

## Masterlehrgang Digital Marketing

### **Masterarbeit**

# Content-Marketing Strategien im Handel im DACH-RAUM: Zusammenarbeit und Anwendung in der Praxis

von:

Katharina Heidrich, B.Sc.  
01400382

Begutachter/in:  
Dr. Kathrin Lager

St. Pölten, am 02.09.2025

# Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre an Eides statt, dass

- ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe.
- ich mich bei der Erstellung der Arbeit an die Standards guter wissenschaftlicher Praxis gemäß dem Leitfaden zum Wissenschaftlichen Arbeiten der FH St. Pölten gehalten habe.
- ich die vorliegende Arbeit an keiner Hochschule zur Beurteilung oder in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt oder veröffentlicht habe.

Über den Einsatz von Hilfsmitteln der generativen Künstlichen Intelligenz wie Chatbots, Bildgeneratoren, Programmieranwendungen, Paraphrasier- oder Übersetzungstools erkläre ich, dass

- im Zuge dieser Arbeit kein Hilfsmittel der generativen Künstlichen Intelligenz zum Einsatz gekommen ist.
- ich Hilfsmittel der generativen Künstlichen Intelligenz verwendet habe, um die Arbeit Korrektur zu lesen.
- ich Hilfsmittel der generativen Künstlichen Intelligenz verwendet habe, um Teile des Inhalts der Arbeit zu erstellen. Ich versichere, dass ich jeden generierten Inhalt mit der Originalquelle zitiert habe. Das genutzte Hilfsmittel der generativen Künstlichen Intelligenz ist an entsprechenden Stellen ausgewiesen.

Durch den Leitfaden zum Wissenschaftlichen Arbeiten der FH St. Pölten bin ich mir über die Konsequenzen einer wahrheitswidrigen Erklärung bewusst.

## **Zusammenfassung**

Aufgrund der Digitalisierung hat sich die Kommunikation von Unternehmen in den letzten Jahren stark verändert, da potenzielle Kund:innen vor allem durch das Smartphone jederzeit Käufe tätigen und von Unternehmen erreicht werden können. Dadurch findet im Marketing ein Wandel von der klassischen Push-Kommunikation zur Pull-Kommunikation statt, die insbesondere die Bedürfnisse von Verbraucher:innen in den Mittelpunkt stellt. Auch Marketing-Instrumente wie Customer Experience Management und Content Marketing sind bereits im Arbeitsalltag von Unternehmen angekommen und werden dafür genutzt, (potenzielle) Konsument:innen in ihrer Kaufentscheidung mit inspirierendem, informierendem und Mehrwert bietendem Content zu unterstützen.

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, zu untersuchen, wie Content Marketing Strategien in Einzelhandelsunternehmen im DACH-Raum im Arbeitsalltag umgesetzt werden und wie die Zusammenarbeit im Rahmen des Strategie-Prozesses funktioniert.

Im Rahmen dieser Arbeit wurden sieben qualitative Expert:innen-Interviews mit Content Marketing Verantwortlichen aus deutschsprachigen Einzelhandelsunternehmen durchgeführt und die Daten mittels einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse untersucht. Die Ergebnisse aus Literatur und empirischer Untersuchung zeigen, dass der Fokus auf die Bedürfnisse und Probleme der Kund:innen für Unternehmen relevant ist, um Kund:innen von den Angeboten und Kompetenzen des Unternehmens zu überzeugen und in weiterer Folge an das Unternehmen zu binden und um mittel- und langfristig die Unternehmensziele erfolgreich zu erreichen. Im Zuge dieser Arbeit konnte ermittelt werden, dass die Struktur des Content Marketing Strategie Prozesses in der Praxis über weite Strecken der Theorie folgt, jedoch kommt es in der praktischen Anwendung in den unterschiedlichen Unternehmen zu individuellen Anpassungen des Prozesses in Abhängigkeit von dem Aufbau der Organisation bzw. der Teams.

## **Abstract**

Due to digitalization, the communication of companies has changed significantly in recent years, as potential customers can make purchases at any time and can be reached by companies, especially through smartphones. As a result, marketing is changing from classic push communication to pull communication, which focuses in particular on the needs of consumers. Marketing tools such as customer experience management and content marketing are already used on a daily basis by companies and can support (potential) consumers in their purchase decision with inspiring, informative and value-adding content.

The aim of this thesis is to investigate how content marketing strategies are implemented in retail companies in the DACH region in everyday work and how the cooperation in the organization works in regard to the strategy process.

As part of this thesis, seven qualitative expert interviews were conducted with content marketing managers from German-speaking retail companies and the data was examined by means of content structuring content analysis. The results from the literature and the conducted empirical study show that the focus on the needs and problems of customers is relevant for companies in order to convince customers of the organization's offers and competencies and subsequently to bind them to the company in order to successfully achieve the medium- and long-term goals of the company. In the course of this thesis, it could be determined that in business practice the structure of the content marketing strategy process follows the theory to a large extent. However, in practical application, there are individual adjustments to the process in the different companies, depending on the structure of the organization or the teams.

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	IV
Abbildungsverzeichnis .....	VI
Tabellenverzeichnis .....	VI
1. Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung.....	2
1.2 Ableitung der Forschungsfrage und Zielsetzung der Arbeit .....	4
1.3 Methodik und Aufbau der Arbeit .....	5
2. Forschungsstand.....	8
3. Content Marketing.....	29
3.1 Geschichte.....	29
3.2 Definition.....	30
3.3 Content Marketing als Teil von Inbound Marketing.....	33
4. Customer Experience und Customer Journey .....	35
4.1 Definition Customer Experience .....	35
4.2 Definition Customer Journey.....	36
4.3 Customer Journey-Phasen .....	38
4.4 Zusammenhang mit Content Marketing .....	41
5. Content Marketing Strategie Prozess.....	43
5.1 Analyse .....	47
5.1.1 Ziele .....	47
5.1.2 Analysen .....	48
5.1.3 Customer Journey & Personas .....	50
5.2 Content Audit.....	51
5.3 Content Planung, Produktion und Distribution .....	52
5.4 Evaluation & Revision .....	54
5.5 Relevanz der organisationalen Zusammensetzung und des Teams .....	56
6. Methodischer Teil.....	58
6.1 Beschreibung der Methodik .....	58
6.2 Inhalt und Ziel der Interviews .....	59
6.3 Zielgruppendefinition.....	63
6.4 Analysetechnik .....	65
7. Empirischer Teil .....	68
7.1 Team.....	71
7.1.1 Aufbau Bereich .....	71
7.1.2 Kern-Team, Stakeholder und Agenturen .....	74

7.1.3 Faktoren für effektive Zusammenarbeit .....	75
7.2 Content Marketing Strategie .....	78
7.2.1 Topic-First-Ansatz .....	78
7.2.2 Kund:innen-Relevanz .....	78
7.2.3 Entstehung der Strategie bei nicht Vorhandensein .....	79
7.2.4 Vorhandensein der Strategie und Neuaufsetzung .....	79
7.3 Strategie-Prozess – Analyse.....	80
7.3.1 Ziele .....	80
7.3.2 Analysen .....	82
7.3.3 Customer Journey .....	85
7.4 Strategie-Prozess – Content Audit .....	89
7.5 Strategie-Prozess – Content Planung, Produktion und Distribution.....	90
7.5.1 Content Planung.....	90
7.5.2 Content Produktion.....	92
7.5.3 Content Distribution.....	94
7.6 Strategie-Prozess – Evaluation & Revision.....	95
8. Conclusio.....	99
8.1 Diskussion .....	99
8.2 Limitationen .....	103
8.3 Forschungsausblick und Handlungsempfehlungen .....	104
Literaturverzeichnis .....	105
Anhang .....	110
Anhang A - Interview Leitfaden.....	110

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Darstellung Moments of Truth - eigene Darstellung angelehnt an Kilian & Kreutzer, 2022, S. 50.....	37
Abbildung 2: Darstellung des idealtypischen Prozesses im Content Marketing Management - eigene Darstellung nach Hilker, 2017, S.76 .....	44
Abbildung 3: Content-Strategie-Haus von Irene Michl - eigene Darstellung nach Löffler und Michl, 2025, S.45 .....	45
Abbildung 4: Ablaufmodell einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2016, S. 100) .....	66
Abbildung 5: Organisatorischer Aufbau Bereich Expertin 2 (eigene Darstellung) ..	71
Abbildung 6: Organisatorischer Aufbau Bereich Experte 3 (eigene Darstellung) ..	71
Abbildung 7: Organisatorischer Aufbau Bereich Expertin 6 (eigene Darstellung) ..	72
Abbildung 8: Organisatorischer Aufbau Bereich Expertin 7 (eigene Darstellung) ..	72
Abbildung 9: Organisatorischer Aufbau Bereich Experte 1 (eigene Darstellung) ..	73
Abbildung 10: Organisatorischer Aufbau Bereich Experte 4 (eigene Darstellung) ..	74
Abbildung 11: Organisatorischer Aufbau Bereich Experte 5 (eigene Darstellung) ..	74
Abbildung 12: Faktoren und Learnings für Zusammenarbeit (eigene Darstellung) ..	76
Abbildung 13: Übersicht durchgeführte Analysen im Strategie-Prozess-Punkt "Analysen" (eigene Darstellung) .....	82
Abbildung 14: Übersicht Subkategorien der Hauptkategorie „Strategie-Prozess - Evaluation & Revision“ (eigene Darstellung).....	95

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Übersicht der Kapitel, deren Inhalte und die zentralen Suchbegriffe (eigene Darstellung).....	7
Tabelle 2: aktueller Forschungsstand (eigene Darstellung) .....	23
Tabelle 3: Definition der Interviewfragen (eigene Darstellung) .....	62
Tabelle 4: Interviewpartner:innen für Expert:innen-Interview (eigene Darstellung) .....	64
Tabelle 5: Einteilung der Erkenntnisse in Haupt- und Subkategorien (eigene Darstellung) .....	69

# 1. Einleitung

„Content is king“ (*Bill Gates*)

Im Bereich des Marketings findet bereits seit einigen Jahren eine Veränderung von Push-Marketing Strategien in den klassischen Medien wie TV, Print und Radio zu Pull-Marketing-Strategien statt. Marketing-Instrumente wie Customer-Experience-Management und Content Marketing sind längst keine Trends mehr, sondern werden aktiv von Expert:innen im Arbeitsalltag genutzt. Der Fokus hat sich dazu geändert, die Kund:innen mit Content Marketing zu inspirieren, zu informieren und Interesse für die Angebote des Unternehmens zu wecken sowie durch das Customer-Experience-Management die Erfahrungen, die Kund:innen mit dem Unternehmen entlang der Customer Journey und deren Kontaktpunkte machen, zu managen (vgl. Kilian & Kreutzer, 2022, S. 7ff.).

Diese Entwicklung ist stark bedingt durch die Digitalisierung, die zur Folge hat, dass potenzielle Kund:innen durch Smartphone und Apps ständig bereit sind von Unternehmen angesprochen zu werden und sich auch immer und überall in einem Kaufprozess befinden können. Daher ist es für Unternehmen wichtig, die Customer Journey intelligent zu steuern und die einzelnen Faktoren in ein umfassendes digitales Konzept zusammen zu fassen, um auch zukünftig am Markt noch relevant zu sein (vgl. Zöller, 2019, S. 184f.).

Die Veränderung der Nutzung von Marketing-Instrumenten und die Relevanz von Content Marketing zeigt sich für Unternehmen auch finanziell: im deutschsprachigen Raum sind laut Content Marketing Forum (CMF - Content Marketing Forum e.V. & Scion, 2022) trotz der schwierigen wirtschaftlichen Situation während der Corona-Pandemie die Ausgaben für Content Marketing um rund 5% von 2020 bis 2022 gestiegen (S. 4) und „2 von 3 Unternehmen [...] rechnen mit weiter steigenden Budgets.“ (S. 9). Dies zeigt sich auch in der Statista Content Marketing Trendstudie aus dem Jahr 2024, bei der mehr als die Hälfte der befragten B2C-Unternehmen angegeben haben, dass sie bereits bis zu 15 % des Marketingbudgets für Content Marketing bereitstellen (Statista et al., 2024, S. 16).

Ebenso wird die Bedeutung des Einsatzes von Content Marketing im Rahmen der Customer Journey von Content-Marketing-Verantwortlichen im DACH-Raum bereits länger hervorgehoben: „Insgesamt wird die Effektivität des CM bezogen auf die Customer Journey von 92% der Unternehmensvertreter:innen als hervorragend oder (sehr) gut bewertet.“ (CMF - Content Marketing Forum e.V. & Scion, 2022, S. 13) und auch im Jahr 2024 hat für fast die Hälfte der befragten B2C-Unternehmen die Distribution von personalisiertem Content entlang der Customer Journey eine sehr hohe Bedeutung (vgl. Statista et al., 2024, S. 28).

### **1.1 Problemstellung**

Das Thema Customer Experience hat in den letzten 10 bis 15 Jahren sowohl in der Marktforschung als auch in der wirtschaftlichen Praxis viel Aufmerksamkeit erfahren. Customer Experience wird von Unternehmer:innen wie auch von Marketingwissenschaftler:innen eine zentrale Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit zugeschrieben und als Basis für das Marketingmanagement bezeichnet, wodurch das wissenschaftliche Verständnis und die Anzahl der wissenschaftlichen Veröffentlichungen gestiegen sind (vgl. Becker & Jaakkola, 2020, S. 630).

Gerade weil Kundinnen und Kunden über unzählige Kontaktpunkte mit dem Unternehmen interagieren können, entstehen mitunter komplexe Customer Journeys und Unternehmen sind daher gezwungen, sich mit Herausforderungen, wie der Fragmentierung von Medien und Kanälen sowie mit der Interaktion über soziale Medien auseinanderzusetzen, die aber auch Chancen darstellen können (vgl. Lemon & Verhoef, 2016, S. 69).

Positive Kund:innenerfahrungen mit einem Produkt oder einer Dienstleistung können durch eine geeignete digitale Marketing-Strategie oder mit einem digitalen Marketinginstrument geschaffen werden. Unternehmen sollten daher den Fokus darauf setzen, mit ihrer digitalen Marketing-Strategie potenziellen Kund:innen geeignete Lösungen für deren Bedürfnisse zu kommunizieren und den verschiedenen Kund:innentypen ein für sie passendes, personalisiertes Erlebnis im Rahmen des Customer Experience Managements zu bieten (vgl. Nuseir et al., 2023, S. 22f.).

Im Gegensatz zur wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Thema Customer Experience gibt es zu Digital-Content-Marketing und Content-Marketing-Praktiken bis dato aber wenig wissenschaftliche Studien, wie Lopes und Casais (2022) sowie Hollebeek und Macky (2019) anmerken - trotz der Relevanz, die diese Themen für Unternehmen in der Praxis haben. Ebenso fehlt es bisher an wissenschaftlicher Auseinandersetzung mit der Umsetzung von Content-Marketing in der Customer Journey.

Zur Anwendung von Content-Marketing-Strategien in der Praxis gibt es gerade im deutschsprachigen Raum einige Bücher wie von Hilker (2017), Ansari & Müller (2017), Eschbacher (2021), Eck und Eichmeier (2014), Löffler und Michl (2024), Grunert (2019) sowie Hagen und Münzer (2019), jedoch lassen sich zu Empfehlungen auf Basis von wissenschaftlichen Untersuchungen zum derzeitigen Zeitpunkt wenig bis keine Studien finden, von der aber gerade die Marketing-Verantwortlichen in Unternehmen profitieren könnten.

## 1.2 Ableitung der Forschungsfrage und Zielsetzung der Arbeit

Aufgrund des identifizierten Problems beschäftigt sich diese Masterarbeit mit der folgenden Hauptforschungsfrage:

„Wie werden Content Marketing Strategien in der Praxis von Einzelhandelsunternehmen angewendet?“

Um die Hauptforschungsfrage ausreichend beantworten zu können, werden folgende Subforschungsfragen ebenfalls untersucht:

**SF1:** „Wie und warum wird der in der wissenschaftlichen Theorie definierte Content-Marketing-Strategie-Prozess in der Praxis nicht konsequent durchgeführt, sondern informell angepasst?“

**SF2:** „Wie funktioniert die Zusammenarbeit innerhalb der Organisation?“

Die Haupt- und Subforschungsfragen wurden aus der Theorie abgeleitet und während der Erhebung teilweise angepasst.

Die Zielsetzung dieser Arbeit ist es, einen Einblick in die Erstellung und Anwendung der Content Marketing Strategie in der unternehmerischen Praxis in unterschiedlichen Einzelhandelsbranchen im DACH-Raum zu geben. Auch die Zusammenarbeit und der Arbeitsalltag im Content-Marketing sollen im Rahmen dieser Arbeit untersucht werden. Weiters soll ein Beitrag zum Content Marketing Strategie Prozess geleistet und herausgefunden werden, ob es im Bereich des Handels im DACH-Raum einen übergreifenden Prozess gibt, der als Best Practice dienen kann.

### **1.3 Methodik und Aufbau der Arbeit**

Diese Masterarbeit gliedert sich in zwei aufeinander aufbauende Teile. Im ersten theoretischen Teil wird sowohl der aktuelle Forschungsstand sowie die theoretische Grundlage dargestellt und kritisch betrachtet. Diese entstammen der Literaturrecherche aus aktueller Fachliteratur und -publikationen und fachspezifischen Quellen aus dem Internet sowie wissenschaftlichen Studien. Auf Basis dessen wurden die Forschungsfragen abgeleitet.

Im empirischen Teil erfolgt die Beschreibung der qualitativen Datenerhebung mittels Expert:innen-Interviews. Mit der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2016) wird das erhobene Datenmaterial auf die wesentlichen Inhalte reduziert und ausgewertet. Mithilfe der empirischen sowie in Kombination mit den theoretischen Ergebnissen werden die Forschungsfragen beantwortet sowie abschließend Limitationen und Handlungsempfehlungen formuliert und ein Forschungsausblick gegeben.

