wurde dann Content mit mehr Detailtiefe produziert und veröffentlicht. Zusammen mit den Curiosity-Council-Mitgliedern Carl Naughton und Todd Kashdan wurde ein Interviewfilm entwickelt, in dem die Forscher das Merck-Neugiermodell sowie dessen vier Dimensionen vorstellten und weiterführende Informationen gaben. Im Rahmen der Curious-Minds-Serie wurde das Thema Neugier und ihre Dimensionen darüber hinaus mit ausgewählten Influencern aus aller Welt auf eine ungewöhnliche und inspirierende Weise inszeniert. Gespickt mit Rätseln, ungewöhnlichen Szenen und außergewöhnlichen Drehorten sind diese kurzen Filme ein weiteres Beispiel dafür, wie wichtig es ist, ein komplexes Thema wie Neugier auf eine verständliche und fesselnde Weise darzubieten. Der Nutzer hat so die Wahl, ob er sich dem Thema auf einer eher sachlichen Ebene (über den Interviewfilm) oder über einer unterhaltsamen Ebene (über die Curious-Minds-Filme) nähern möchte. Das Trainingsprogramm „Curious Elements“ hilft der B2B-Zielgruppe mit vier interaktiven Übungen die individuellen Elemente ihrer Neugier zu entdecken und verstärken (Abb. 2).

4.3 Schritt 3: Verbindung zum Unternehmen herstellen

2018 war das Jahr des **350-jährigen Gründungsjubiläums von Merck**. Zeit, nicht nur das Jubiläum zu feiern, sondern auch 350 Jahre Neugier. So wurden die Kommunikationsinhalte im Jubiläumsjahr eng mit der Curiosity-Kampagne verknüpft. Anknüpfend an das #catchcurious-Thema wurde #alwayscurious ins Leben gerufen, und Merck lädt seine Zielgruppen ein, gemeinsam unter dem Motto „always curious – imagine the next 350 years“ einen visionären Blick auf die nächsten 350 Jahre zu werfen. Auftakt der Kampagne bildet eine „Ode an die Zukunft“. Sie ist das Ergebnis einer einzigartigen Kollaboration zwischen Gegenwart und Zukunft, die erst durch das Zusammenspiel von Kunst, Wissenschaft und Technologie ermöglicht wird: Grundlage der Ode sind Ultraschall-, Herzton- und Bewegungsdaten von sechs Föten im Mutterleib. Diese Daten wurden von Spezialisten für Data Sonification analysiert und in Töne übersetzt, welche wiederum die Grundlage für die Komposition eines ganz besonderen Musik-



Abb. 2 Die Question Formulation Technique™ im Rahmen des Curious-Elements-Schulungsprogramms sensibilisiert den Nutzer dafür, dass es wichtig ist, Fragen zu stellen, um Probleme zu lösen. (Quelle: Merck Curious Elements Schulung – <https://www.merckgroup.com/de/curious-elements/>)

stücks der Soundkünstlerin Mira Calix bilden, welches filmisch inszeniert wurde. Auf einer Microsite (<https://www.merckgroup.com/de/ode-to-the-future>) können Nutzer sich ein Video zu diesem Musikstück ansehen, mehr Hintergrundinformationen erfahren oder sich durch ein Meer aus zukunftsweisenden Visionen anderer Nutzer navigieren und ihre eigene Vision der Zukunft formulieren.

Auf dieser „Ode an die Zukunft“ bauen weitere Kreativmaßnahmen auf, die unterschiedliche Partner von Merck im Rahmen der Kampagne zu Wort kommen lassen und gemeinsam die Rolle von Wissenschaft und Technologie für die Zukunft diskutieren. Alle diese Inhalte werden auf der Kampagnenseite www.merckgroup.de/350 aggregiert.