Mithilfe von Tabelle 1 wird gegliedert nach Kapiteln die Herangehensweise an das zu untersuchende Thema und die Recherchephase aufgezeigt. Neben der inhaltlichen Zusammenfassung der einzelnen Kapitel wird auch eine Auflistung der verwendeten Suchbegriffe dargestellt. Am Ende der Tabelle werden die herangezogenen Datenbanken und Quellen aufgelistet, die für die Literaturrecherche herangezogen wurden.

Kapitel	Inhalte	Suchbegriffe
Kapitel 1: Einleitung	Im ersten Kapitel wird die Problemstellung dieser Arbeit näher beschrieben sowie die Zielsetzung dargestellt und die Forschungsfragen abgeleitet.	
Kapitel 2: Forschungsstand	Im Kapitel „Forschungsstand“, werden vorhandene wissenschaftliche Studien und Untersuchungen zum Thema kritisch analysiert und mit einem Resümee zusammengefasst.	
Kapitel 3: Content Marketing	Das dritte Kapitel soll ein Grundverständnis für Content Marketing, dessen Funktion und Bedeutung schaffen, indem ein Überblick über die Geschichte und Definition des Content Marketings vermittelt sowie der Zusammenhang mit dem Inbound Marketing vorgestellt wird.	Content Marketing, Content Marketing & Handel, Inbound Marketing, Digital Inbound Marketing, Digital Marketing & Handel
Kapitel 4: Customer Experience und Customer Journey	Im Kapitel Customer Experience und Customer Journey wird neben der Abgrenzung der Begrifflichkeiten und der Vorstellung der Customer Journey Phasen auch ein Überblick über den Zusammenhang mit dem Content Marketing gegeben.	Customer Journey & Retail, Customer Journey & Content Marketing

<p>Kapitel 5: Content Marketing Strategie Prozess</p>	<p>Im fünften Kapitel wird ein Verständnis für den Content Marketing Strategie Prozess vermittelt. Neben der Vorstellung der Strategie Prozess Phasen wird auch die Relevanz der organisationalen Zusammensetzung und des Teams dargelegt.</p>	<p>Content Marketing Strategy, Content Marketing Strategy &amp; Retail, Content Marketing Strategy &amp; SEO</p>
<p>Kapitel 6: Methodischer Teil</p>	<p>Das sechste Kapitel beschäftigt sich mit der Methodik der empirischen Untersuchung. Näher beschrieben werden das Ziel und die Inhalte der Expert:innen-Interviews, die Zielgruppe sowie die Analysetechnik.</p>	
<p>Kapitel 7: Empirischer Teil</p>	<p>Im siebten Kapitel werden die empirischen Ergebnisse aus der qualitativen inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz dargestellt.</p>	
<p>Kapitel 8: Conclusio</p>	<p>Das achte Kapitel vereinigt die gewonnenen theoretischen und empirischen Erkenntnisse und befasst sich mit der Beantwortung der Forschungsfragen. Abschließend werden Limitationen dieser Arbeit, Handlungsempfehlungen sowie ein Ausblick für weiterführende Forschungen dargelegt.</p>	
<p>Datenbanken/Quellen für die Literaturrecherche:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Online-Datenbank Fachhochschule St. Pölten</li> <li>• SpringerLink</li> <li>• EBSCOhost</li> <li>• ResearchGate</li> <li>• ScienceDirect</li> <li>• SAGE Journals</li> <li>• Google Scholar</li> <li>• Pro Quest Ebook Central</li> <li>• OBV Verbundsuchmaschine</li> <li>• Statista</li> </ul>	

*Tabelle 1: Übersicht der Kapitel, deren Inhalte und die zentralen Suchbegriffe (eigene Darstellung)*

## **2. Forschungsstand**

Nach dem Einleitungskapitel folgt in diesem Kapitel eine Erläuterung des aktuellen Forschungsstand zum Thema dieser Masterthesis.

Im Zuge der Literaturrecherche wurde schnell klar, dass aufgrund der geringen Dichte in Bezug auf Studien über den DACH-Raum nur internationale Studien herangezogen werden können, um den Forschungsstand darzulegen.

Zu Customer Experience Management und der Customer Journey ist die wissenschaftliche Forschung in den letzten Jahren stetig gewachsen, jedoch lassen sich in Zusammenhang mit Content Marketing oder allgemein Marketing-Strategien wenige Studien finden. Auch zum Thema Content Marketing ist der aktuelle akademische Forschungsstand noch gering, obwohl neben dem wissenschaftlichen Interesse auch gerade bei den Praktiker:innen der Bedarf für Empfehlungen gegeben wäre. Diese Umstände erschwerten auch die Literaturrecherche im Rahmen dieser Masterarbeit.

Die nachfolgende Tabelle liefert einen Überblick über die wichtigsten Kernaussagen aus Studien der letzten Jahre zu den Themen Content Marketing, Customer Experience und Customer Journey.

Forschung	Jahr	Studiendesign	Kernergebnisse
<b>Content Marketing</b>			
<p><b>Bezovski, Zlatko</b></p> <p>„Inbound Marketing - A New Concept in Digital Business“</p>	2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konferenz-Paper</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die vier spezifischen Phasen, die die Inbound-Methodik durchläuft, um seine Ziele zu erreichen (Besucher:innen anziehen, Besucher:innen in Leads umwandeln, Verkäufe abschließen, Kund:innen erneut in lebenslange Kund:innen und Förderer und Förderinnen umwandeln) stehen in Korrelation mit den vier Phasen der Customer Decision Journey (vorgestellt in der Juniausgabe 2009 des McKinsey Quarterly (Court, Elzinga, Mulder &amp; Vetvik 2009, zitiert nach (Bezovski, 2015, S. 31))).</li> <li>• Neben Content-Marketing umfasst die Inbound-Marketing-Strategie mehrere andere anerkannte Online-Marketing-Techniken wie Bloggen, Suchmaschinenoptimierung, Social Media Publishing, Social Media Marketing, Opt-in-E-Mail-Marketing, Öffentlichkeitsarbeit, CRM, Web-Automatisierung, Webanalyse, Data-Mining usw.</li> </ul>
<p><b>du Plessis, Charmaine</b></p> <p>“A Scoping Review of the</p>	2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Scoping-Überprüfung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Studie zeigt, dass eine allmähliche Verlagerung zu Studien stattfindet, die auch die Ergebnisse des Content Marketing im Zusammenhang mit dem Online-</li> </ul>

<p>Effect of Content Marketing on Online Consumer Behavior“</p>			<p>Konsumverhalten untersuchen, um einen schlüssigeren Nachweis für den kausalen Zusammenhang zu erbringen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Wirkung von Content Marketing auf das Online-Konsumentenverhalten ist darauf zurückzuführen, dass relevante, nützliche, wertvolle und zeitnahe Markeninhalte, die in sozialen Medien geteilt werden, hilfreich sind, um die Bedürfnisse der Verbraucher:innen zu erfüllen, wodurch sie sich der Marke stärker bewusst sind, sich von ihr angezogen fühlen und auch eher geneigt sind, bei der Marke zu kaufen, da durch ihre Inhalte eine vertrauensvolle Beziehung zur Marke aufgebaut wurde.</li> <li>• Starke Markeninhalte bewegen die Online-Verbraucher:innen zu den gewünschten Content-Marketing-Ergebnissen.</li> </ul>
<p><b>Ho, John / Pang, Christopher / Choy, Crisann</b></p> <p>“Content marketing</p>	<p>2020</p>	<p>Fallstudien, Interviews und qualitative Inhaltsanalyse</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In dieser Studie wird ein analytischer Rahmen zur Entwicklung von CM-Fähigkeiten entwickelt. Dieser ist auf Unternehmen in Asien limitiert und muss für andere Regionen noch angepasst werden.</li> </ul>

<p>capability building: a conceptual framework”</p>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Ergebnisse zeigen, dass Inhalte, die für ein Publikum erstellt und von Marken vermarktet werden, einen Wert schaffen können, wenn sie konsumiert und geteilt werden.</li> <li>• Der analytische Rahmen kann für die Entwicklung einer Content-Marketing-Strategie als auch einer Content-Strategie verwendet werden. Die verwendete Methodik kann auch angepasst werden, um Unternehmen dabei zu helfen, ihre Content-Marketing-Wachstumswege zu entdecken, indem sie ihre bestehenden Inhaltsbestände und Erstellungsprozesse als Ausgangspunkt analysieren.</li> </ul>
<p><b>Hollebeek, Linda / Macky, Keith</b></p> <p>“Digital Content Marketing's Role in Fostering Consumer Engagement, Trust, and Value: Fundamental</p>	<p>2019</p>	<p>Erstellung eines konzeptionellen Rahmens aufbauend auf einer Literatur-Review</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In dieser Studie wird Digital Content Marketing (DCM) konzipiert als die Erstellung und Verbreitung relevanter, wertvoller markenbezogener Inhalte für aktuelle oder potenzielle Kund:innen auf digitalen Plattformen, um deren positive Markenbindung, Vertrauen und Beziehungen zu entwickeln.</li> <li>• Weiters wird ein konzeptioneller Rahmen entwickelt, der wichtige verbraucherbasierte DCM-Vorläufer identifiziert, darunter funktionale, hedonische und authentizitätsbasierte Motive für</li> </ul>

Propositions, and Implications”			<p>DCM-Interaktionen, die auf Uses-and-Gratifications (U&amp;G) basieren</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dieser Rahmen dient wiederum als theoretische Grundlage für die Entwicklung einer Reihe von Grundannahmen (im Speziellen fünf Fundamental Propositions) von DCM, die nützliche Erkenntnisse für die DCM-Praxis und weitere Forschung liefern.</li> </ul>
<p><b>Jacob, Mishel Elizabeth / Johnson, Johney</b></p> <p>“Conceptualising Digital Content Marketing for Greater Consumer Brand Engagement”</p>	2021	Konzeptionelle Literatur Analyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Basierend auf einer Literaturanalyse und der Uses and Gratification Theory (UGT) werden in Bezug auf spezifische Merkmale des Inhalts von Digital Content Marketing (DCM) drei fundamentale Propositionen entwickelt, die als Ausgangspunkt für weitere Forschung dienen:</li> <li>• FP1 besagt, dass effektives DCM digitale Inhalte bereitstellt, die wertvoll, relevant, zuverlässig, konsistent, interaktiv und unterhaltsam sind.</li> <li>• FP2 betont die Bedeutung der Auswahl geeigneter Inhaltsformate und digitaler Plattformen für die Verbreitung von DCM-Inhalten, um die gewünschten Reaktionen der Zielgruppe hervorzurufen.</li> <li>• FP3 besagt, dass angemessen bereitgestellte, befriedigende DCM-Inhalte in der Lage sind, eine</li> </ul>

			positive Markenbindung der Konsument:innen auszulösen.
<p><b>Koob, Clemens</b></p> <p>“Determinants of content marketing effectiveness: Conceptual framework and empirical findings from a managerial perspective”</p>	2021	<p>Empirische Untersuchung, basierend auf Primärdaten von 263 leitenden Marketingfachleuten aus verschiedenen Branchen und Unternehmensgrößen, ausgewertet mittels multipler Regressionsanalyse</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Ergebnisse zeigen, dass Klarheit und Engagement bezüglich der Content-Marketing-Strategie sowie eine Content-Produktion, die auf die Bedürfnisse der Zielgruppen und journalistische Qualitätskriterien abgestimmt ist, signifikant mit höherer Effektivität korrelieren. Ebenso positiv wirken sich die regelmäßige Messung der Content-Marketing-Performance und die Nutzung der gewonnenen Daten zur Verbesserung der Content-Angebote aus. Auch strukturelle Spezialisierung und spezialisierungsfördernde Prozesse und Systeme tragen zur Effektivität bei.</li> <li>• Kein positiver Zusammenhang konnte zwischen der Nutzung einer mittleren Anzahl von Medienplattformen oder der gemeinsamen Nutzung von Print- und Digitalmedien sowie bezahlten Content-Promotion-Maßnahmen und der Content-Marketing-Effektivität festgestellt werden. Dies deutet darauf hin, dass die Wahl der Distributionskanäle und die Höhe der Promotion-Budgets weniger</li> </ul>

			entscheidend sind als die strategische Ausrichtung, die Qualität des Contents, die Leistungsmessung und die organisatorische Struktur.
<b>Lopes, Ana / Casais, Beatriz</b>  “Digital Content Marketing: Conceptual Review and Recommendations for Practitioners”	2022	Literatur Review	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Content Marketing wird als Technik definiert, relevante und wertvolle Inhalte zu erstellen und zu verbreiten, um Kund:innengewinn und den Aufbau von Kund:innenbindung und Loyalität zu generieren. Es zielt auf langfristige profitable Beziehungen ab, nicht nur auf sofortige Verkaufssteigerungen.</li> <li>• Eine erfolgreiche Content-Marketing-Strategie erfordert einen Mentalitätswandel weg von traditionellen Werbebotschaften (Outbound Marketing) hin zu einem Inbound-Ansatz. Hierbei suchen Kund:innen aktiv die Marke auf, weil sie relevante und ansprechende Inhalte bietet, die bilden und unterhalten.</li> <li>• Eine Content-Marketing-Strategie ist durch sechs Elemente gekennzeichnet: Medium, Strategie, Formation (Markenimage), intrinsisches Element (Gespräche unter Konsument:innen), Kommunikation und Korollar (gewünschte Konsequenzen).</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soziale Medien sind ein wesentliches Werkzeug im Content Marketing und Inbound Marketing, da sie die Reichweite von Inhalten verstärken und eine größere Nähe zwischen Marke und Konsument:in ermöglichen. Verschiedene Plattformen erfordern kontextualisierte Inhalte, da Kund:innenprofile und Interaktionsweisen variieren.</li> <li>• Firm-Generated Content (FGC) wird von Unternehmen erstellt, um Markenbekanntheit und -image zu fördern. User-Generated Content (UGC) wird von und zwischen Konsument:innen über die Marke generiert und ist zunehmend wichtig, da es die Glaubwürdigkeit erhöht und Beziehungen stärkt.</li> <li>• Inbound Marketing ist eng mit dem Konzept des Sales Funnels verbunden. Dieser führt potenzielle Kund:innen durch die Bereitstellung relevanter Inhalte durch die verschiedenen Phasen (Besucher:innen, Leads, Chancen, Kund:innen, Loyalität, Weiterempfehlung). Personalisierte Inhalte und die Pflege von Beziehungen sind entscheidend, um</li> </ul>
--	--	--	---

			<p>Kund:innen durch den Funnel zu bewegen und langfristig zu binden.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Messung der Effizienz der Content-Marketing-Strategie ist entscheidend: Analyse von Website-Metriken (Impressionen, Seitenaufrufe, Absprungrate, Verweildauer, Klickrate) und Social-Media-Interaktionen (Shares, Likes, Kommentare). Kontinuierliches Monitoring und Korrektur sind für den Erfolg unerlässlich.</li> <li>• Praktische Empfehlungen: die Studie empfiehlt, die Kund:innenbedürfnisse genau zu kennen (Persona-Erstellung), das Inhaltsthema und -format zu wählen, einen Inhaltskalender zu definieren, Inhalte auf verschiedenen Kanälen (Blog, Social Media, YouTube, E-Mail) zu verbreiten und die Effizienz der Strategie zu bewerten und dementsprechend Anpassungen vorzunehmen.</li> </ul>
<p><b>Nuseir, Mohammed T. / El Refae, Ghaleb A. / Aljumah, Ahmad / Alshurideh, Muhammad /</b></p>	<p>2023</p>	<p>Systematische Literatur Review</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Studie zeigt verschiedene digitale Marketingstrategien auf. Social Media Marketing erweist sich als die effektivste Strategie zur Maximierung der Kund:innenerfahrung, da sie Personalisierung, Anpassung und Interaktion ermöglicht.</li> </ul>

<p><b>Urabi, Sarah / Kurdi, Barween Al</b></p> <p>“Digital Marketing Strategies and the Impact on Customer Experience: A Systematic Review”</p>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Studie definiert Kund:innenerfahrung als die bewussten und unbewussten Wahrnehmungen von Konsument:innen in Bezug auf ihre Beziehung zu einer Marke, resultierend aus allen Interaktionen während des Lebenszyklus mit dieser Marke. Personalisierung, Anpassung und Interaktion sind zentrale Aspekte für ein positives Kund:innenerlebnis und dies kann am effektivsten durch Social Media Marketing erreicht werden.</li> <li>• Die Studie identifiziert zudem verschiedene Marktsegmente wie „Backuppers“, „Bluetooths“, „Browsers“, „Hackers“, „Trojans“ und „Virals“, die jeweils unterschiedliche Indizes zur Messung der Kund:innenerfahrung aufweisen.</li> </ul>
<p><b>Vinerean, Simona</b></p> <p>“Content Marketing Strategy. Definition, Objectives and Tactics”</p>	<p>2017</p>	<p>Literatur Analyse und Synthese</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Studie fasst einige Definitionen des Content-Marketing zusammen und zeigt die Voraussetzungen für die Content-Marketing-Strategie im digitalen Marketing auf.</li> <li>• Es wird ein Verständnis dafür geschaffen, wie Inhalte im Marketing eingesetzt werden können, um zur Kund:innenbindung beizutragen und dadurch einen</li> </ul>