5 Das ganz besondere Extra: Influencer

Influencer für die Kommunikation zu nutzen ist heute für die meisten B2C-Marken selbstverständlicher Teil des Marketingmixes. Im B2B-Sektor stellen Influencer aber häufig noch eine Seltenheit dar. Im Rahmen der Neugierinitiative wird seit Start der Kampagne mit einem globalen Netzwerk aus Influencern zusammen-gearbeitet, die die Zielgruppen mit inspirierenden Impulsen immer wieder auf das Thema Neugier aufmerksam machen, Merck mit dem Thema verknüpfen und sie dann auf die Neugierplattform leiten – dem Zuhause aller interaktiven

Maßnahmen und Inhalte, die im Rahmen der Initiative produziert wurden. Essenziell ist es dabei, die richtigen Inhalte für die Influencer zu identifizieren und sie aktiv in die Entwicklung von Kreativideen und Content einzubeziehen. Die bereits aufgeführten Curious-Minds-Filme sind ein gutes Beispiel dafür, wie die Kampagne mit konventionellen Influencerserien bricht und das Format neu erfindet. Die Biologin und YouTuberin Inés Dawson interviewt in vier Folgen wissenschaftliche Influencer unseres Netzwerks aus der ganzen Welt und spricht mit ihnen über den Einfluss von Neugier auf Wissenschaft, Technologie und Bildung. Dabei behandelt jede Folge eine der vier Neugierdimensionen und inszeniert diese auf eine kreative Weise. Indem mit vorgegebenen Mustern gespielt wird, werden die Zuschauer animiert, scheinbar Selbstverständliches infrage zu stellen, z. B. durch die Wahl eines ungewöhnlichen Drehortes, der in der Serie thematisiert und zum Anlass genommen wird, einfache Schlussfolgerungen zu hinterfragen.

Der Erfolg zeigt, dass Influencer Botschaften glaubhafter und einfacher an ihre Follower vermitteln können, wenn man sie von Anfang an einbezieht. Die Zahlen zeigen deutlich, dass Nutzer, die über Influencer auf die Inhalte gelangen, ein großes Interesse zeigen, sich intensiver mit den angebotenen Inhalten auseinanderzusetzen und auch verstärkt interagieren.

6 Das Ergebnis

Von Brasilien über Deutschland bis zu Südkorea: Seit dem Go Live im August 2016 erreichte der Curiosity Hub mehr als zwei Millionen Besucher aus 67 Ländern. Besonders die Zusammenarbeit mit den 104 Influencern in acht Ländern zahlte sich aus und führte zu hohen Interaktionsraten sowie einem starken Engagement der Zielgruppe mit den Angeboten der Initiative. Mehr als 65.000 vollständig durchgeführte Tests im Rahmen der Neugierstudie lassen eine repräsentative Auswertung zu, und die überdurchschnittlich hohe Verweildauer von mehr als vier Minuten spricht für ein echtes Interesse der Zielgruppe an der ungewöhnlichen B2B-Kampagne. Die Neugierinitiative hat so die Unternehmenswahrnehmung nachhaltig bei den Zielgruppen aus Wissenschaft und Technologie verbessert.

Wie es geklappt hat

1. Eine intensive Auseinandersetzung mit den Zielgruppen, den für sie relevanten Themen sowie die Identifikation von passenden Anknüpfungspunkten mit dem Thema Curiosity waren eine gute Basis für die Entstehung wirksamer Kommunikationsinhalte und -maßnahmen.

2. Die intensive Einbindung der Influencer führte darüber hinaus zu der Entwicklung von fundiertem und glaubwürdigem Content, der dabei half, die Botschaft der Neugier an Zielgruppen in 67 Ländern zu vermitteln. Die Kampagne zeigt somit deutlich, dass die Arbeit mit Influencern im B2B-Bereich funktioniert, wenn diese gut ausgewählt sind und die Planung der Inhalte strategisch vorbereitet wird.
3. Die Mischung aus anspruchsvollen, faktenbasierten wissenschaftlichen Inhalten und emotionalen, interaktiven sowie experimentellen Kommunikationsmaßnahmen zahlte sich bei den wissenschaftlichen Zielgruppen von Merck weltweit aus und differenzierte die Kampagne von gängiger Branchenkommunikation.

Katrin Menne studierte Design sowie Designtheorie und -management in Deutschland und den Niederlanden. Anschließend arbeitete sie als Beraterin im Bereich Markenstrategie und -management für verschiedene Agenturen und Beratungen. Hier betreute sie Kunden vom Mittelständler bis zum Blue-Chip-Konzern, bevor sie 2014 in die Industrie wechselte und als leitende Projektmanagerin die Markenrevolution von Merck begleitete. Als Head of Branding verantwortet sie heute die globale Markenstrategie, -steuerung und -kampagnen sowie die Innovationskommunikation bei dem Wissenschafts- und Technologieunternehmen Merck.

Carl-Jochen Reinhardt Aufgewachsen auf Fehmarn und nach einem BWL-Studium in Deutschland und Spanien wohnt er seit acht Jahren in Hamburg. Nach Stationen in der Onlinemarktforschung und zahlreichen Projekten zur Website-Usability-Analyse und Zielgruppenanalysen arbeitet er nun lieber eher Hands-on an guten Digitalprojekten und digitaler Kommunikation und ist auf Agenturseite gewechselt. Nach Zwischenstation in einer Digitalagentur und Projekten für BMW, Telefonica und der Schweizer Migros Bank u. v. m. ist er zu Fork Unstable Media gewechselt, wo er seit September 2016 als Project Lead die #catchcurious- bzw. #alwayscurious-Kampagne verantwortet.



Coca-Cola #Vereinsgeschichte: Viele Daten, viele Gefühle

Sarah Helm

Inhaltsverzeichnis

1	Der Beginn	336
2	Der Dauerbrenner: Fußball	336
3	Die Strategie	337
4	Die Kampagne	337
5	Die zweite Runde	339
6	Der Rekord	340

Zusammenfassung

Das Erzählen von Geschichten gehört zu Coca-Cola wie zu kaum einem anderen Unternehmen. Unser Unternehmen und unsere Produkte brauchen eine glaubwürdige und wichtige Rolle in einer Story. Die alles entscheidende Frage lautet: „Kann ich diese Geschichte ohne Coca-Cola erzählen?“ Ja? Dann ist es keine Geschichte für uns. Immer wieder stehen wir vor der Herausforderung, dem Balanceakt, zwischen einer neuen, spannenden Idee und einer ikonischen Marke mit einer mehr als 130-jährigen Geschichte gerecht zu werden. Wir arbeiten mit unseren Geschichten fortwährend daran, die Relevanz unserer Marken in der sich verändernden Welt zu steigern. Und wir wägen ab, wo unsere Marken in aktuellen Debatten stehen, um zu entscheiden, wie wir einen Mehrwert in die Diskussion einbringen können.

S. Helm (✉)

Public Affairs, Communications & Sustainability, Coca-Cola GmbH, Berlin,
Deutschland

E-Mail: sahelm@coca-cola.com

1 Der Beginn

Der Beginn jeder Coca-Cola-Kampagne ist der strategische Ansatz: eine Idee, die so relevant und mitreißend ist, dass sie sich in jedem Kanal und in jeder Zielgruppe verbreiten kann. Die Idee muss eng mit unserem Geschäft verknüpft sein und einen Lösungsansatz für eine existierende Herausforderung bieten. Dabei steht eine Frage im Mittelpunkt: Was interessiert den Konsumenten? Am Anfang steht oft eine Vermutung, die wir dann mit Daten be- oder widerlegen. Gleichzeitig greifen wir auf einen großen Erfahrungsschatz aus früheren Kampagnen zurück. Am Ende gilt es, eine kreative Idee bestmöglich zum Leben zu erwecken und Konsumenten dabei ein konsistentes Markenerlebnis zu bieten. Unser Anspruch ist es, das Potenzial jedes einzelnen Kanals auszuschöpfen. Doch ohne eines sind die besten Daten nutzlos: Emotionen sind seit jeher eine wichtige Zutat in unserem Marketingmix. Emotionen entstehen dann, wenn wir Themen, die unsere Konsumenten bewegen, aufgreifen. Ein eindrucksvolles Beispiel dafür ist der Fußball. Wenige Themen spalten und verbinden die Menschen in Deutschland so, wie Fußball es tut. Ob der Kampf um die Meisterschaft, die Qualifikations Spiele der deutschen Fußball-Nationalmannschaft oder das Spiel des Dorfvereins: Deutschland fiebert mit seinen Fußballhelden mit. Dieses Thema haben wir genutzt, um die bislang erfolgreichste Promotion bei Coca-Cola Deutschland ins Leben zu rufen.