			<p>verbraucherzentrierten Ansatz im Online-Bereich zu entwickeln.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Weiters werden Herausforderungen aufgezeigt, die mit der Entwicklung einer effektiven Content-Marketing-Strategie verbunden sind. Wichtig ist, dass jede Beziehung zu den Verbraucher:innen mithilfe von Content-Marketing-Taktiken für einen langfristigen Erfolg gepflegt wird.</li> </ul>
<b>Customer Journey / Customer Experience</b>			
<p><b>Barbosa, Belém / Saura, José Ramón/ Bennett, Dag</b></p> <p>“How do entrepreneurs perform digital marketing across the customer journey? A review and discussion of the main uses”</p>	2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kombination aus systematischer Literatur Review &amp; multipler Korrespondenzanalyse (unter Verwendung des theoretischen Rahmens der Homogenitätsanalyse der Varianz mit alternierenden kleinsten Quadranten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Ergebnisse zeigen, dass es den Unternehmer:innen an Wissen über die Customer Journey, den Einsatz der Awareness-Phase und an Kenntnissen über Big Data-Tools zur Förderung von Innovationen mangelt.</li> <li>• Für die Awareness-Phase werden von Unternehmer:innen keine digitalen Marketing-Strategien entwickelt, sondern nur Strategien, die direkt mit allen anderen Phasen der Customer Journey verknüpft sind.</li> <li>• In keiner Phase der Customer Journey werden von Unternehmer:innen Techniken der Big Data-Analyse eingesetzt.</li> <li>• Unternehmer:innen wenden digitale Marketingstrategien an, ohne die</li> </ul>

			Bedeutung der Phasen der Customer Journey zu berücksichtigen.
<b>Følstad, Asbjørn / Kvale, Knut</b>  “Customer journeys: a systematic literature review”	2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systematische Literatur Review</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Customer Journeys werden in der gesichteten Literatur nicht nur beschrieben als Mittel, um die Sichtweise des Kunden einzunehmen, sondern auch, um Einblicke in seine Erfahrungen zu gewinnen.</li> <li>• Eine reichhaltige und manchmal inkohärente Customer Journey-Terminologie wird analysiert und diskutiert, ebenso wie zwei neue Customer Journey-Ansätze: Customer Journey Mapping und Customer Journey Proposition.</li> <li>• Es zeigt sich, dass das Forschungsgebiet zur Customer Journey sowohl in Bezug auf die Terminologie als auch auf die Ansätze noch Entwicklungsmöglichkeiten bietet.</li> <li>• Die Studie dient als Grundlage für künftige Forschung und Praxis, vor allem in Bezug auf die Beziehung zwischen Kund:innenerfahrung und der Customer Journey-Perspektive, Fragen zur Customer Journey-Terminologie und Möglichkeiten für Customer Journey-Ansätze.</li> </ul>

<p><b>Homburg, Christian / Jozić, Danijel/ Kuehnl, Chrstina</b></p> <p>“Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept”</p>	<p>2017</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entdeckungsorientiertes, Grounded-theory Verfahren, das eine iterative Datenerhebung und -analyse umfasst, um darauf aufbauend eine Theorie zu entwickeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Studie identifiziert drei kulturelle Denkweisen für Customer Experience Management (CEM): erlebnisorientierte Reaktionsorientierung, Touchpoint-Journey-Orientierung und Allianzorientierung, die Market Orientation (MO) und Customer Relationship Management (CRM) erweitern, indem sie auf eine kulturelle Marktnetzwerk-Denkweise hinweisen.</li> <li>• Vier strategische Richtungen für die Gestaltung von Customer Experiences (CEs) werden vorgestellt: thematische Kohäsion, Konsistenz, Kontextsensibilität und Konnektivität von Touchpoints. CEM erweitert nicht nur MO und CRM, sondern bietet auch eine umfassendere und integriertere Perspektive, die konkrete strategische Anleitungen für die Gestaltung von Kund:innenerlebnissen liefert.</li> <li>• Schließlich werden vier Unternehmensfähigkeiten zur kontinuierlichen Erneuerung von CEs eingeführt: Touchpoint-Journey-Design, Touchpoint-Priorisierung, Touchpoint-Journey-Monitoring und Touchpoint-Adaption. Diese</li> </ul>
--	-------------	---	---

			Fähigkeiten bilden ein dynamisches System für organisatorische Ambidextrie, das inkrementelle und radikale Markt-Innovationen synchronisiert und ausbalanciert.
<p><b>Klein, Jan F. / Zhang, Yuchi/ Falk, Tomas / Aspara, Jaakko / Luo, Xueming</b></p> <p>“Customer journey analyses in digital media: exploring the impact of cross-media exposure on customers’ purchase decisions”</p>	2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantitative Analyse mittels eines Probit Modells von Customer Journey Daten auf individueller Ebene über mehr als 25.000 digitale und traditionelle Medienkontaktpunkte hinweg.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Basierend auf der Informations- und Signaltheorie schlägt die Studie vor, die Entropie von unternehmenskontrollierten ("Paid Media") und von Kund:innen oder Dritten generierten ("Earned Media") Quellen als Maß für Cross-Media-Exposure zu verwenden.</li> <li>• Die Analyse zeigt, dass Cross-Media-Exposure, gemessen als Entropie der Informationsquellen, Kaufentscheidungen positiv beeinflusst. Dieser Effekt ist besonders ausgeprägt in digitalen Umgebungen, bei Kund:innen, die die Marke/Produkte der Marke noch nicht besitzen, und bei Marken, die als schwach wahrgenommen werden.</li> <li>• Die Studie zeigt daher, dass eine Diversifizierung des Medienbudgets über Paid und Earned Media hinweg zu einer höheren Kaufwahrscheinlichkeit führt, anstatt sich auf wiederholte Paid-Media-Exposition zu konzentrieren. Dies ist besonders vorteilhaft für Marken, die</li> </ul>

			als schwach wahrgenommen werden, und für die Gewinnung neuer Kund:innen. Weiters wird die Notwendigkeit betont, die Customer Journey proaktiv zu managen und die Cross-Media-Exposure von Kund:innen zu berücksichtigen, um das wahrgenommene Kaufrisiko zu senken.
<p><b>Tueanrat, Yanika / Papagiannidis, Savvas / Alamanos, Eleftherios</b></p> <p>“Going on a journey: A review of the customer journey literature”</p>	2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stream-basierte (Live-Daten aus dem Internet) systematische Literatur-Review &amp; quantitative Content Analyse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Studie identifiziert fünf zugrunde liegende Themen der Customer Journey: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Servicezufriedenheit, -fehler und -wiederherstellung: kritische Touchpoints und deren Abfolge, die die Servicebewertung beeinflussen.</li> <li>▪ Co-Creation: kollaborative Wertschöpfung zwischen Kund:innen und Marken im Service-Ökosystem.</li> <li>▪ Kund:innenreaktion: kognitive und emotionale Bewertungen von Interaktionen mit Touchpoints und der Serviceumgebung.</li> <li>▪ Kanäle: Kund:innenverhalten bei der Kanalwahl und dem Management dieser Kanäle durch Unternehmen, um eine nahtlose Customer Experience zu gewährleisten</li> <li>▪ technologische Disruption: untersucht den Einfluss neuer</li> </ul> </li> </ul>

			<p>Technologien auf die Serviceumgebung, das Kund:innenverhalten und die Struktur der Customer Journey, einschließlich innovativer Touchpoints und der Kund:innenakzeptanz von Technologien.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Analyse ergab weiters, dass die untersuchte Literatur hauptsächlich die Kaufphase der Customer Journey beleuchtet, während Vor- und Nachkaufphasen weniger Beachtung finden.</li> </ul>
--	--	--	---

*Tabelle 2: aktueller Forschungsstand (eigene Darstellung)*

Laut Forschungsstand ist Content Marketing ein Teil von Inbound Marketing, das nach Bezovski (2015) und Lopes und Casais (2022) als ganzheitlicher Ansatz beschrieben ist, bei dem das Interesse potenzieller Kund:innen mit qualitativ hochwertigen Inhalten in unterschiedlichen Online-Kanälen geweckt werden soll, um sie zum Unternehmen bzw. auf die Website zu bringen. Weiters umfasst Inbound Marketing unterschiedliche Marketing-Techniken, die versuchen mit Instrumenten wie SEO (Search Engine Optimization), Content-Marketing oder Soziale Kanälen (Netzwerke, Blogs und andere soziale Plattformen) die Beziehungen zwischen Marke und möglichen Kund:innen zu verändern, indem sie die Bedeutung der Botschaften verändern. Inbound Marketing stellt laut den Autor:innen einen Gegenpol zum Outbound-Marketing (vorwiegend Push-Kommunikation) dar.

Lopes und Casais (2022) stellen in ihrer Studie fünf Schritte des Inbound-Marketing-Prozess vor: potenzielle Kund:innen anziehen, diese in Leads umwandeln, Verkäufe abschließen und schließlich diese Verkäufe in langfristige, treue Kund:innen umwandeln, die als Markenbotschafter:innen fungieren. Der letzte Schritt ist die Analyse des gesamten Prozesses, um eine kontinuierliche Verbesserung zu erreichen (vgl. Lopes & Casais, 2022, S. 13).

Die Analyse und der damit verbundene Verbesserungsprozess wird auch von Koob (2021) angemerkt, der in seiner Studie aus der Managementperspektive die Rolle verschiedener organisationaler Kontextfaktoren empirisch untersucht und neue Erkenntnisse über deren Einfluss auf die Effektivität von Content-Marketing-Aktivitäten liefert. Es wird gezeigt, dass diese Effektivität positiv beeinflusst wird durch einerseits eine klar definierte, im Unternehmen kommunizierte und intern unterstützte Content-Marketing-Strategie sowie andererseits einen starken Content-Produktions-Kontext, der auf die Optimierung des vom Kunden wahrgenommenen Werts des Contents und die Einhaltung normativer Qualitätskriterien abzielt. Regelmäßige Content-Marketing-Performance-Messung von Print- und Digital-Content-Plattformen und die Nutzung der gewonnenen Daten zur kontinuierlichen Verbesserung der Content-Angebote sowie weiters eine spezielle Aufteilung von Aufgaben und Fachwissen innerhalb eines Unternehmens (strukturelle Spezialisierung) sowie unterstützende Prozesse und IT-Systeme haben ebenfalls einen positiven Einfluss auf die Effektivität von Content-Marketing. Keinen positiven Einfluss haben dagegen die Nutzung mehrerer Medienplattformen und die gemeinsame Nutzung von Print- und Digital-Medien sowie bezahlter Content-Promotion-Budgets. Für Content-Marketing-Verantwortliche liefert die Studie wichtige Empfehlungen zur Optimierung ihrer Content-Marketing-Initiativen. Dazu gehören neben der Priorisierung der Content-Produktion und der Stärkung der Strategie auch der Aufbau einer robusten Leistungsmessung sowie die Förderung einer spezialisierten Content-Marketing-Organisation innerhalb des Unternehmens (vgl. Koob, 2021, S. 15ff.).

Einige wissenschaftliche Forschungen der letzten Jahre zeigen, dass es einen kausalen Zusammenhang zwischen digitalen Marken-Inhalten und

Konsument:innenverhalten gibt, denn durch die Bereitstellung von relevanten, hilfreichen und wertvollen Inhalten über Content Marketing können Beziehungen aufgebaut, Markentreue und -bekanntheit gesteigert, Vertrauen gefördert und das Engagement sowie die Kaufabsicht beeinflusst werden (vgl. du Plessis, 2022, S. 12ff.).

Vinerean (2017) merkt in ihrer Studie zum Vertrauen bei der Zielgruppe an, dass Content Marketing dafür die Grundlage ist. Weiters führt sie vier Content-Marketing-Strategie-Elemente an, die Vertrauen für ein Unternehmen bei der Zielgruppe aufbauen und aufrechterhalten können: gemeinsame Werte (mit den Kund:innen), Interdependenz (gemeinsamer Wert in der Beziehung), qualitative Kommunikation und nicht opportunistisches Verhalten (vgl. Vinerean, 2017, S. 95).

Hollebeek und Macky (2019) sowie Jacob und Johnson (2021) entwickeln in ihren Studien auch auf Basis der Uses and Gratification Theory jeweils Thesen (FP / Fundamental Propositions) von Digital Content Marketing (DCM). Digital Content Marketing wird in den beiden genannten Studien als Erstellung und Verbreitung relevanter, wertvoller markenbezogener Inhalte für bestehende oder potenzielle Kund:innen bzw. Zielgruppen auf digitalen Plattformen definiert (vgl. Hollebeek & Macky, 2019, S. 27; Jacob & Johnson, 2021, S. 80).

Hollebeek und Macky (2019) nennen in ihrer ersten FP bei der Definition von Digital Content Marketing eine positive Markenbindung, Vertrauen und Beziehungen zu den Kund:innen zu entwickeln ebenfalls als Ziele. Die weiteren FPs beschäftigen sich mit den konsumentenbasierten Motiven (funktionale, hedonische und authentizitätsbasierte) für eine Interaktion mit DCM und den drei Stufen der Konsequenzen von DCM: die erste Stufe umfasst die kognitive, emotionale und verhaltensbezogene Kund:innenbindung, die durch DCM hervorgerufen werden. Die zweite Stufe bzw. die sekundären Auswirkungen auf die Verbraucher:innen beeinflussen das Vertrauen in die Marke und die Einstellung zur Marke. Diese beeinflussen wiederum die Konsequenzen der dritten Stufe des DCM: den verbraucherbasierten Markenwert und den unternehmensbasierten Markenwert (vgl. Hollebeek & Macky, 2019, S. 28ff.).

Jacob und Johnson (2021) untersuchen den Einfluss von DCM auf die Markenbindung der Konsument:innen und stellen den Content in den Vordergrund. Sie postulieren, dass der Zielgruppe digitale Inhalte angeboten werden müssen, die wertvoll, relevant, zuverlässig, konsistent, interaktiv und unterhaltsam sind, damit DCM effektiv ist, da diese Eigenschaften die Hauptmotive für die Interaktion der Konsument:innen darstellen. Die erstellten Inhalte müssen im richtigen Format und auf der richtigen digitalen Plattform bzw. Kanal bereitgestellt werden, um die gewünschte Reaktion zu erhalten. Anschließend postulieren die Autor:innen, dass die angemessene Bereitstellung dieser befriedigenden DCM-Inhalte in der Lage ist, ein positives Konsument:innen-Marken-Engagement auszulösen (vgl. Jacob & Johnson, 2021, S. 86ff.). Dieses ist die erste Stufe der markenbezogenen Konsequenzen, die bereits von Hollebeek und Macky (2019) aufgeführt wurden und auf die Jacob und Johnson in ihrer Studie referenzieren (vgl. Jacob & Johnson 2021, S. 91f.).

Ho et al. (2020) betonen die Relevanz von Social Media für Content Marketing in der Praxis, da die Kommunikation zwischen potenziellen oder bereits bestehenden Kund:innen und Marken bzw. Unternehmen zunehmend zu einer digitalen Erfahrung geworden ist (vgl. Ho et al., 2020, S. 134f.).

Social Media Marketing ist laut Nuseir et al. (2023) auch die effektivste Strategie für die Verbesserung der Customer Experience, da die drei grundlegenden Aspekte für eine positive Kund:innenerfahrung - Personalisierung, Individualisierung und Interaktion - möglich sind sowie eine weitreichende Verbreitung, die für Unternehmen ebenfalls relevant ist (vgl. Nuseir et al., 2023, S. 38).

In den letzten 10 Jahren gab es eine intensive wissenschaftliche Auseinandersetzung mit den Themen Customer Experience und Customer Journey, die den Rahmen für die Beurteilung und Bewertung der Customer Experience in jedem Servicekontext bietet. Genauer bezieht sich die Customer Journey auf einen Prozess oder eine Abfolge von Schritten, die Kund:innen durchlaufen, um auf ein Angebot eines Unternehmens zuzugreifen oder dieses zu nutzen und stellt die Kund:innen in den Mittelpunkt. Die Analyse von Customer

Journeys ist nützlich, um kritische Servicemomente und Berührungspunkte hervorzuheben, die für die Gestaltung des Kund:innenerlebnisses von Bedeutung sind (vgl. Tueanrat et al., 2021, S. 336).

Tueanrat et al. (2021) identifizieren in ihrer Studie fünf zugrunde liegende Themen der bisherigen Customer-Journey-Forschung: Servicezufriedenheit, -fehler und -wiederherstellung, Co-Creation, Kund:innenreaktion, Kanäle und technologische Disruption. Eine weitere Erkenntnis der Studie ist, dass die untersuchte Literatur der Vor- und Nachkaufphasen weniger Beachtung schenkt und hauptsächlich die Kaufphase der Customer Journey beleuchtet (vgl. Tueanrat et al., 2021, S. 346).

Um die medienübergreifende Exposition von Kund:innen zu erfassen und deren Auswirkungen auf Kaufentscheidungen zu untersuchen haben Klein et al. (2020) die Metrik der Medien-Entropie vorgeschlagen (vgl. Klein, 2020, S. 489). Die Ergebnisse der Studie zeigen unter anderem, dass die Nutzung von Paid und Earned Medien durch Kund:innen die Kaufwahrscheinlichkeit für eine Marke erhöht. Der verstärkende Effekt über Paid und Earned Medien hinweg impliziert Mediensynergien und kann Unternehmen dabei unterstützen, zu sehen, wo sie ihr Werbegeld am besten investieren (vgl. Klein, 2020, S. 101).

Von Homburg et al. (2017) wird Customer Experience Management (CEM) als umfassendes Marketingmanagementkonzept vorgeschlagen, da es über die traditionellen Ansätze der Marketingkonzepte Market Orientation (MO) und Customer Relationship Management (CRM) hinausgeht und im Vergleich zu diesen einen ganzheitlicheren Blick hat, der alle drei Aspekte (kulturelle Denkweisen, strategische Ausrichtung und Unternehmensfähigkeiten) berücksichtigt sowie auf langfristige Kund:innenbindung und Unternehmenswachstum abzielt (vgl. Homburg et al., 2017, S. 394f.).