2 Der Dauerbrenner: Fußball

Seit Jahrzehnten ist Coca-Cola Förderer des Fußballs. Und das nicht nur auf der großen Bühne des Spitzensports, wo wir als Partner vor allem bei den FIFA Fußball-Weltmeisterschaften™ eine starke Präsenz zeigen. Wir engagieren uns auch in der Breite, an den Wurzeln des Fußballs, unterstützen den DFB-Nachwuchs und lokale Sportvereine. Ob Profis, die Millionen begeistern, oder Amateure, die vor 50 Personen kicken: Coca-Cola ist an ihrer Seite. Natürlich ist Coca-Cola auch Partner der Bundesliga: So nutzen wir beispielsweise in Partnerschaft mit dem Deutschen Fußball-Bund (DFB) und der Deutschen Fußball Liga (DFL) verstärkt unsere Lizenzrechte, um Fußballfans mit unseren Promotions zu begeistern.

3 Die Strategie

Bei der Fußballpromotion „Vereinsgeschichte“ setzten wir 2017 einen neuen strategischen Hebel an: Unter den Deckeln und an den Dosenlaschen aufgedruckte Zahlencodes konnten auf einer Aktionswebsite für den selbst gewählten Amateurverein eingegeben werden. Je mehr Codes ein Teilnehmer bzw. der Verein sammelte, desto attraktiver waren die Sach- und Geldpreise. Durch den Fußballbezug und den monetären Mehrwert, die die Aktion den Fans bot, entstand ein positiver Imagetransfer auf die beteiligten Marken, und der Absatz stieg. Die Aktion richtete sich nicht nur an Einzelpersonen, sondern sprach auch die über 90.000 Amateursportvereine in Deutschland mit ihren rund 52 Mio. Unterstützern an. Damit schaffte sie in großer Dimension das so wichtige „Community Engagement“, das Coca-Cola vielen Aktionen zugrunde legt. Wir nutzen ein gesellschaftlich relevantes Thema, um Menschen zu bewegen, und schaffen so eine Interaktion mit der jeweiligen Marke oder dem Unternehmen.

In der „Vereinsgeschichte“-Kampagne verknüpfen wir zwei Fußballwelten: Der glamouröse Profifußball trifft auf das erdige Herzstück jeder Sportbewegung: Millionen Hobbysportler und Enthusiasten. Die bestehenden Partnerschaften mit DFB und FIFA nutzen wir, um den Vereinen im Rahmen der Kampagne außergewöhnliche Gewinne zu ermöglichen: ein Spiel gegen die FC Bayern Legends, die Altstars des deutschen Rekordmeisters. Oder ein „Train & Meet“ mit dem FC Schalke 04 – Freizeitkicker können ihre königsblauen Helden treffen und sogar mit ihnen trainieren.

Der Protagonist der Kampagne: Manuel Neuer, Coca-Cola Markenbotschafter von 2012 bis 2018. Nicht nur ein Weltklasse-Sportler, sondern auch einer der beliebtesten Nationalspieler Deutschlands. DFB-Kapitän und Meinungsführer, der die Zielgruppe erreicht und Reichweite garantiert. Mit einer humorvollen Videoreihe und aktivierenden Social-Media-Posts sprach Neuer die Vereine als glaubwürdiger Absender über seine Kanäle an.

4 Die Kampagne

Die „Vereinsgeschichte“-Kampagne wurde sowohl im TV, über Außenwerbung, in regionalen Zeitungen und Fußballmagazinen, Advertorials und Anzeigen auf Onlineplattformen, durch SEA als auch auf den eigenen Social-Media-Kanälen von Coca-Cola verbreitet. Mit Aktionsetiketten auf den Getränken und goldenen Flaschendeckeln verstärkten wir die Aufmerksamkeit für die Promotion.

Das Ergebnis: Sammelfieber auf deutschen Sportplätzen und in Vereinsheimen. Spieler, Mitglieder, Freunde, Familie und Sympathisanten stachelten sich gegenseitig zum Eingeben der Aktionscodes an. Das Onlinemagazin des Unternehmens interaktive Posts und wöchentliche Wettbewerbe auf den Social-Media-Kanälen von Coca-Cola aktivierten die Vereine immer wieder aufs Neue. Besonders beliebt wurden die digitalen und analogen Werbemittel, die jeder Verein mit seinem Namen versehen und damit um Aktionscodes werben konnte. Social Media und PR-Tipps von Coca-Cola verhalfen den Vereinen zu mehr Sichtbarkeit in den Medien.

Der Erfolg einer Kampagne lässt sich daran messen, ob diese eine Eigen-dynamik bei den Konsumenten entfaltet und ihre Wirkung die vom Unternehmen geführte Markenkommunikation übersteigt. So war es bei „Vereinsgeschichte“. Die Kampagne entfachte nicht nur in den Amateurvereinen selber Euphorie, sondern steckte auch die Lokalzeitungen an, für die die örtlichen und regionalen Vereine von enormer Bedeutung sind. Über hundert lokale und regionale Zeitungen erzählten die persönlichen Geschichten der Teilnehmer. Ein Verein hatte sein Vereinsheim durch einen Brand verloren. Anderen war es wichtig, einen Kunstrasen zu finanzieren, um in der Region konkurrenzfähig zu bleiben. Und natürlich einte alle der Wunsch, einmal gegen den FC Bayern antreten zu dürfen. Die größte Reichweite schafften die Vereine selbst – denn „Vereinsgeschichte“ entfachte das Sammelfieber: Mit Social-Media-Posts, die 25 Mio. Nutzer erreichten, warben die Sportklubs in ihrem Umfeld erfolgreich um Unterstützung (vgl. Abb. 1).



Abb. 1 Vereine rufen auf ihren Social-Media-Kanälen zum Sammeln von Aktionscodes auf. (Quelle: Tweets von Vereinen auf Twitter)



Abb. 2 Hauptgewinn der ersten Welle – TSV Hespe spielt gegen die FC Bayern Legends. (Foto: Gero Breloer für Coca-Cola Deutschland)

Folge: 2017 nahmen 13.000 der 90.000 deutschen Vereine teil. Fast mehr als jeder siebte Amateursportverein in Deutschland beteiligte sich. So gelang es den zahllosen, häufig unterfinanzierten und durch das Engagement ehrenamtlicher Helfer getragenen Amateurvereinen, sich mithilfe der „Vereinsgeschichte“-Kampagne Fördergelder, Sachpreise und einzigartige Sporterlebnisse zu sichern (vgl. Abb. 2).

5 Die zweite Runde

Die Fortsetzung der „Vereinsgeschichte“-Kampagne begann Ende Januar 2018. Es gelang uns, noch mehr Begeisterung in Fußballdeutschland zu entfachen – bei vergleichbarem Media- und Direktmarketingbudget. 16.000 Vereine beteiligten sich im Rennen um den Hauptpreis: den original FIFA WM-Pokal™ für einen Tag im eigenen Vereinsheim. Das Coca-Cola-Redaktionsteam erzählte die schönsten und bewegendsten Geschichten der teilnehmenden Vereine auf dem hauseigenen Onlinemagazin. Dabei nutzte es die mitreißenden Inhalte der ersten „Vereinsgeschichte“-Kampagne, um die Vereine für Runde zwei zu begeistern. Die Gewinner der Aktion feierten, als wären sie Meister oder Pokalsieger geworden. Breite Berichterstattung in lokalen und überregionalen Medien zeigte die Begeisterung in ganz Deutschland.