Einen Einblick in die Nutzung digitaler Marketingaktivitäten entlang der Customer Journey durch Unternehmen geben Barbosa et al. (2024) in ihrer Studie und identifizieren 13 digital Marketingtechniken, die über die fünf Phasen der digitalen Customer Journey (Awareness, Engagement, Conversion, Loyalty und Advocacy) hinweg genutzt werden (vgl. Barbosa et al., 2024, S. 68). Die Autor:innen zeigen unter anderem auf, dass in der Praxis oft ein mangelndes Verständnis für die Awareness-Phase vorhanden ist, wodurch die Effektivität von Kampagnen durch mangelnde Markenbekanntheit und -bewusstsein beeinträchtigt werden kann, wenn digitale Marketingstrategien nur auf spätere Customer Journey Phasen ausgerichtet sind (vgl. Barbosa et al., 2024, S. 93).

Die analysierten Studien zeigen, dass Content Marketing ein Teil des Inbound Marketing Ansatzes ist und Konsument:innen mit interessanten, personalisierten und inhaltlich wertvollen Inhalten auf das Unternehmen aufmerksam gemacht werden sollen. Mit Content Marketing soll neben der Entwicklung von positiver Markenbindung und Vertrauen zum Unternehmen auch die Beziehung zu den Kund:innen verändert, Markentreue und -bekanntheit gesteigert und die Kaufabsicht beeinflusst werden.

Customer Experience und Customer Journeys haben in den vergangenen Jahren immer mehr im wissenschaftlichen und praktischen Wirtschaftsumfeld an Bedeutung gewonnen und stellen die Kund:innen und deren Erlebnisse mit Unternehmen in den Mittelpunkt. Auch der Zusammenhang von Customer Experience und Marketingstrategien wird in der wissenschaftlichen Forschung immer öfter untersucht, auch um Empfehlungen für die Praxis auf Basis von empirischen Untersuchungen geben zu können.

### **3. Content Marketing**

Um ein Grundverständnis für Content Marketing, dessen Funktion und Bedeutung zu vermitteln, werden in diesem Kapitel neben der Geschichte und Definition des Content Marketings auch der Zusammenhang mit dem Inbound Marketing vorgestellt.

#### **3.1 Geschichte**

Die Anfänge des Content Marketings lassen sich bis in das späte 19. Jahrhundert zurückdatieren, als Content das erste Mal für Marketingzwecke in Verbindung mit Informationsmaterial eingesetzt wurde: Der Farming-Konzern John Deere hatte 1885 die erste Ausgabe des Kundenmagazins „The Furrow“ veröffentlicht, in dem sich Kund:innen erstmals außerhalb des Ladens über Produkte und das Unternehmen informieren konnten. Das Magazin wurde ein voller Erfolg mit vier Millionen Leser:innen im Jahr 1912 und existiert bis heute (vgl. Schauer-Bieche, 2019, S. 11).

Auch der heute weltweit bekannte Michelin-Guide des Reifenherstellers Michelin ist ein relevantes historisches Beispiel und wurde 1900 erstmals veröffentlicht, um Autofahrer:innen Informationen über Werkstätten, Routen und Hotels zur Verfügung zu stellen. Dies war der Startpunkt für unzählige weitere Unternehmensmagazine, die sich an den Informationswünschen der Kund:innen orientierten (vgl. Schauer-Bieche, 2019, S. 11).

Weitere Beispiele aus den Anfängen des 20. Jahrhunderts sind zum einen das Rezeptheft der New Yorker Firma Genesee Pure Food Company, in der ab 1904 Informationen zur Verwendung des Produkts Jell-O Gelatine des Unternehmens zu finden waren. Ebenso veröffentlichte das deutsche Unternehmen Dr. Oetker ab 1911 unter anderem das „Dr. Oetker Schulkochbuch“, in dem sie Koch- und Backrezepte sowie Haushalts-Tipps abdruckten und auch auf den Produktverpackungen des Backpulvers Backin konnten die Kund:innen direkt Rezepte finden (vgl. Uhl, 2020, S. 4).

Bis in die 1990er Jahre lässt sich ein kontinuierliches Wachstum redaktioneller Kund:innen- und Unternehmenskommunikation feststellen, sei es das 1930 erstmals veröffentlichte Kochbuch des Unternehmens Maggi oder das 1950 gestartete Magazin „Christophorus“ des Automobilherstellers Porsche. Bis 2012 gab es in der mittlerweile als Corporate Publishing bezeichneten Branche im DACH-Raum alleine über 8.000 Publikationen (vgl. Uhl, 2020, S. 4f.).

Diese Publikationen haben bereits früh gezeigt, dass Content Marketing ein Instrument sein kann, um Engagement, Vertrauen und langfristige Beziehungen zu den Kund:innen aufzubauen und deren Bedürfnisse mit den Zielen von Unternehmen in Einklang zu bringen (vgl. Lopes & Casais, 2022, S. 2).

Mit dem Konzept des One-to-One-Marketings von Peppers und Rogers im Jahr 1997 wurde die Basis für das heutige Verständnis von Content Marketing gelegt. Das Konzept des Permission Marketings von Seth Godin Anfang der 2000er Jahre, das durch eine erwartende, persönliche und relevante Kommunikationsweise gekennzeichnet ist und den Verbraucher:innen die Möglichkeit zum freiwilligen Erhalt von Marketing-Maßnahmen gibt, hat ebenso zur Entwicklung weg vom traditionellen Marketing hin zum Content Marketing geführt (Reichhard, 2019, S. 2).

### **3.2 Definition**

Wie bereits erwähnt, gibt es zu Content Marketing vor allem viele Praxis-Bücher, jedoch noch wenig wissenschaftliche Literatur und auch zur Definition von Content Marketing gibt es noch keinen eindeutigen Konsens.

Viele internationale als auch deutschsprachige Autor:innen beziehen sich auf die Definition von Joe Pulizzi, den Gründer des Content Marketing Institute (CMI): „Content marketing is the strategic marketing approach of creating and distributing valuable, relevant, and consistent content to attract and acquire a clearly defined audience — with the objective of driving profitable customer action.“ (Content Marketing Institute, o. J.). Die Grundaussagen der Definition von Joe Pulizzi findet sich auch in den meisten anderen Definitionen zu Content Marketing wieder.

Von du Plessis (2022) wird Content Marketing als digitale Marketingstrategie beschrieben, die die Markenbindung und -treue und das Vertrauen von Verbraucher:innen fördern sowie die Beziehung zu diesen aufbauen soll (vgl. du Plessis, 2022, S. 1). Dies wird mit der Distribution von unterschiedlichen nützlichen und relevanten digitalen Markeninhalten auf digitalen Plattformen erreicht, ohne dabei den aktiven Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen anzustreben und geht der Kaufentscheidung von Kund:innen voraus (vgl. du Plessis, 2022, S. 2).

Content Marketing will einen Mehrwert liefern und geht dabei nicht vordergründig werblich vor, sondern indirekt (vgl. Lammenett, 2019, S. 318), indem über die Kommunikation von spannenden Inhalten an die definierte Zielgruppe der Aufbau von Kompetenz, Sympathie und Vertrauen erreicht wird (vgl. Kreutzer, 2021, S. 17).

„Content-Marketing bezeichnet also das Marketing mit einer ganz speziellen Art von Inhalten: Es geht im Content eben nicht um direkt-werblich Inhalte, die sich auf Produkte, Marken oder Unternehmen beziehen oder diese darstellen. Vielmehr geht es nur um Inhalte zu Kundeninteressen – also redaktionell-journalistische, informierende, helfende oder unterhaltende Inhalte.“ (Hörner, 2022, S. 54f.).

Die Zielgruppe und somit potenzielle Kund:innen sollen mit informierenden, beratenden oder unterhaltenden Inhalten für das Unternehmen gewonnen werden, die nur einen indirekten Bezug zum Angebot des Unternehmens aufweisen. Die Inhalte, also der Content, können sowohl in Ton- und Textform erstellt werden als auch Stand- und Bewegtbild umfassen (vgl. Kreutzer, 2022, S. 447).

Die Werbewirkung von Content Marketing wirkt meist gleichzeitig auf verschiedenen Wegen, wobei die Stärke der Wirkungswege in Abhängigkeit von der Gestaltung des Content Marketings sind. Content Marketing entwickelt einerseits direkte Werbewirkungen, die als Direct Content Effects (DCE) bezeichnet werden. Diese Wirkungen beeinflussen direkt die Bekanntheit und das Image von Unternehmen, der Marke oder ihren Produkten und können das Vertrauen in diese sowie die Kund:innenzufriedenheit stärken (vgl. Hörner, 2022, S. 25).

Content Marketing hat aber auch indirekte Wirkungsweisen, die als Preparatory Content Effects (PCE) bezeichnet werden. Diese indirekten Wirkungswege „verursachen erst einmal andere Wirkungen, die nicht direkt auf Marketingziele bezogen sind, aber in einer weiteren Wirkungsstufe dennoch eine Werbewirkung im Sinne des Marketings bzw. eines gewünschten Kundenverhaltens erzielen.“ (Hörner, 2022, S. 25). Content Marketing verstärkt hierbei einerseits direkt werbliche Werbemittel wie Kampagnen, Produkte im Onlineshop etc. Andererseits beseitigt es bei potenziellen Kund:innen vorhandene Barrieren, welche die Entstehung eines gewünschten Konsument:innenverhaltens beeinträchtigen, das durch werbliche Kommunikation ausgebildet werden soll (vgl. Hörner, 2022, S. 25).

Auch Ansari und Müller (2017) definieren Content Marketing als Marketing-Strategie, merken dabei jedoch an, dass die Zielgruppe über die gesamte Customer Journey mit relevanten Informationen angesprochen werden soll, um daraus schlussendlich einen wirtschaftlichen Vorteil zu ziehen (vgl. Ansari & Müller, 2017, S. 21).

Denn neben dem Ziel des Content Marketings beim Kauf zu unterstützen, Vertrauen und eine langfristige Beziehung aufzubauen soll auch der Gewinn und die Bindung von Kund:innen (vgl. Hirschfeld & Josche, 2018, S. 2) und die Erreichung der Unternehmensziele, die Käufe, Spenden oder andere Formen des Engagements sein können, erreicht werden (vgl. Kreutzer, 2022, S. 447).

Kilian und Kreutzer (2022) haben die wichtigsten Ziele des Content Marketings folgend zusammengefasst:

- „Erhöhung der Sichtbarkeit von Unternehmen und Marke
- Imageprofilierung für Unternehmen und Marke
- Distribution von Informationen, die für die Empfänger werthaltig sind
- Vorbereitung von Käufen
- Steigerung der Kundenloyalität“ (Kilian & Kreutzer, 2022, S. 159)

### **3.3 Content Marketing als Teil von Inbound Marketing**

Wie bereits erwähnt ist Content Marketing eine digitale Marketingstrategie, bei der es darum geht, gezielt mit möglichen Kund:innen über qualitativ hochwertigen Content in Kontakt zu kommen. „Damit folgt Content-Marketing den Grundprinzipien des sogenannten Inbound-Marketings. Dieser Ansatz zielt darauf ab, dass ein Unternehmen vom Kunden gefunden wird – im Gegensatz zum Outbound-Marketing, bei dem man seinen potenziellen Kunden ungefragt werbliche Nachrichten zuschickt.“ (Hirschfeld & Josche, 2018, S. 4)

Neben Content Marketing basiert Inbound Marketing auch noch auf Social-Media-Marketing und Search-Engine-Optimization (SEO), da durch die gemeinsame Verwendung dieser Bereiche die Beziehung zwischen einer Marke oder einem Unternehmen und dem Publikum verändert werden kann und auf natürliche Weise Kund:innen gewonnen werden können. Die Notwendigkeit dafür ergibt sich daraus, dass die Zielgruppen heute vor allem in sozialen Netzwerken und Plattformen nach wertvollen Inhalten suchen und die Zielgruppen teilweise nicht mehr über traditionelle Marketing-Kommunikationskanäle wie Telemarketing, Fernseh- und Radiowerbung sowie Printwerbung erreicht werden können (vgl. Lopes & Casais, 2022, S. 8).

Da die Kommunikation zwischen Unternehmen und Verbraucher:innen zunehmend digital abläuft, spielen soziale Medien eine wichtige Rolle für das Content Marketing (vgl. Ho et al., 2020, S. 134f.) und bereits 91% der B2C-Content-Marketing-Verantwortlichen nutzen Social-Media-Kanäle für Content Marketing (vgl. Statista et al., 2024, S. 20).

SEO wiederum kann als Online-Marketing-Tool Unternehmen dabei unterstützen, dass ihre Inhalte in Suchmaschinen besser sichtbar sind und von potenziellen Kund:innen leichter gefunden werden können (Opreana & Vinerean, 2015, S. 31). Die Suchmaschinenoptimierung ist ein wichtiger Punkt für Kommunikations- und Content-Strategien (vgl. Schauer-Bieche, 2019, S. 141) und wird von 64% der B2C-Content-Marketing-Verantwortlichen bereits genutzt, um die Sichtbarkeit des Contents zu erhöhen (vgl. Statista et al., 2024, S. 27).

Die Kombination von Content Marketing, Social-Media-Marketing und SEO ermöglicht die wichtigsten Elemente des digitalen Inbound Marketings: Interaktivität und Engagement, wodurch Beziehungen und eine kontinuierliche Kommunikation mit Verbraucher:innen oder Kund:innen aufgebaut und ermöglicht werden können (Opreana & Vinerean, 2015, S. 30).

## **4. Customer Experience und Customer Journey**

„Ein Bestandskunde gibt fast doppelt so viel Geld aus wie ein Gelegenheitskäufer und ist dabei deutlich weniger preissensibel.“ (Buljan & Partners, 2012 zitiert nach Hirschfeld & Josche, 2018, S. 9)

Unternehmen, die den Fokus auf Kund:innenbeziehungen legen, die langfristig gedacht sind und die gesamte Kundenreise (Customer Journey) gestalten, sind klar im Vorteil. Content Marketing ist ein wichtiger Teil des Customer Experience Managements und kann bei der Gestaltung der Kundenerlebnisse (Customer Experience) einen wesentlichen Beitrag leisten, indem die Kund:innen in allen Phasen der Customer Journey mit wertvollen und nutzenstiftenden Inhalten unterstützt werden (vgl. Hirschfeld & Josche, 2018, S. 9).

Im Folgenden werden die Definitionen der Customer Experience sowie der Customer Journey und deren Phasen vorgestellt und der Zusammenhang von Content Marketing diesen Bereichen dargestellt.

### **4.1 Definition Customer Experience**

Customer Experience wird in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung als ganzheitliches Konzept beschrieben, „das sich auf die kognitiven, emotionalen, verhaltensbezogenen, sensorischen und sozialen Reaktionen eines Kunden auf die Angebote eines Unternehmens während des gesamten Kaufprozesses konzentriert.“ (Lemon & Verhoef, 2016, S. 71).

Customer Experience beginnt lange vor dem Kauf eines Produkts und geht auch danach noch weiter, denn es umfasst alle Berührungspunkte (Touchpoints), die Kund:innen mit einem Unternehmen oder Produkt haben können: von der Markenkommunikation über das Einkaufserlebnis bis zur Produktnutzung und dem möglichen Kontakt mit dem Kund:innenservice. Daher ist es notwendig, dass Unternehmen alle Touchpoints aufeinander abstimmen, um eine Customer Experience zu bieten, die für die Kund:innen nahtlos und unvergesslich ist (vgl. Kotler et al., 2021, S. 109).

Es ist somit „die Summe aller Aktivitäten und Zielsetzungen eines Kunden mit einem Unternehmen und einer Marke – jeweils aus Sicht des Kunden.“ (Keller & Ott, 2017, S. 133).

Beim Customer Experience Management geht es darum, die Perspektive der Zielpersonen einzunehmen und neben den für die Kund:innen sichtbaren auch die nicht-sichtbaren Aktivitäten erlebnisorientiert und markenkonform zu gestalten (vgl. Kilian & Kreutzer, 2022, S. 129). Wichtig dabei ist, dass Unternehmen die Aufgabe haben, die notwendigen Bedingungen zu schaffen und zu managen, dass positive Erlebnisse und Erfahrungen für die Kund:innen möglich sind und Informationen, die für die Verbesserung der Customer Experience notwendig sind, nicht in Daten- oder Prozess-Silos des Unternehmens verloren gehen (vgl. Kilian & Kreutzer, 2022, S. 131).

#### **4.2 Definition Customer Journey**

Die Customer Journey oder auch Kundenreise „umfasst die verschiedenen Phasen, die ein Kunde durchläuft, bevor er sich für den Kauf eines Produktes oder den Erwerb einer Dienstleistung entscheidet.“ (Kreutzer, 2021, S. 10f.).

Die Phasen der Customer Journey beinhalten die Berührungspunkte (Touchpoints), die die (potenziellen) Kund:innen mit dem Unternehmen haben. Dazu zählen neben dem Kontakt mit Verkaufspersonal vor Ort im Einzelhandel oder mit Kundenservice-Mitarbeiter:innen auch die Website eines Unternehmens sowie Newsletter, E-Mails und Rechnungen, aber auch vom Unternehmen produzierte Werbemittel oder betriebene Online-Foren/Communities (vgl. Kreutzer, 2021, S. 19). Da bei der Customer Journey jede Interaktion von Bedeutung ist, müssen alle Berührungspunkte betrachtet werden, um die gesamte Journey abbilden zu können (vgl. Schmitt, 2019, S. 10).

Zusätzlich müssen die Moments of Truth (Momente der Wahrheit), die zu Begeisterung oder Frustration führen können, identifiziert werden (vgl. Kilian & Kreutzer, 2022, S. 138). In diesen Momenten zeigt sich, ob die vom Unternehmen geschaffenen Markenerwartungen erfüllt werden. Das Markenimage wird durch die

Erlebnisse anderer Personen mit der Marke, dem Produkt oder der Dienstleistung beeinflusst, die diese Erfahrungen sowohl Online als auch Offline teilen können, was zu einer unüberschaubaren Anzahl an Erlebnisberichten führen kann. Dies wird mit dem Zero Moment of Truth beschrieben, der zeitlich vor dem First und Second Moment of Truth liegt (vgl. Kilian & Kreutzer, 2022, S. 49).