6 Der Rekord

Als eine der erfolgreichsten je in Deutschland durchgeföhrten Promotions von Coca-Cola übertrifft insbesondere die zweite Runde von „Vereinsgeschichte“ alle gesetzten Ziele. Im Jahr 2018 konnten die Zahl der teilnehmenden Vereine, die registrierten Aktionscodes pro Verein, die Websiteverweildauer und die Earned-Media-Kontakte gegenüber der starken ersten Runde noch einmal deutlich gesteigert werden. Die Kampagne ist inzwischen in die globale Best-Practice-Sammlung der Marke Coca-Cola aufgenommen. Weitere europäische Länder adaptieren die Kampagne mittlerweile für ihren Markt. Die „Vereinsgeschichte“-Kampagne zeigt: Coca-Cola ist viel mehr als ein Sponsor des Spitzfußballs. Coca-Cola ist Impulsgeber des Breitensports, Unterstützer der Amateure, Mobilisator der Vereine. Wir haben die Geschichte auf eine Weise erzählt, wie sie nur zu Coca-Cola passte.

Sarah Helm ist Head of Brand PR bei Coca-Cola Deutschland. In ihrer Position verantwortet sie alle PR- und Social-Media-Aktivitäten der Getränkemarken von Coca-Cola und ist zudem maßgeblich an der strategischen Weiterführung der Kommunikationsmaßnahmen beteiligt. Von 2015 bis 2017 war sie als Account Manager für Markenkommunikation bei fischerAppelt in Berlin. Zuvor war sie als Consultant Brand Communications bei der Agentur K-MB tätig.

Best Practice Case: Content Amplification bei MYVAN

Dietrich Pflüger

Inhaltsverzeichnis

1	Ein klares Ziel	342
2	Messbare Ergebnisse	342
3	Crossfunktionale Teams	343
4	Ständige Optimierung	343
5	Größerer Erfolg	344

Zusammenfassung

Seit sechs Jahren betreut ein großes Team die Contentplattform MYVAN für Mercedes-Benz. Es hat es in diesem Zeitraum geschafft, viele Vanfans eng an die Marke zu binden und gleichzeitig immer wieder neu zu begeistern – mit Hilfe von „Content Amplification“. Die Teammitglieder sorgen dafür, dass die Inhalte auf der Contentplattform ununterbrochen weiterentwickelt werden – und wissen bereits im Voraus, welche Texte gut laufen werden. Wie sie das schaffen? Sie arbeiten nach dem System der „Content Amplification“.

Seit 2012 kümmert sich ein ganzes Team aus Content-, Media-, Strategie- und Datenexperten um MYVAN von Mercedes-Benz. Die Teammitglieder sorgen dafür, dass die Inhalte auf der Contentplattform ununterbrochen weiterentwickelt werden – und wissen bereits im Voraus, welche Texte gut laufen werden. Wie sie das schaffen? Sie arbeiten nach dem System der „Content Amplification“.

D. Pflüger (✉)
fischerAppelt, Berlin, Deutschland
E-Mail: dietrich.pflueger@fischerappelt.de

Doch was steckt hinter diesem Buzzword? „Content Amplification“ bedeutet nichts anderes, als dass im MYVAN-Team unterschiedliche Experten zusammenarbeiten und gemeinsam Inhalte erschaffen. Diese Inhalte nehmen eine Schlüsselstellung im Wettbewerb um den Kunden und dessen Aufmerksamkeit ein, werden ständig angepasst – um ein bestimmtes Wachstumsziel zu erreichen. Das MYVAN-Team geht dabei in fünf verschiedenen Etappen vor, die sich generell auch auf andere Marken und Produkte anwenden lassen:

1 Ein klares Ziel

Wer nicht weiß, was er will, bekommt, was er nicht braucht. Deshalb steht am Anfang jedes Content-Amplification-Auftrages ein konkretes Ziel: eine längere Verweildauer auf der Seite oder zusätzliche Follower. Dieses Ziel bestimmt den Content. Ihm ordnet sich alles andere unter – nicht zuletzt auch Art und Gestaltung der Inhalte sowie der Kanal, auf dem sie ausgespielt werden. Das Ziel gibt die Richtung vor – und sorgt für maximalen Erfolg bei möglichst geringen Kosten.

Bei MYVAN wurden die Themen, die am besten zur Zielgruppe und den Markenwerten passten, über eine Resonanzfeldanalyse identifiziert. So entstanden fünf Rubriken für die Contentplattform:

- „History of Vans“,
- „Craft and Makers“,
- „Start-up Culture“,
- „Future of Transportation“ und
- „Travel Stories“.

Durch regelmäßiges Feedback und Zusammenarbeit mit dem Kunden gelingt es dem MYVAN-Team zudem, den Content den Bedürfnissen der Vanfahrer anzupassen und ihnen relevante Themen anzubieten.

2 Messbare Ergebnisse

Wenn die inhaltliche Ausrichtung geklärt ist, geht es mit der Entwicklung passender KPIs weiter: Interaktionen auf Social-Media-Kanälen, wie die Zahl der Follower auf Facebook oder Views der Videos auf YouTube, können sehr gute

KPIs sein. Doch es gilt: Die KPIs sollten für jedes Unternehmen ganz individuell bemessen und vereinbart werden – und auch nicht zu zahlreich sein. Je mehr erhoben und gemessen wird, je mehr Datenpunkte im Einsatz sind, desto geringer ist häufig der Erkenntnisgewinn.

Bei MYVAN stand die Frage im Mittelpunkt: Was ist ein guter Markenkontakt, wenn es um Branding geht? Die Antwort: eine tiefe Auseinandersetzung mit den Inhalten – und eben nicht eine bloße Impression. Seither optimieren wir unseren Content auf den unterschiedlichen Kanälen danach, wie hoch die Kosten für einen Leser sind, der sich eine Minute mit den Inhalten beschäftigt (Website), der auf die Inhalte reagiert (Social Media), und für Nutzer, die Videos lange sehen (YouTube). Diese Parameter sind unsere inhaltlichen Leitplanken bei der Entwicklung neuer Artikel und Videos. Und sie beantworten Fragen wie: Was kostet eine Minute Aufmerksamkeit von Lesern, die ich von Facebook auf die Seite bringe? Welcher Kanal bringt die Leser, die am längsten bleiben?

3 Crossfunktionale Teams

Statt Experten in Silos zu sperren, setzen sie sich gemeinsam an einen Tisch: In den crossfunktionalen Teams arbeiten Spezialisten aus den Bereichen Data/Strategie, Coding/Engineering, Publishing/Community und Paid Media Hand in Hand. Der Vorteil: Die Vernetzung führt zu schnelleren Prozessen und besseren Ergebnissen. Kraftraubende Abstimmungsschleifen über Disziplingrenzen hinweg entfallen. Diese effiziente Teamstruktur motiviert, gemeinsam an einem Strang zu ziehen und die Ziele zu erreichen. Ideen brauchen so nicht mehr Tage und Wochen, bis sie Marktreife haben, sondern Stunden. So geschieht es auch bei MYVAN.