Beim First Moment of Truth handelt es sich um den Zeitpunkt, bei dem das Produkt oder die Dienstleistung von potenziellen Kund:innen erstmals begutachtet werden (vgl. Kilian & Kreutzer, 2022, S. 48) oder gekauft werden kann. Hierbei können unterschiedliche Kauf-Touchpoints zum First Moment of Truth werden (vgl. Boßow-Thies et al., 2020, S. 17).

Der Second Moment of Truth beschreibt den Zeitpunkt, zu dem die Kund:innen die Dienstleistung oder das Produkt erstmals in Anspruch nehmen beziehungsweise nutzen und ihre Erwartungen an das Produkt und die Marke mit der tatsächlichen Erfahrung aufeinandertreffen (vgl. Kilian & Kreutzer, 2022, S. 48f.).

Der sogenannte Ultimate Moment of Truth ist der Zeitpunkt, zu dem Kund:innen ihre Erfahrungen in verschiedenen sozialen Medien teilen, was wiederum die Grundlage für den Zero Moment of Truth bilden kann (vgl. Boßow-Thies et al., 2020, S. 18).

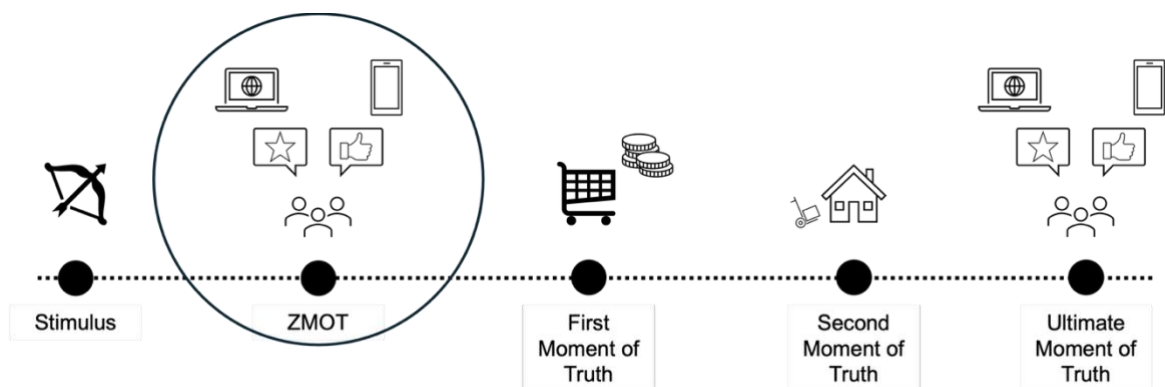


Abbildung 1: Darstellung Moments of Truth - eigene Darstellung angelehnt an Kilian & Kreutzer, 2022, S. 50

Um die potenziellen Kund:innen kontinuierlich mit Kommunikationsmaßnahmen online wie offline zu erreichen, ist es ebenso relevant die Erwartungen der Konsument:innen an die Customer Journey regelmäßig zu überprüfen sowie zu untersuchen, ob bestimmte Touchpoints für sie an Bedeutung gewonnen oder verloren haben (vgl. Kreutzer, 2021, S. 21).

Ziel des Marketings bei der Begleitung der Customer Journey ist es, die Kund:innen in jeder Phase der Customer Journey zu erreichen und ihnen an jedem Touchpoint für sie relevante Informationen zur Verfügung zu stellen, um so zusätzlich auch die Markenbildung zu unterstützen (vgl. Hopf, 2021, S. 2). Die relevanten Berührungspunkte müssen auf Basis von Kontinuität, Konsistenz, Konsequenz und Kompetenz bespielt werden, damit ein stimmiger Eindruck kanal- und medienübergreifend entstehen kann (vgl. Kreuzer, 2021, S. 21).

Im folgenden Kapitel soll auf die Customer Journey Phasen eingegangen und diese detailliert vorgestellt werden.

### **4.3 Customer Journey-Phasen**

Die Customer Journey verläuft grob gesagt von der Vorverkaufs-Phase (Pre-Purchase) über den Kauf (Purchase) bis zur Nachverkaufs-Phase (Post-Purchase) und ist dabei dynamisch und vor allem iterativ, indem auch die vorhergegangenen Käufe und Erfahrungen sowie externe Faktoren in das Kund:innenerlebnis einfließen können (vgl. Lemon & Verhoef, 2016, S. 74ff.).

Die Vorverkaufs-Phase umfasst alle Interaktionen der Kund:innen mit dem Unternehmen und dem Umfeld vor dem Kauf, also die Erfahrungen ab dem Start der Bedarfs- bzw. Impulserkennung der Kund:innen bis zur Überlegung, diesen mit einem Kauf zu befriedigen. Die zweite Phase des Kaufs bezieht sich auf alle Interaktionen während des Kaufvorgangs und ist durch Auswahl, Bestellung und Bezahlung gekennzeichnet. In der Nachverkaufs-Phase geht es um die Interaktionen der Kund:innen mit der Marke oder dem Umfeld nach dem Kauf und beinhaltet Verhaltensweisen wie Nutzung, Verbrauch, Engagement und Serviceanfragen. Ebenso sind Themen wie Kund:innenbindung und Word-of-Mouth in dieser Phase relevant sowie der Loyalitätskreislauf, der sich darauf bezieht, dass nach dem Kauf ein Anlass auftreten kann, der entweder zur Kund:innenbindung führt oder dazu, dass Kund:innen erneut in die Vorverkaufs-Phase eintreten und ggf. auch die Konkurrenz evaluieren und in Betracht ziehen (vgl. Lemon & Verhoef, 2016, S. 76).

Häufig werden die Phasen der Customer Journey noch ausführlicher aufgeteilt, wobei unterschiedliche Aufteilungen und Bezeichnungen gerade in der Vorverkaufs- und Nachverkaufs-Phase genutzt werden.

Boßow-Thies et al. (2020) beschreiben eine Variante, in der die Journey in Awareness (Bewusstsein), Evaluation (Beurteilung), Purchase (Kauf), Usage (Nutzung), Re-Purchase (Wiederkauf) und Advocacy (Befürwortung) aufgeteilt wird (vgl. Boßow-Thies et al., 2020, S. 14).

Schmitt (2019) nennt fünf Phasen der Customer Journey: Awareness, Consideration (Überlegung), Conversion (Kauf), Retention (Treue) und Advocacy (Befürwortung) (vgl. Schmitt, 2019, S. 10f.). Im Vergleich zu Boßow-Thies et al. (2020) lässt er die Phase der Nutzung aus und fasst die Wiederkauf-Phase in der Phase der Treue mit ein, zu der er schreibt, dass sich bei zufriedenen Kund:innen, die ggf. auch zu Stammkund:innen gemacht werden können, weitere Kaufpotenziale wie Cross- und Up-Selling ergeben.

Kilian und Kreutzer (2022) beschreiben auch fünf Phasen der Customer Journey, die ähnlich zu denen der beiden vorgehend beschriebenen sind: Bedarfserkenntnis, Beurteilung, Kauf, Nutzung und Loyalität. Im Vergleich lassen sie jedoch die Phase des Wiederkaufs aus und fassen die Befürwortung in der Phase der Loyalität mit ein (vgl. Kilian & Kreutzer, 2022, S. 137).

Ansari und Müller (2017) nennen in ihrem Buch das AIDA(R)-Modell, das sich auf die Phasen Awareness, Interest, Desire, Action und Retention beziehen. Bei diesem Modell werden die zuvor bereits beschriebene Phase der Beurteilung bzw. Überlegung in die Phasen Interest (Interesse) und Desire (Wunsch) aufgeteilt (vgl. Ansari & Müller, 2017, S. 53f.). Die Retention-Phase bezieht sich wie bei Boßow-Thies et al. (2020) und Schmitt (2019) auf die Möglichkeit eines Wiederkaufs.

In der Awareness-Phase haben Interessent:innen ein Problem oder einen Bedarf an einem Produkt oder einer Lösung. Das Ziel in dieser Phase ist es, auf das Unternehmen aufmerksam zu machen (vgl. Hirschfeld & Josche, 2018, S. 21), meist mithilfe von Marketingkommunikation und aufgrund dessen, da die meisten potenziellen Kund:innen meist noch keine Informationen über das Unternehmen haben. Gegebenenfalls kennen sie die Marke über frühere Erfahrungen von Freund:innen oder Familienmitgliedern (vgl. Barbosa et al., 2024, S. 72).

In der darauffolgenden Phase, die von den hier zitierten Autor:innen entweder als Evaluation (Beurteilung), Consideration (Überlegung) oder Interest und Desire bezeichnet werden, geht es darum, dass potenzielle Kund:innen Anbieter vergleichen und sich detailliert mit Angeboten auseinandersetzen. Diese Phase endet mit der Kaufintention für ein bestimmtes Produkt oder eine Dienstleistung (vgl. Boßow-Thies et al., 2020, S. 16). Unternehmen sollten sich daher in dieser Phase bei den potenziellen Kund:innen als kompetenter Problemlöser positionieren (vgl. Hirschfeld & Josche, 2018, S. 21).

In der Kaufphase treffen Kund:innen die endgültige Kaufentscheidung - die Interaktionen der Bestellung, des Kaufes und der Bezahlung finden statt (vgl. Boßow-Thies et al., 2020, S. 17). Da sich Konsument:innen bei ihrer Entscheidung sicher sein wollen, sollten Unternehmen Inhalte zur Verfügung stellen, die vermitteln, dass das Unternehmen das Kund:innen-Problem besser lösen kann als die Konkurrenz (vgl. Hirschfeld & Josche, 2018, S. 21).

Nach dem Kauf folgt die Phase der Nutzung, bei der die Erwartungen der Kund:innen auf das tatsächliche Produkt treffen. Neben dieser Beurteilung wird auch der Liefervorgang und gegebenenfalls der Kontakt mit dem Kund:innenservice bewertet (vgl. Boßow-Thies et al., 2020, S. 17).

Anschließend folgen die Phasen, die sich auf die Kund:innenbindung beziehen: Einerseits wird in der Phase, die von den hier zitierten Autor:innen entweder als Re-Purchase (Wiederkauf) oder Retention (Treue) bezeichnet wird, von den Kund:innen die Entscheidung getroffen, ob sie im nächsten Kaufprozess dasselbe Unternehmen wählen würden und ein Loyalty Loop entsteht oder ob der gesamte Entscheidungsprozess neu beginnt (vgl. Boßow-Thies et al., 2020, S. 18).

Andererseits gibt es auch noch die Phase Advocacy (Befürwortung) bzw. Loyalität, in der vor allem begeisterte Kund:innen das gekaufte Produkt oder die Dienstleistung über verschiedene soziale Netzwerke empfehlen. Diese Phase hat auch durch die Relevanz von sozialen Medien an Bedeutung gewonnen (vgl. Boßow-Thies et al., 2020, S. 18).

Wie dieses Kapitel zeigt, gibt es viele Modelle der Customer Journey Phasen. Schlussendlich müssen Unternehmen die Phasen ihrer eigenen Zielgruppe und Kund:innen aus Kund:innensicht analysieren und managen. Welche Rolle Content Marketing hierbei spielt, soll im nächsten Kapitel betrachtet werden.

#### **4.4 Zusammenhang mit Content Marketing**

Wie Barbosa et al. (2024) in ihrer wissenschaftlichen Arbeit anmerken, lassen Unternehmen das Content Marketing gerade in der Consideration Phase außer Acht und nutzen die unterstützende Wirkung für die Generierung von Handlungsaufforderungen, die Gewinnung von Leads und das Verständnis des Online-Verhaltens der Nutzer:innen nicht (vgl. Barbosa et al., 2024, S. 92).

Hirschfeld und Josche (2018) beschreiben die Relevanz von Content Marketing für das Customer Experience Management folgendermaßen: „Content-Marketing kann einen wesentlichen Beitrag zur Gestaltung des Kundenerlebnisses (Customer Experience) leisten, indem Sie Ihre Kunden in allen Phasen des Kundenlebenszyklus mit nutzwertigen Inhalten unterstützen. Content-Marketing ist somit ein wichtiger Teil Ihres Customer-Experience-Managements.“ (Hirschfeld & Josche, 2018, S. 9)

Um den wertvollen Content zur Verfügung stellen zu können, müssen beim Content Marketing daher insbesondere die Kund:innen in den Mittelpunkt gestellt und deren Ansprüche und Anliegen analysiert sowie thematisiert werden (vgl. Schmitt, 2019, S. 9).

Im Marketing wird die Customer Journey gerne auch als dreistufiger Trichter (Funnel) dargestellt, bei dem sich in den beiden oberen Ebenen alle potenziellen Kund:innen befinden. Über den Verlauf des Trichters hinweg wird versucht, die Nicht-Interessierten auszusortieren, damit schlussendlich nur mehr interessierte oder kaufende Kund:innen übrigbleiben (vgl. Löffler & Michl, 2024, S. 350).

Die drei Phasen des Trichters sind der Top of the Funnel (TOFU) an der obersten Stelle, in dem den potenziellen Kund:innen ihr Problem bewusst wird und sie anfangen nach Lösungen zu suchen. In der mittleren Phase, des Middle of the Funnel (MOFU), beschäftigen sich potenzielle Konsument:innen intensiv mit den Angeboten von Unternehmen und deren Wettbewerb und bewerten und vergleichen diese. In der untersten Phase des Trichters, dem Bottom of the Funnel (BOFU), sind Kund:innen schon sehr gut informiert und treffen die Kaufentscheidung. Die Autorinnen merken weiters noch an, dass der bereitgestellte Content in jeder Phase des Trichters auf der vorangegangenen Phase aufbaut (vgl. Löffler & Michl, 2024, S. 350f.).

Content Marketing und Customer Experience sowie insbesondere die Customer Journey hängen stark zusammen, deshalb sollte gerade beim Content Marketing Strategie Prozess die Customer Journey mitbedacht und stark die Kund:innensicht eingenommen werden.

## 5. Content Marketing Strategie Prozess

In diesem Kapitel soll ein Verständnis für den Content Marketing Strategie Prozess vermittelt werden. Neben der Vorstellung des Strategie-Prozesses wird auch die Relevanz der organisationalen Zusammensetzung und des Teams vorgestellt.

Mit einer gut ausgearbeiteten Content Marketing Strategie können Unternehmen neben der Bespielung unterschiedlicher Kanäle mit stringenten und für die Zielgruppe relevanten Inhalten innerhalb der Customer Journey auch mit ihren (potenziellen) Kund:innen erfolgreicher kommunizieren und interagieren (vgl. Ansari & Müller, 2017, S. 27).

Die Definitionen zur Content-Strategie sind sehr vielfältig. Gemein ist den unterschiedlichen Definitionen jedoch, dass sie deutlich machen, dass Content, der gut performt, durch eine solide Struktur und Planung entstanden ist (vgl. Löffler & Michl, 2024, S. 44). Eine Definition, die dies gut zusammenfasst, ist folgende: „Eine Content-Strategie ist ein Handlungsleitfaden, der konzeptionelle, strukturelle und taktische Planungen für die Kommunikation von Themen und Inhalten für alle internen und externen Plattformen festlegt.“ (Schach 2014, S. 73).“ (Hilker, 2017, S. 74).

Löffler und Michl (2024) fassen zusammen, was eine Content Marketing Strategie für ein Unternehmen leistet:

„Eine Content-Strategie schafft die organisatorischen Rahmenbedingungen dafür, dass Sie erfolgreich mit Ihrem Content arbeiten können – und dass Ihre Inhalte auf Ihre Unternehmensziele einzahlen. Sie stellt sicher, dass elementare Bestandteile passen, also dass die richtigen Ressourcen zur Verfügung stehen, dass Prozesse effizient und effektiv ablaufen und dass ein realistisches Budget zur Verfügung steht. Der wirtschaftliche Erfolg Ihres Contents lässt sich dank der Planung auch messen.“ (Löffler & Michl, 2024, S. 43)

In der Praxis sollte ein Strategie-Modell verständlich und handhabbar sein (vgl. Hilker, 2017, S. 75), kann aber im Detail sehr unterschiedlich aussehen. Viele Autor:innen sehen die folgenden Schritte als Bestandteile einer Content Marketing Strategie (vgl. Hilker, 2017; Löffler & Michl, 2024; Ansari & Müller, 2017):

- Zieldefinition
- Analyse einerseits der Zielgruppe und deren Bedürfnisse sowie Customer Journey und andererseits des Marktumfelds und der Mitbewerber
- Content Audit
- Content Planung
- Content Produktion
- Content Distribution
- Evaluation bzw. Controlling

Hilker (2017) schlägt vor den Strategie-Entwicklungsprozess in vier Phasen (Markt-Analyse, Strategie-Entwicklung, Umsetzung, Erfolgskontrolle) mit sieben Arbeitsschritten einzuteilen (vgl. Hilker, 2017, S. 75f.):



Abbildung 2: Darstellung des idealtypischen Prozesses im Content Marketing Management - eigene Darstellung nach Hilker, 2017, S.76

Löffler und Michl (2024) vergleichen die Content Marketing Strategie mit einem Haus, in dem die Zielgruppenbedürfnisse, Unternehmensziele und Marke bzw. gewünschte Außenwahrnehmung die Basis bilden. Dort wo die drei Bestandteile der Basis sich überschneiden, ist der relevante Content zu finden.

Über der Basis finden sich die fünf Maßnahmen Audit, Planung, Produktion, Management und Distribution, die vorgeben, wie Prozesse ablaufen und wohin die Ressourcen fließen. Diese Säulen sind abhängig von der Aufgabenstellung aufzustellen und durchzuführen und können in einem kreisförmigen Prozess über mehrere Bereiche oder innerhalb eines Bereichs verlaufen.