4 Ständige Optimierung

Kein Content ist so gut, dass er nicht verbessert werden könnte: Der bereits ausgespielte Content wird laufend analysiert und optimiert, auf Basis der generierten Daten. Dafür liefern alle Teammitglieder Hypothesen, wie bestehender Content – z. B. auf Twitter – verbessert werden könnte, um dem definierten Ziel näher zu kommen. Nach einer Priorisierung werden die vielversprechendsten Hypothesen getestet. Dadurch entstehen auf Basis tagesaktueller Daten neue Erkenntnisse für

die Verbesserung des Contents, die in automatisierte Reportings einfließen. Die Insights dieser wachsenden Wissensdatenbank sind die Basis für bestehende und künftige Projekte.

Um die stetige Optimierung zu gewährleisten, wird auch beim MYVAN-Team auf agile Methoden gesetzt. Wöchentlich werden dort im Sprintverfahren Tests durchgeführt (z. B. A/B, Multivarianten, Segmentierung), um neue User zu gewinnen und On-Site-Aspekte zu optimieren. Die so generierten automatisierten Learnings fließen in künftige Redaktionsarbeit, Gestaltung und Mediaschaltung ein. Sie sind über ein übersichtliches Dashboard für Kunden und für das Team tagesaktuell und online verfügbar.

5 Größerer Erfolg

„Content Amplification“ bietet verlässlichen Erfolg für ein Business. Der Schlüssel dazu ist die klare Fokussierung auf ein zentrales Ziel. Mithilfe relevanter Daten lassen sich die eingesetzten Mittel effizienter nutzen – und besserer Output entsteht. Das bedeutet für ein Unternehmen: maximaler ROI zum besten Preis. „Content Amplification“ macht Schluss mit der Unsicherheit, warum bestimmte Content Pieces nicht wie gewünscht performen. An die Stelle von Vermutungen rücken valide Erkenntnisse – und messbar bessere Ergebnisse. Durch stetige Analyse und Weiterentwicklung von Themen via „Content Amplification“ ist es auch bei MYVAN gelungen, im vergangenen Jahr neue Bestwerte in den Bereichen Reichweite und Brand Impact zu erzielen (vgl. Abb. 1).

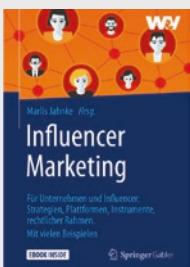
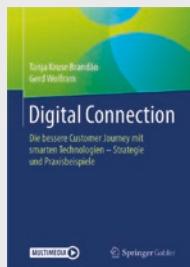
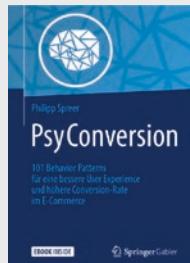
Dabei wuchsen die für die Marke besonders wichtigen Kategorien wie Content Impressions, Interaktionen, Views und Watchtime besonders stark. Und die spannende Reise mit MYVAN geht auch nach sechs Jahren weiter.



Abb. 1 Ergebnisse des Content-Amplification-Approaches bei MYVAN. (Quelle: MYVAN-eigene Darstellung)

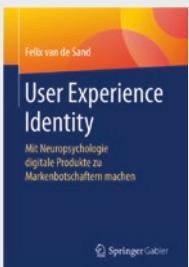
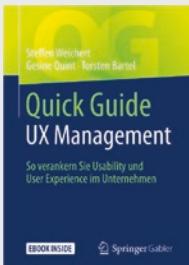
Dietrich Pflüger (Director Digital Marketing Strategy/fischerAppelt, play) ist Director für digitale Marketingstrategie bei fischerAppelt, play. Seit über zehn Jahren entwickelt er innovative digitale Marketinginitiativen. So auch die Content-Amplification-Methode, mit der er Kunden wie Mercedes-Benz, Vans und Lucky Strike zu erfolgreichen Marketingkampagnen verhalf. Zuvor war er für Firmen wie Sony und Universal Music in internationalen Rollen tätig. Dort verantwortete er internationale digitale Multichannelkampagnen, E-Commerce-Initiativen sowie Tracking und Analytics.

Kluge Bücher



Jetzt bestellen: springer-gabler.de

Noch mehr kluge Bücher



Jetzt bestellen: springer-gabler.de