Das darüberstehende Controlling sorgt für Stabilität und misst fortlaufend, ob die Ziele erreicht werden und ob die Strategie oder Maßnahmen angepasst werden müssen. Das Dach stellt mit dem Content-Strategie-Statement die Ausrichtung dar, die alles verbindet und die Strategie in ein bis zwei Sätzen zusammenfasst. Von dieser Strategie können auch weitere Strategien wie die Social-Media-Strategie abgeleitet werden (vgl. Löffler & Michl, 2024, S. 45ff.).

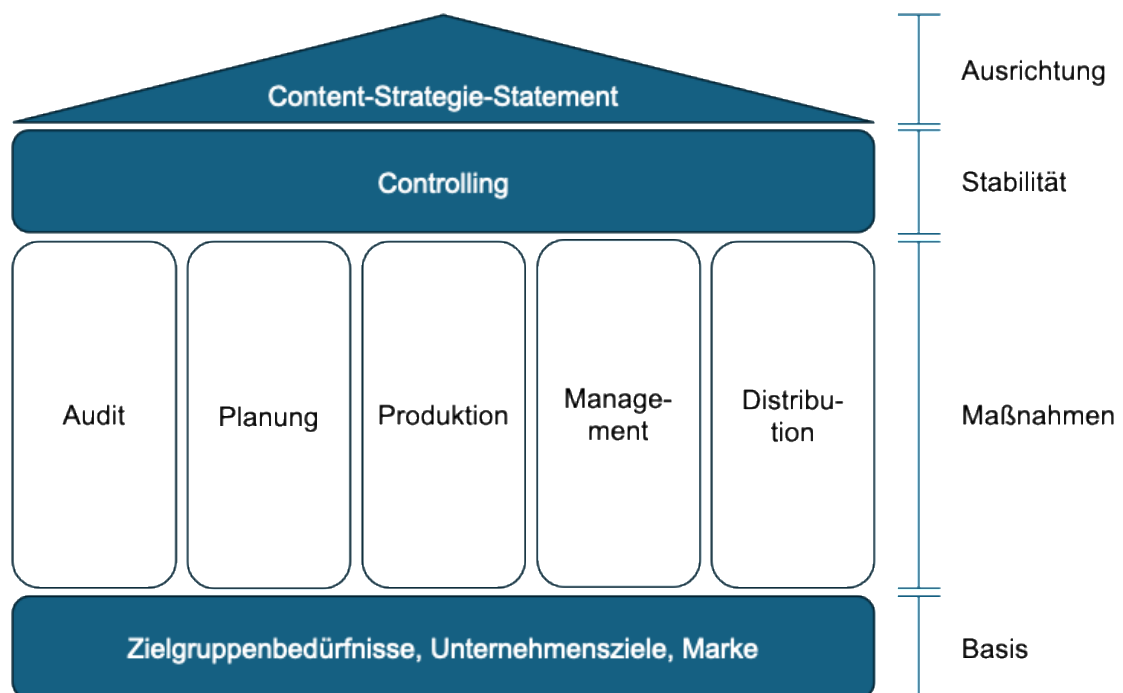


Abbildung 3: Content-Strategie-Haus von Irene Michl - eigene Darstellung nach Löffler und Michl, 2025, S.45

Wie bereits erwähnt ist das Controlling und eine darauf basierende Anpassung der Strategie oder Maßnahmen ein Teil der Content-Marketing-Strategie, denn diese ist grundsätzlich als Zyklus zu verstehen, der sich aus Vorbereitungs- & Recherchephase, Content-Strategie, Content-Erstellung, Content-Distribution und Content-Controlling zusammensetzt (vgl. Eschbacher, 2021, S. 19).

Löffler und Michl (2024) beschreiben den Kreislauf der Content-Strategie wie folgt: „Eine Content-Strategie ist eine „runde Sache“, die kein Ende hat. Sie ist ein ständiger Zyklus aus Strategie definieren, in Maßnahmen umsetzen, laufendes Messen der Kennzahlen (KPI, Key Performance Indicator), Analyse der Messergebnisse und des Umfeldes. Abhängig von den Analyseergebnissen wird dann wieder die Strategie optimiert, werden Kurskorrekturen vorgenommen und weitere Maßnahmen definiert. Auch die Maßnahmen werden laufend gemessen und getestet. Nach der Analyse werden die Maßnahmen optimiert [...]“ (Löffler & Michl, 2024, S. 49f.)

In Bezug auf die strategische Content-Arbeit in der Praxis betonen Löffler und Michl (2024), dass ein interdisziplinäres und zielorientiertes Mindset notwendig ist. Dies bedeutet, dass neben Informationen zur Zielgruppe vor allem auch Daten und Informationen aus vielen unterschiedlichen Abteilungen relevant sind, dass die Geschäftsleitung insbesondere bei der Zieldefinierung eingebunden sein muss und dass alle beteiligten Personen, idealerweise aus allen Unternehmensbereichen, gemeinsam in dieselbe Richtung arbeiten (vgl. Löffler & Michl, 2024, S. 43).

Gerade in der Vorbereitungsphase ist es wichtig, die geeigneten Kolleg:innen und Mitarbeiter:innen für die gemeinsame Content Marketing Strategiearbeit zu finden. Aus allen relevanten Unternehmensbereichen sollten Stakeholder:innen mit einbezogen werden, wie beispielsweise aus Vertrieb, Marketing und PR sowie Social Media, Kund:innen-Support, Unternehmenskommunikation und IT. Trotz dessen sollte das Team nur so groß sein, dass es noch arbeitsfähig bleibt. Das Strategie-Team sollte durch einen (externen) Content Marketing Experten unterstützt werden, der objektiv berät (vgl. Hilker, 2017, S. 76f.).

Um eine langfristige Zusammenarbeit sicherzustellen, ist es relevant die Teammitglieder von der Idee einer Content Strategie zu überzeugen. Mit einer professionellen Strategie und qualifizierten Mitarbeiter:innen kann die Umsetzung gelingen und auch dazu führen, dass alle Bereiche vom Content Marketing profitieren (vgl. Hilker, 2017, S. 77f.).

In den folgenden Unterkapiteln werden die Schritte der Content-Marketing-Strategie detaillierter sowie die Relevanz der organisationalen Zusammensetzung und des Teams vorgestellt.

## **5.1 Analyse**

Die Phase der Analyse umfasst neben der Zieldefinition auch die Analyse der Zielgruppe und deren Bedürfnisse sowie die Untersuchung ihrer Customer Journey und die Erstellung von Personas. Auch das Marktumfeld und die Mitbewerber sollten in die Betrachtung miteinbezogen werden. Auf diese Schritte wird in den folgenden Unterkapiteln eingegangen.

### **5.1.1 Ziele**

Die Zieldefinition ist die Grundvoraussetzung für eine Content Marketing Strategie, die ausgehend von den Unternehmens- bzw. Online-Marketing-Zielen bestimmt wird, meist in Form von strategischen Zielen, die langfristig sind und über mehrere Optionen erreicht werden können. Beispiele für strategische Ziele sind Kund:innenakquise, Positionierung als Experte für das eigene Produkt oder die Dienstleistung oder Kund:innenbindung. Die Ziele können auch in Teilzielen oder Key-Performance-Indikatoren (KPIs) formuliert werden, wodurch die Messbarkeit des Content Marketing Erfolgs überprüft werden kann (vgl. Ansari & Müller, 2017, S. 30ff.).

Kreutzer (2021) definiert Key-Performance-Indikatoren (KPIs) als „besonders wichtige Kennzahlen, die zur Erfolgsmessung bspw. einzelner Kommunikationsinstrumente oder zur Bewertung der Unternehmensleistung insgesamt herangezogen werden.“ (Kreutzer, 2021, S. 262).

KPIs für Website-Traffic, der durch Content geschaffen wird, könnten beispielsweise die Herkunft der Website-Besucher:innen (Referrer), die Absprungrate (Bounce Rate), die Anzahl der Seitenaufrufe pro Besuch (Pages per Visit) oder die Dauer des Besuchs (Time on Site) sein. Um die Attraktivität des Contents zu bewerten können z.B. die Anzahl der Downloads oder Klicks auf Content-Angebote in E-Mails oder Newsletter-Registrierungen sowie die View-through Rate eines Videos oder die Anzahl der Kommentare, Likes und Shares in sozialen Netzwerken analysiert werden (vgl. Kilian & Kreutzer, 2022, S. 176).

Als KPIs für die Bewertung der Verkaufseffekte durch Content Marketing können die Performance der eingesetzten Call-to-Action, die Anzahl der gewonnenen Interessent:innen/Leads oder der gewonnenen Kund:innen bzw. Aufträge, die Höhe des Umsatzes bzw. des generierten Deckungsbeitrags pro Auftrag/Kund:in oder auch die Veränderung der Länge der durchschnittlichen Kund:innenhaltbarkeit (Kund:innenloyalität) sowie die Weiterempfehlungsquote betrachtet werden (vgl. Kilian & Kreutzer, 2022, S. 177).

Um ein aussagekräftiges Controlling durchführen zu können, sollten Ziele bzw. KPIs präzise und nach der SMART-Methode definiert werden, nach der die Ziele spezifisch, messbar, akzeptiert im Sinne von ansprechend, realistisch und terminiert formuliert werden müssen (vgl. Schauer-Bieche, 2019, S. 103f.; Kilian & Kreutzer, 2022, S. 160).

Für die konzentrierte Verfolgung der Ziele ist es relevant, diese mit anderen Unternehmensbereichen abzustimmen und zu teilen, die an der Zielerreichung des Content Marketings beteiligt sind (Hirschfeld & Josche, 2018, S. 19).

### **5.1.2 Analysen**

Um die geeigneten Themen, Formate und Distributionsplattformen auswählen zu können, muss zuerst eine Analyse der Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens und der Wettbewerber stattfinden sowie der Bedürfnisse und des Nutzungsverhalten der potenziellen Kund:innen bzw. der Zielgruppe (vgl. Ansari & Müller, 2017, S. 30).

Im Content Marketing geht, aufgrund der Möglichkeit, dass sowohl Unternehmen als auch Personen im Internet eine Autorität für bestimmte Themen werden können, das Konkurrenzfeld meist über die direkten Branchenwettbewerber hinaus (vgl. Ansari & Müller, 2017, S. 39)

Eine Möglichkeit die Unternehmensposition zu den Marktwettbewerbern zu vergleichen ist die SWOT-Analyse, die in der Mikro-Analyse die Stärken (Strength) und Schwächen (Weaknesses) sowie in der Makro-Analyse die Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats) evaluiert (vgl. Ansari & Müller, 2017, S. 35f.). Damit wird die IST-Situation des Unternehmens im Marktumfeld bestimmt und sie kann eine gute Übersicht über die Konkurrenz sowie die Kund:innenwünsche geben (vgl. Ansari & Müller, 2017, S. 39).

Eine organische Suche mit relevanten und umfassenden Keywords in Suchmaschinen wie etwa Google ist eine weitere Möglichkeit den Content-Wettbewerb abzuschätzen (vgl. Ansari & Müller, 2017, S. 40)

Neben der Abgrenzung zur Konkurrenz hängt der Content Marketing Erfolg auch davon ab, wie genau die Unternehmenskommunikation auf die Zielgruppe und deren Bedürfnisse und Einstellungen ausgerichtet ist. Daher ist es notwendig, die Zielgruppe so genau wie möglich zu definieren (vgl. Hirschfeld & Josche, 2018, S. 19f.). Dadurch wird auch die Ausarbeitung der relevanten Themen, die in einem späteren Schritt erfolgt, für ein Unternehmen einfacher (vgl. Hilker, 2017, S. 89).

Bezüglich der Zielgruppe eine IST-Analyse der aktuellen Webpräsenz durchzuführen ist eine erste Möglichkeit, um herauszufinden, welches Zielpublikum bereits mit der Website oder bestehendem Content erreicht wird und wofür sich dieses interessiert (vgl. Ansari & Müller, 2017, S. 43). Des Weiteren können Social-Media Analysen dabei unterstützen Themen und Zielgruppen zu identifizieren, die noch nicht bespielt bzw. erreicht werden (vgl. Ansari & Müller, 2017, S. 47).

Auch durch die sekundäre Marktforschung, wie Studien und Datenbanken, können Unternehmen hilfreiche Informationen zur Zielgruppe erhalten, wie beispielsweise zur Größe und Kaufkraft einer Zielgruppe (vgl. Ansari & Müller, 2017, S. 50f.).

Die Ziele und Bedürfnisse der Zielgruppe müssen auch mit den Zielen des Unternehmens abgestimmt werden, um daran Stärken und Kompetenzen des eigenen Unternehmens im Vergleich zum Wettbewerb festmachen zu können und sich dadurch abzugrenzen (vgl. Hilker, 2017, S. 88).

### **5.1.3 Customer Journey & Personas**

Da Zielgruppen oftmals noch sehr breit definiert werden, wodurch eine gezielte Ansprache erschwert wird, ist es relevant auch Personas auszuformulieren. Diese sind typische Vertreter:innen einer Zielgruppe, die anhand relevanter Merkmale möglichst detailliert beschrieben werden und der Zielgruppe ein Gesicht geben sollen. Personas werden oft auch als Consumer-, Buying-, Buyer- oder Customer Buyer-Personas bezeichnet (vgl. Kreuzer, 2021, S. 16; Hirschfeld & Josche, 2018, S. 19f.; Hilker, 2017, S. 89).

Neben Merkmalen wie Alter, Geschlecht, Ausbildung und Jobbeschreibung sowie Aufgaben und Herausforderung im Alltag können auch Informationen zum privaten Umfeld, zu Hobbys, zur Mediennutzung oder zu persönlichen Motiven und der Lebensgeschichte einen Mehrwert bieten. Ihnen sollte auch ein Name gegeben sowie ein Bild zugeordnet werden (vgl. Kreuzer, 2021, S. 16; Hirschfeld & Josche, 2018, S. 19f.).

Diese Merkmale und Informationen können sowohl fiktiv als auch real sein, wobei letztere beispielsweise durch Website- (Besucher, Keywords) und Social Media- (Follower, Fragen und Diskussionen auf den jeweiligen Unternehmensprofilen) Analysen oder auch durch Erfahrungsberichte von Mitarbeiter:innen mit direktem Kund:innenkontakt gesammelt werden können (vgl. Hilker, 2017, S. 90). Auch reale Marktdaten, erhoben durch interne oder externe Marktforschung, sowie Umfragen, Interviews und Kund:innenfeedback helfen bei der Persona-Erstellung (vgl. Hagen & Münzer, 2019, S. 47).

Da mit den Personas regelmäßig gearbeitet werden soll, ist es für die Praktikabilität und Einprägsamkeit förderlich, insgesamt nicht mehr als fünf Personas zu erstellen, die aber 50 bis 70 Prozent der Zielgruppe abdecken sollten (vgl. Ansari & Müller, 2017, S. 60).

Neben Personas muss auch die Customer Journey der Zielgruppe betrachtet und analysiert werden, um die verbesserte Ansprache der (potenziellen) Kund:innen, die ausgespielter Content entlang der Customer Journey bietet, auch nutzen zu können. Dadurch können Konsument:innen in dem Kanal und der Customer Journey Phase, in der sie sich in dem Moment befinden, auf unterschiedliche, vertrauensbildende Inhalte treffen, die nicht werblich sind (vgl. Ansari & Müller, 2017, S. 55).

Um ein klares Bild der Customer Journey der eigenen Zielgruppe zu erhalten, ist es hilfreich diese direkt zu befragen, indem die gesamte Customer Journey gemeinsam durchbesprochen wird. Diese Analysen können datengetriebene Strategie-Entscheidungen unterstützen, beispielsweise in Bezug auf die Anbindung von neuen Kanälen (vgl. Löffler & Michl, 2024, S. 290).

## **5.2 Content Audit**

Mit dem Content Audit soll eine IST-Analyse des bereits bestehenden Contents eines Unternehmens erfolgen. Die Bewertung der Tauglichkeit des Contents findet auch im Hinblick auf die neuen Content-Ziele statt (vgl. Schauer-Bieche, 2019, S. 106).

Das Content Audit besteht aus der Content-Inventur und dem Content-Rating. Die Content-Inventur erfolgt quantitativ und liefert eine strukturierte Aufstellung über die bestehenden Themen und Inhalte. Das Content-Rating erfolgt qualitativ und fügt eine zusammenfassende Bewertung des bestehenden Contents hinzu.“ (vgl. Ansari & Müller, 2017, S. 65; Eschbacher, 2021, S. 153).

Für die Bewertung der Content-Qualität gibt es unterschiedliche Möglichkeiten. Hirschfeld und Josche (2018) empfehlen eine Kategorisierung in wertvoll, wirksam und nutzlos. Wertvoll ist Content, wenn er für die Verbraucher:innen einen konkreten Nutzen bringt, indem er beispielsweise die Fragen der Konsument:innen beantwortet. Damit trägt der Content auch zum Aufbau des Expert:innenstatus des Unternehmens bei. Content ist wirksam, wenn er von der Zielgruppe genutzt wird und es schafft, diese zum Handeln zu bewegen. Dies kann beispielsweise an der Verweildauer und Download-Anzahl eruiert werden. Nutzlos ist Content dann, wenn er die bereits genannten Kriterien nicht erfüllt. (vgl. Hirschfeld & Josche, 2018, S. 17f.).

Für ein Content Audit können auch externe Expert:innen miteinbezogen werden, die Perspektiven zu interessanten Inhalten zur Verfügung stellen können, die über die Perspektive des Unternehmens hinausgeht. Je nach Dynamik des Marktes eines Unternehmens kann es auch sinnvoll sein, Content Audits in einer Regelmäßigkeit von sechs bis zwölf Monaten durchzuführen (vgl. Kilian & Kreutzer, 2022, S. 178).

Auf der Grundlage des Content Audits können die Maßnahmen für die Content Optimierung und die Ergänzung neuen Contents sowie der dafür benötigte Aufwand abgeschätzt werden (vgl. Hirschfeld & Josche, 2018, S. 18).

### **5.3 Content Planung, Produktion und Distribution**

In der Phase der Content Planung wird festgelegt, welche Themen und Inhalte in welchem Format vorhanden sein müssen. Weiters werden die Distributionsplattformen und -Kanäle spezifiziert, über die der Content ausgespielt werden soll, damit mit den potenziellen Kund:innen Kontakt aufgenommen und interagiert werden kann (vgl. Ansari & Müller, 2017, S. 80).

In dieser Phase wird auch der organisatorische Rahmen bestimmt, damit der Content zeitgerecht, kosteneffizient und in der angemessenen Qualität produziert werden kann (vgl. Ansari & Müller, 2017, S. 80).

Dabei ist es relevant, die Rollen der internen Mitarbeiter:innen sowie der externen Dienstleister:innen wie Agenturen im Vorhinein festzulegen, zu definieren, wie der Redaktionsfluss intern aussehen soll und diese Pläne auch vorab transparent zu kommunizieren und abzuklären (vgl. Schauer-Bieche, 2019, S. 108).

Der Content Plan, zum Beispiel in Form eines Redaktionsplans, kann bei der Content Planung und später auch bei der Produktion und Distribution helfen. Weiters können mit dem Content Plan die Ressourcen genau geplant werden, wobei durch die Planbarkeit einerseits Argumente für die Unabhängigkeit der Content-Abteilung gegenüber anderen Stakeholdern geschaffen werden, andererseits aber auch spontane Content-Umsetzungen ermöglicht werden (vgl. Schauer-Bieche, 2019, S. 110).

Der Content- bzw. Redaktionsplan ist auch die Voraussetzung für eine aussagefähige Erfolgskontrolle: „Hierzu ist in regelmäßigen Intervallen – bspw. alle drei Monate – zu überprüfen, ob die Maßnahmen des operativen Content-Marketing-Plans zur Zielerreichung geführt haben.“ (Kilian & Kreutzer, 2022, S. 175).

Bei der Content Produktion wird, abhängig von den Ressourcen und Kompetenzen im Unternehmen, entweder der Content intern oder durch Agenturen extern produziert (vgl. Ansari & Müller, 2017, S. 126). Im Rahmen der Content Produktion macht es auch Sinn, Kanäle nicht losgelöst voneinander zu betrachten, sondern den Vorteil zu nutzen, dass die verschiedenen Kanäle und Touchpoints voneinander profitieren können (vgl. Eck & Eichmeier, 2014, S. 221).

In der darauffolgenden Content Distribution Phase ist es hilfreich den produzierten Content zuerst in den Owned Media Kanälen zu platzieren, diesen anschließend mit der Bewerbung über Paid-Media zu unterstützen, damit der Content schließlich im Rahmen von Earned Media von den (potenziellen) Kund:innen zitiert wird (vgl. Eschbacher, 2021, S. 257f.).

Owned Media Kanäle werden nur vom Unternehmen direkt bespielt und sind der zentrale Ausgangspunkt für die Distribution von Content. Dazu zählen neben der Website auch ein Unternehmens-Blog oder eine Social-Media-Präsenz, wobei die Verantwortung für diese ausschließlich beim Unternehmen liegt (vgl. Eschbacher, 2021, S. 259; Kreutzer, 2021, S. 270).

Unter Paid Media versteht man Medialeistungen, die von Unternehmen gegen Bezahlung und nur für eine begrenzte Dauer bei Drittpartnern gekauft werden und können Beiträge auf Social-Media-Plattformen, Werbebanner oder auch Keyword-Anzeigen sein (vgl. Kreutzer, 2021, S. 270; Ansari & Müller, 2017, S. 150).

Bei Earned Media handelt es sich um alle Formen von Inhalten von Online-Nutzer:innen – sowohl positiv als auch negativ –, die Unternehmen durch ihre Aktivitäten ausgelöst haben. Dies umfasst die unterschiedlichsten Formen von User-Generated-Content wie beispielsweise Nutzer:innen-Reaktionen (Shares, Likes, Kommentare und Bewertungen) bezogen auf Beiträge in Social-Media-Kanälen oder auf Artikel und Posts auf unternehmenseigenen, aber auch -fremden Blogs, Foren und Communitys. Dieser Content ist für Unternehmen am wenigsten kontrollierbar, trägt aber gleichzeitig stark zur Glaubwürdigkeit einer Marke bei (vgl. Kreutzer, 2021, S. 256; Ansari & Müller, 2017, S. 151).

Die gemeinsame Nutzung dieser drei Mediatypen kann zu einer höheren Gesamtreichweite des Contents führen (vgl. Eschbacher, 2021, S. 258). Relevant ist auch hierbei, dass das Zusammenspiel der Mediatypen auf das Ziel des Content Marketings und die definierte Zielgruppe abgestimmt ist (vgl. Ansari & Müller, 2017, S. 151f.).

#### **5.4 Evaluation & Revision**

Wie bereits erwähnt spielt das Controlling im Rahmen des Content Marketing Strategie Prozesses auch eine relevante Rolle. Dies umfasst neben der Überwachung der Content-Ausspielung und -Rezeption sowie der Analyse der erreichten Ergebnisse auch die kontinuierliche Optimierung des Content-Marketing-Prozesses (vgl. Kilian & Kreutzer, 2022, S. 154).

In der Praxis zeigt sich, dass für mehr als die Hälfte der B2C-Content-Marketing-Verantwortlichen die genaue und regelmäßige Erfolgsmessung dazu beitragen würde, dass das Content Marketing noch erfolgreicher wird (vgl. (Statista et al., 2024, S. 8).

Beim Monitoring der Content Marketing Maßnahmen können sowohl Content Kennzahlen und KPIs dabei helfen, die übergeordneten Ziele im Blick zu behalten, als auch Analytics-Methoden dabei unterstützen, in welcher Art wie viele Verbraucher:innen mit dem Content interagieren (vgl. Ansari & Müller, 2017, S. 222; Schauer-Bieche, 2019, S. 124).

Neben der Überprüfung ist auch die Optimierung des Contents relevant, um einen langfristigen Content Marketing Erfolg sicherzustellen (vgl. Eschbacher, 2021, S. 300). Ausgehend von den Ergebnissen der Kontrolle, die in regelmäßigen Abständen stattfinden sollte, kann ein Content Plan für die nächste Periode weiterentwickelt werden. Denn Content Marketing ist ein Kreislauf, auch Closed Loop genannt. Dieser beginnt immer mit der Zieldefinition, geht weiter über die Content Planung, die Content Kreation, die Content Distribution bis zum Content Controlling und beginnt anschließend wieder von vorne (vgl. Kilian & Kreutzer, 2022, S. 178).

Dieses Vorgehen findet sich auch beim von Hirschfeld und Josche (2018) vorgeschlagenen Lean Content Marketing Ansatz: dabei sollen Unternehmen gerade in der Startphase versuchen, mit geringem Aufwand den Content schnell auf den Markt zu bringen und anhand des Zielgruppen-Feedbacks die Maßnahmen Schritt für Schritt zu optimieren. Der Content soll dabei nicht billig produziert sein, es geht vielmehr darum, die vorhandenen Ressourcen intelligent einzusetzen, um die Bedürfnisse der Zielgruppe zu treffen (vgl. Hirschfeld & Josche, 2018, S. 12).

Mithilfe der Innovationsmethode Design Thinking lässt sich, mit der Unterstützung von Kund:innen, ein Minimum Viable Content erarbeiten, der anschließend im Rahmen des Lean Content Prozess mit agilen Projektmanagement-Maßnahmen in iterativen Etappen getestet, weiterentwickelt und verfeinert wird (vgl. Hirschfeld & Josche, 2018, S. 50). Beim Design Thinking setzt man sich in die potenziellen Kund:innen hinein, um neue, innovative Lösungsansätze für die Probleme der Kund:innen zu finden (vgl. Hirschfeld & Josche, 2018, S. 48).

Der Prozess ist in fünf Phasen eingeteilt:

In der ersten Phase Einfühlen (Empathise) werden mithilfe von Beobachtungen und qualitativen Zielgruppen-Befragungen die Probleme, Emotionen und Motivationen dieser ergründet. Anschließend werden in der Definieren-Phase (Define) die Ergebnisse zu Statements verdichtet und Persona-Profile erstellt. In der nächsten Phase der Ideen-Entwicklung (Ideate) werden von einem interdisziplinären Team möglichst viele, auch außergewöhnliche Lösungsalternativen und Ideen zur Bedürfnisbefriedigung mittels Brainstorming-Techniken gesammelt. Diese werden geclustert und priorisiert. Darauf folgt die Phase der Prototypisierung (Prototype), in der die Top-Ideen weiterentwickelt werden. Der aussichtsreichste Prototyp wird in der abschließenden Test-Phase den Kund:innen vorgestellt und Feedback dazu eingeholt. Darauf aufbauend können Prototypen weiterentwickelt und getestet werden bis eine Marktreife erreicht ist (vgl. Hirschfeld & Josche, 2018, S. 49).

## **5.5 Relevanz der organisationalen Zusammensetzung und des Teams**

In den vorangehenden Kapiteln wurde bereits die Wichtigkeit der Team-Zusammensetzung und Rollenverteilung für eine erfolgreiche Content Marketing Strategie Erstellung und Durchführung erwähnt. Auch die Relevanz der transparenten Kommunikation und Überzeugung aller Stakeholder:innen ist angesprochen worden. Auf diese Punkte soll im Folgenden noch näher eingegangen werden.

In vielen Unternehmen gibt es häufig noch ein stark ausgeprägtes Arbeiten in Silos, dass sich beispielsweise in einer Aufteilung der Abteilungen PR, SEO und Marketing zeigt.

Um im Content Marketing Erfolg zu haben ist es jedoch wichtig, dass neue interdisziplinäre Content-Teams geformt werden, die flexibel zusammenarbeiten (vgl. Ansari & Müller, 2017, S. 120). Für dieses Team muss es auch eine/n verantwortliche Content Marketing Manager:in geben, der oder die den Überblick behält und darauf achtet, „dass die Content-Strategie eingehalten wird und alle definierten und geplanten Maßnahmen geordnet und zeitgerecht umgesetzt werden. Dass jeder Content zum Unternehmen passt und auf die ausgearbeitete Zielgruppe bzw. die einzelnen Personas zugeschnitten ist.“ (Eschbacher, 2021, S. 136).

Auch auf die Zusammenarbeit mit Abteilungen, von und zu denen Content beziehungsweise Content-Ideen geliefert werden sowie Abteilungen, die Analysedaten bereitstellen, muss Fokus gelegt werden und ein regelmäßiger Austausch forciert werden (vgl. Löffler & Michl, 2024, S. 55).

Um möglichen Hindernissen wie Problemen bei der Kommunikation vorzubeugen ist es hilfreich, die Rollen und Zuständigkeiten klar zu verteilen, Informationen einfach zugänglich zu machen, Prozesse mithilfe von kollaborativen Software- und Planungstools zu optimieren und das Zeit- und Ressourcenmanagement klar zu gestalten und zu kommunizieren (vgl. Ansari & Müller, 2017, S. 117).

## **6. Methodischer Teil**

Nach der Erörterung der theoretischen Grundlagen dieser Masterthesis erfolgt die empirische Untersuchung. Zunächst soll die Methodik der Arbeit erläutert werden, im Anschluss werden der Inhalt der qualitativen Interviews, die Auswahlkriterien der befragten Expert:innen und die Analysetechnik beschrieben.

Ziel der empirischen Untersuchung ist, mittels qualitativer Expert:innenbefragungen die Aussagen des Theorieteils zu hinterfragen, gegebenenfalls zu ergänzen und in weiterer Folge im Ausblick dieser Arbeit mögliche Thesen für die weiterführende Forschung zu formulieren sowie praktische Handlungsempfehlungen für Unternehmen zu eruieren.

### **6.1 Beschreibung der Methodik**

Aufgrund der Forschungsfrage „Wie werden Content Marketing Strategien in der Praxis von Einzelhandelsunternehmen angewendet?“ und der Subforschungsfragen „Wie und warum wird der in der wissenschaftlichen Theorie definierte Content-Marketing-Strategie-Prozess in der Praxis nicht konsequent durchgeführt, sondern informell angepasst?“ und „Wie funktioniert die Zusammenarbeit innerhalb der Organisation?“ bietet sich für die vorliegende Arbeit der qualitative Forschungsansatz an.

Der qualitative Forschungsansatz wird laut Wagner-Havlicek & Wimmer (2022) gewählt, „wenn sämtliche Facetten eines komplexen Sachverhalts tiefgehend ergründet werden sollen (vgl. Brosius et al., 2016, S. 4) bzw. sich der Sinn des Untersuchungsmaterials mit quantifizierten Auswertungen nicht ausreichend erschließen lässt (vgl. Strübing, 2013, S. 4).“ (Wagner-Havlicek & Wimmer, 2022, S. 82). Im Unterschied zur quantitativen Forschung wird bei der qualitativen Forschung in nicht-standardisierter Weise verbales Datenmaterial erhoben, in induktiver und datengestützter Weise interpretativ ausgewertet, um den Untersuchungsgegenstand ausführlich zu beschreiben sowie Theorien und auch Hypothesen zu entwickeln. Vor der Datenerhebung muss entschieden werden, mit welcher Methode die Daten erhoben werden und wie sich die Stichprobe zusammensetzt (vgl. Döring, 2023, S. 25f.).

Bei qualitativen Datenerhebungstechniken wird den Forschenden und Befragten durch die nicht bzw. nur teilweise Strukturierung viel Freiraum gelassen, je nach Situation flexibel zu entscheiden, welche Aspekte der Erfahrungen bzw. Lebenswelt der Befragten relevant für das Forschungsthema sind. Durch die Offenheit dieses Vorgehens soll neben der bestmöglichen Annäherung an den Forschungsgegenstand auch die Chance erhöht werden, neue Informationen zum Forschungsthema in den Daten zu finden (vgl. Döring, 2023, S. 322).

Mithilfe der Befragungstechnik der qualitativen Interviews können durch offen gestellte Fragen und die Mitgestaltung des Gesprächsverlaufs durch die Befragten selbst die Sichtweisen dieser detailliert und tiefergehend erhoben werden (vgl. Döring, 2023, S. 361).

Nach Abschluss der Erhebung durch qualitative Interviews werden die zu Sicherungszwecken digital gespeicherten Audioaufzeichnungen in Form von Transkripten aufbereitet (vgl. Döring, 2023, S. 362). Anschließend wird das Material mittels qualitativer Datenanalyseverfahren, wie der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse nach dem Ablaufmodell von Kuckartz (2016), auch mithilfe von Software-Tools ausgewertet.

## **6.2 Inhalt und Ziel der Interviews**

Im Hinblick auf das gewählte Thema fiel die Wahl für die Methode auf das Expert:innen-Interview. Als Expert:innen werden Personen bezeichnet, die ein Spezialwissen über den zu erforschenden Sachverhalt besitzen. Dieses Wissen soll mithilfe des Expert:innen-Interviews erhoben werden (vgl. Gläser & Laudel, 2010, S. 12).

Als Befragungsform wurde für diese Masterarbeit das halbstrukturierte Leitfadeninterview gewählt. Der Interviewleitfaden beinhaltet einen Katalog von Themenblöcken und offener Fragen, jedoch ohne Antwortalternativen, damit die Befragten in eigenen Worten antworten können und auch die Reihenfolge der Fragen kann an die Interviewsituation individuell angepasst werden, indem Fragen vertieft, vorgezogen oder auch ausgelassen werden (vgl. Döring, 2023, S. 356).

Da das Leitfadeninterview einem alltäglichen Gespräch ähneln soll, in dem die Befragten ihre Perspektiven, Erfahrungen und ihr Wissen ausdrücken können, ist die individuelle Anpassung der Reihenfolge der Fragen bzw. Themen und der Fokus auf die Beibehaltung eines natürlichen Gesprächsflusses notwendig, um das Forschungsthema umfassend erheben zu können. (vgl. Strübing, 2018, S. 102f.)

Bei der Umsetzung qualitativer Expert:innen-Interviews müssen nach Kaiser (2021) dieselben Gütekriterien gelten, wie für die qualitative Sozialforschung (vgl. Kaiser, 2021, S. 9). Diese sind die Folgenden:

- „Die intersubjektive Nachvollziehbarkeit der Verfahren der Datenerhebung und Datenauswertung,
- die theoriegeleitete Vorgehensweise,
- die Neutralität und Offenheit des Forschers gegenüber neuen Erkenntnissen sowie anderen Relevanzsystemen und Deutungsmustern“ (Kaiser, 2021, S. 13).

Die „Anforderung der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit der Verfahren der Datenerhebung und Datenanalyse“ (Kaiser, 2021, S. 9) meint das systematische Vorgehen bei der Durchführung der Methode des Expert:innen-Interviews. Im Gegensatz zur quantitativen Befragung kann der Anspruch intersubjektiver Nachvollziehbarkeit nicht erfüllt werden, da das Erhebungsinstrument nicht ausreichend standardisiert ist.

Daher sind Forscher:innen nach Kaiser (2021) dazu angehalten „den Prozess der Datenerhebung, ihrer Analyse und Interpretation soweit offenzulegen und zu dokumentieren, dass Dritte zumindest die einzelnen Schritte der Vorgehensweise erkennen und bewerten können. Dies betrifft [...] vor allem die Benennung der Kriterien der Expertenauswahl, die Offenlegung des Leitfadens, die Beschreibung der Interviewsituation und die Darstellung der Auswertungsmethode (vgl. Steinke 1999).“ (Kaiser, 2021, S. 10)

In den vorliegenden Unterkapiteln des methodischen Teils wird daher detailliert darauf eingegangen, wie die im Rahmen dieser Masterarbeit durchgeführten Expert:innen-Interviews vorbereitet, umgesetzt, nachbereitet und ausgewertet wurden.

Das Gütekriterium des theoriegeleiteten Vorgehens wird dadurch realisiert, dass der Informationsbedarf, der aus den Forschungsfragen und theoretischen Überlegungen abgeleitet wird, im Leitfaden in Themenblöcken und Fragen übersetzt wird (vgl. Gläser & Laudel, 2010, S. 115). Ebenso sollten die Ergebnisse der eigenen Analyse abschließend mit dem theoretischen Kontext konfrontiert werden (vgl. Kaiser, 2021, S. 10).

Das Prinzip der Neutralität besagt, dass die Expert:innen-Interviews nicht dafür genutzt werden dürfen, lediglich Bestätigung für eigene Annahmen zu erhalten, was daher insbesondere bei der Interviewfragenformulierung beachtet werden muss (vgl. Kaiser, 2021, S. 11f.). Bei der Formulierung der Fragen muss ebenso darauf geachtet werden, dass sie den Befragten die Möglichkeit geben, das eigene Wissen und die eigenen Interessen formulieren zu können, wodurch man dem Gütekriterium der Offenheit gerecht wird (vgl. Gläser & Laudel, 2010, S. 115). Auch in der Interviewsituation muss sich der Forscher bzw. die Forscherin offen zeigen für Bewertungen des Gesprächspartners/der Gesprächspartnerin, die gegebenenfalls nicht mit der bisherigen Wahrnehmung des Untersuchungsgegenstandes übereinstimmen (vgl. Kaiser, 2021, S. 11).

Der Vorgang der Leitfaden-Erstellung ist auch eine Übersetzung der Forschungsfragen in Interviewfragen und kann mit dem Begriff der Operationalisierung beschrieben werden (vgl. Kaiser, 2021, S. 68). Diese Operationalisierung erfolgt in zwei Schritten: im ersten Schritt werden im Rahmen der konzeptionellen Operationalisierung die Analysedimensionen auf Grundlage der Forschungsfragen definiert, die die zu beobachtende Phänomene identifizieren. Diese Dimensionen werden aus der Theorie abgeleitet und im nächsten Schritt in Fragenkomplexe übersetzt. Anschließend werden diese Fragenkomplexe im zweiten Schritt im Rahmen der instrumentellen Operationalisierung in die Interview-Fragen weiterentwickelt, die in unterschiedliche Interview-Teilbereiche eingeteilt sind (vgl. Kaiser, 2021, S. 68f.).

In der folgenden Tabelle wird dieser Prozess für die vorliegende Masterarbeit dargestellt, der vollständige Leitfaden ist im Anhang beigelegt.

<b>Forschungsfragen</b>	<b>Analyse- dimensionen</b>	<b>Fragenkomplexe</b>	<b>Interview- Teilbereiche</b>
<b>Wie werden Content Marketing Strategien in der Praxis von Einzelhandelsunternehmen angewendet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Content-Marketing-Strategie-Prozess</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziele</li> <li>• Analysen</li> <li>• Customer Journey und Personas</li> <li>• Content Audit</li> <li>• Content Planung, Produktion und Distribution</li> <li>• Evaluation &amp; Revision</li> </ul>	Teilbereich 3: Content Marketing Strategie Prozess
<b>Wie und warum wird der in der wissenschaftlichen Theorie definierte Content-Marketing-Strategie-Prozess in der Praxis nicht konsequent durchgeführt, sondern informell angepasst?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anpassung des Content-Marketing-Prozesses in der Praxis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau Bereich Content Marketing</li> <li>• Organisatorische Einbettung</li> <li>• Historische Entstehung Content Marketing Strategie</li> <li>• Erarbeitung Content Marketing Strategie</li> </ul>	Teilbereich 1: Vorstellung Interviewpartner:in, Bereich Content Marketing und Stand der Content Marketing Strategie
<b>Wie funktioniert die Zusammenarbeit innerhalb der Organisation?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Team-zusammenstellung</li> <li>• Beteiligte Abteilungen in einem Unternehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teamstruktur</li> <li>• Einbindung Team innerhalb der Organisation</li> </ul>	Teilbereich 2: Team

*Tabelle 3: Definition der Interviewfragen (eigene Darstellung)*

Der erste Teil des Interviews behandelt eine Einführung in das Thema und beginnt mit der Vorstellung der Interview-Partner:innen. Es folgen Fragen zur organisatorischen Einbettung des Content Marketing Bereichs und dem Stand der Content Marketing Strategie zu Beginn der Job-Tätigkeit der Proband:innen.

Der nächste Block des Interviews beschäftigt sich mit der Teamstruktur im Rahmen des Content-Marketing-Strategie-Prozess, wie diese innerhalb der Organisation eingebunden war sowie mit der Zusammenarbeit mit anderen Organisations-Bereichen.

Im dritten Teil des Interviews werden den Interview-Partner:innen Fragen zum Content-Marketing-Strategie-Prozess, der aus der Theorie abgeleitet wurde, gestellt und umfassen die Schritte der Analyse, des Content Audit, der Content Planung, Produktion und Distribution sowie der Evaluation und Revision. Zum Abschluss des Gesprächs bedankt sich der/die Interviewer:in bei dem/der Proband:in.

### **6.3 Zielgruppendefinition**

Für die Interviews konnten Content Marketing Expert:innen von Großunternehmen aus dem Einzelhandel in Deutschland und Österreich gewonnen werden. Dabei wurde darauf geachtet, dass unterschiedliche Branchen, vorwiegend aus dem B2C-Sektor, abgedeckt wurden, um eine breite Abdeckung der Erfahrungen zu schaffen. Die Kontaktaufnahme mit den Interviewpartner:innen erfolgte, teilweise nach Weiterempfehlung durch andere Bereichs-Expert:innen, via LinkedIn oder E-Mail. Anschließend wurden die Gesprächstermine per E-Mail vereinbart sowie die Datenschutz-Einwilligungserklärung eingeholt. Die Interviews fanden persönlich oder via Video-Call über die Microsoft-Software Teams im Zeitraum von August 2024 bis Februar 2025 statt.

Insgesamt wurden 7 Interviewpartner:innen für die qualitative Studie befragt. Im Folgenden werden diese anonymisiert aufgelistet:

<b>Expert:in, Geschlecht &amp; Land</b>	<b>Einzelhandels- Branche &amp; Geschäftsmodell</b>	<b>Datum &amp; Interview-Art</b>	<b>Position</b>
Experte 1 / Mann / Deutschland	Bekleidung B2C Omnichannel	5.8.2024 persönlich	Geschäftsführung
Expertin 2 / Frau / Deutschland	Baumarkt B2C Omnichannel	11.9.2024 Via Video-Call	Bereichsleiterin im Marketing
Experte 3 / Mann / Deutschland	Baumarkt B2C Omnichannel	12.9.2024 Via Video-Call	Leitung Corporate Marketing
Experte 4 / Mann / Deutschland	Home & Living B2C Omnichannel	26.9.2024 Via Video-Call	Leitung Produkt- Marketing
Experte 5 / Mann / Deutschland	Technologie B2B Online	27.9.2024 Via Video-Call	Leitung Marketing
Expertin 6 / Frau / Österreich	Drogerie B2C Omnichannel	20.12.2024 Via Video-Call	Leitung Online Marketing
Expertin 7 / Frau / Österreich	Lebensmittel B2C Omnichannel	25.2.2025 Via Video-Call	Leitung Online Marketing

*Tabelle 4: Interviewpartner:innen für Expert:innen-Interview (eigene Darstellung)*

An dieser Stelle ist auch anzumerken, dass sich die Rekrutierung der Interviewpartner:innen als relativ schwierig darstellte und einige Anfragen via LinkedIn unbeantwortet blieben. Da das Thema der Strategie für Unternehmen gegebenenfalls eine kritische Information darstellt, wurde bereits bei der Anfrage zum Interview entschieden, dass die Interviewpartner:innen in der Auswertung und Arbeit anonymisiert werden, um die Wahrscheinlichkeit einer Zustimmung zum Gespräch zu erhöhen. Alle Interviews liefen in einer lockeren und angenehmen Atmosphäre ab.

Die Dokumentation der Interviews erfolgte in einem Fall über eine Aufzeichnung mithilfe eines digitalen Aufnahmegeräts, wodurch eine anschließende Transkription mithilfe des Transkriptionsfeatures des Microsoft 365-Programms Word erfolgte. Die restlichen Interviews wurden mithilfe der Aufzeichnungsfunktion des Microsoft-Programms Teams aufgenommen und schon während der Aufnahme automatisch transkribiert. Die Transkripte der Interviews wurden anschließend hochsprachlich vereinheitlicht, anonymisiert und teilweise bereinigt, um einen sinnerfassenden Lesefluss zu ermöglichen.

#### **6.4 Analysetechnik**

Im deutschsprachigen Raum entwickelte Philipp Mayring in den 1980er Jahren eine für die empirische Sozialforschung relevante Instrument: die qualitative Inhaltsanalyse. Diese ermöglicht es, Kommunikation systematisch, regel- und theoriegeleitet zu analysieren, um auf bestimmte Aspekte dieser Kommunikation Rückschlüsse ziehen zu können (vgl. Mayring, 2015, S. 13). Wichtig ist hierbei anzumerken, dass die qualitative Inhaltsanalyse kein Standardinstrument ist, welches immer gleich dargestellt ist. Da nicht jede Fragestellung gleich ist, muss das Instrument immer an das vorliegende Material und die jeweilige Fragestellung angepasst werden (vgl. Mayring, 2015, S. 51). Für die Analyse der erhobenen Expert:innen-Interviews wurde für diese Masterarbeit die inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse gewählt, um mittels aus der Theorie entwickelten Kategorien bestimmte Inhalte und Themen aus dem vorliegenden Material zu extrahieren und zusammenzufassen (vgl. Mayring, 2015, S. 103).

Zur Analyse der Daten dieser Arbeit wird das Ablaufmodell von Kuckartz (2016) genutzt, welches nachfolgend dargestellt und anschließend genauer beschrieben wird.

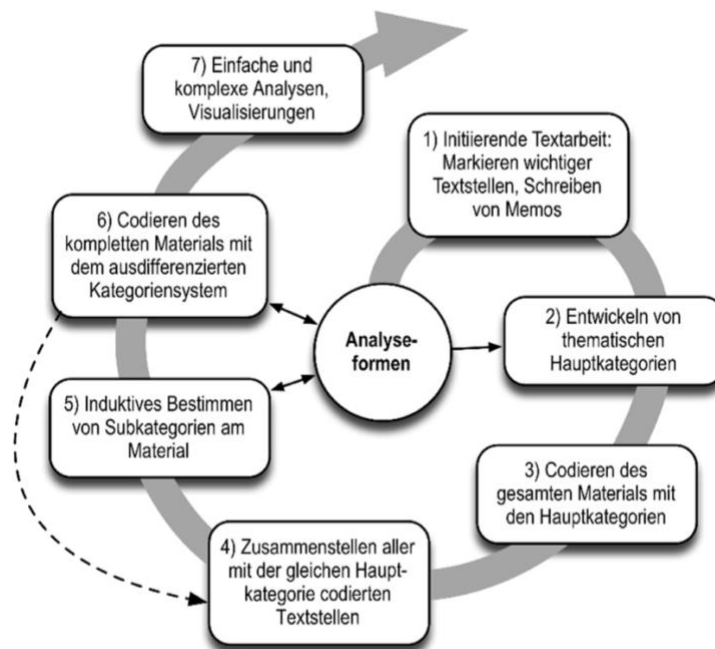


Abbildung 4: Ablaufmodell einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2016, S. 100)

Nach der im ersten Schritt erfolgten Durchsicht der Transkripte und Markierung von relevanten Textstellen folgt im zweiten Schritt die Entwicklung der thematischen Auswertungskategorien, welche im dritten Schritt im Rahmen des ersten Kodierprozesses an das gesamte Material herangetragen wurden. Textstellen, die nicht sinntragend oder relevant für die Beantwortung der Forschungsfrage sind, wurden nicht kodiert. Im vierten Schritt wurden alle mit einer Kategorie versehenen Textstellen zusammengetragen. Anhand dieser wurden im fünften Schritt für die Hauptkategorien relevante Subkategorien bestimmt. Im darauffolgenden sechsten Schritt wurden im Rahmen des zweiten Kodierprozesses die Subkategorien den relevanten Textstellen zugeordnet. In einem nächsten Zwischenschritt wurde bei dem umfangreichen Material durch fallbezogene thematische Zusammenfassungen das Material systematisch komprimiert und auf das wesentliche reduziert, um die Forschungsfrage beantworten zu können. Abschließend wurde im siebten Schritt das zusammengefasste Material mit einer oder mehreren Formen der Auswertung analysiert und für die Ergebnispräsentation vorbereitet (vgl. Kuckartz, 2016, S. 101ff.).

Die Durchführung und Dokumentation der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse erfolgte im Rahmen dieser Masterarbeit mithilfe der Software MAXQDA in der Version 2024. Die Hauptkategorien wurden deduktiv anhand der Forschungsfragen und des Theorieteils dieser Arbeit entwickelt und finden sich ebenfalls im Interviewleitfaden der Expert:innen-Interviews wieder. Nach dem ersten Kodierprozess wurden die Subkategorien anhand des Materials für die jeweilige Hauptkategorie induktiv entwickelt und in mehreren Durchgängen am Material erprobt.

Die von Kuckartz formulierten Kodierregeln wurden bei der Durchführung der Inhaltsanalyse angewandt:

- „1. Es werden in der Regel Sinneinheiten codiert, jedoch mindestens ein vollständiger Satz.
2. Wenn die Sinneinheit mehrere Sätze oder Absätze umfasst, werden diese codiert.
3. Sofern die einleitende (oder zwischengeschobene) Interviewer-Frage zum Verständnis erforderlich ist, wird diese ebenfalls mitcodiert.
4. Beim Zuordnen der Kategorien gilt es, ein gutes Maß zu finden, wie viel Text um die relevante Information herum mitcodiert wird. Wichtigstes Kriterium ist, dass die Textstelle ohne den sie umgebenden Text für sich allein ausreichend verständlich ist.“ (Kuckartz, 2016, S. 104)

Nach Abschluss des Kodierprozesses erfolgte eine Zusammenfassung der einzelnen Textstellen in den jeweiligen Haupt- und Subkategorien für jedes Interview und auf Basis dessen wurde das kodierte Material mittels der Analyseform der kategorienbasierten Auswertung analysiert.

Auf die Kategorien mit ihren jeweiligen Unterkategorien sowie auf die Ergebnisse wird im nachfolgenden empirischen Teil näher eingegangen.

## 7. Empirischer Teil

Für die vorliegende Forschung wurden insgesamt sieben Expert:innen interviewt. Mit der gewählten Forschungsmethode der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse werden die gewonnenen Erkenntnisse aus den Befragungen in Kategorien zusammengefasst bzw. generalisiert.

Im Folgenden werden die entwickelten Kategorien dargestellt sowie die Ergebnisse der Analyse präsentiert. Aus den geführten Interviews haben sich insgesamt sechs Kategorien herauskristallisiert, welche wieder in Unterkategorien eingeteilt wurden:

Kategorie	Bezeichnung
<b>Team</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau Bereich &amp; Zusammenarbeit               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kern-Team                   <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Multidisziplinäres Team</li> <li>▪ Matrixstruktur</li> </ul> </li> <li>○ Stakeholder</li> <li>○ Agentur</li> </ul> </li> <li>• Faktoren für effektive Zusammenarbeit               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mitarbeiter:innen: Selbstverantwortung/Entscheidungsfreiheit</li> <li>○ Tools</li> <li>○ Arbeitsroutinen</li> <li>○ Transparenz der Ziele</li> <li>○ Kommunikation</li> </ul> </li> <li>• Learnings in Bezug auf Zusammenarbeit               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Koordination/Management</li> <li>○ Transformations-Prozess</li> <li>○ Fehlende Arbeitsroutinen</li> </ul> </li> </ul>
<b>Content Marketing Strategie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategie: Topic First</li> <li>• Kund:innen-Relevanz               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Bedürfnisse der Kund:innen</li> </ul> </li> <li>• Strategie war bereits vorhanden               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Strategie wurde neu aufgesetzt</li> <li>○ 360 Grad Kommunikation</li> </ul> </li> <li>• Strategie: Entstehung bei nicht Vorhandensein</li> </ul>
<b>Strategie-Prozess – Analyse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziele               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ KPIs                   <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kritik gegenüber KPI-Nutzung</li> </ul> </li> <li>○ OKRs</li> <li>○ Zieldefinition</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Analysen <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Markt/Mitbewerber</li> <li>○ Personas <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kritik an Personas</li> </ul> </li> <li>○ Zielgruppe <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kund:innen-Feedback</li> <li>○ Kund:innen-Befragung</li> <li>○ Zielgruppensegmente (typologisch)</li> <li>○ Interessensgruppe</li> </ul> </li> <li>○ Trends</li> <li>○ SWOT</li> <li>○ Kanalanalyse</li> </ul> </li> <li>•Customer Journey <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Customer Journey <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Top of funnel/Awareness-Phase</li> <li>○ Middle of funnel/Consideration Phase</li> <li>○ Bottom of funnel/Conversion</li> <li>○ Bottom of funnel/Retention</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
<b>Strategie-Prozess – Content Audit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Audit nach Prozess-Umstellung</li> <li>•Audit durch Fachabteilung</li> <li>•Kein Audit – direkt Schaffung von neuem Content</li> <li>•Permanenter Prozess</li> </ul>
<b>Strategie-Prozess – Content Planung, Produktion und Distribution</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Content Planung <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Monatliche Content Planung</li> <li>○ Content-Planung über Jahreskalender</li> </ul> </li> <li>•Content Produktion <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Content Produktion über Agentur</li> <li>○ Content Produktion Inhouse</li> </ul> </li> <li>•Content Distribution</li> </ul>
<b>Strategie-Prozess – Evaluation &amp; Revision</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Marktentwicklung</li> <li>•Regelmäßige interne Abstimmungen</li> <li>•Fokus auf Kund:innen</li> <li>•Kontinuierlicher Verbesserungsprozess</li> <li>•Test and Learn (Service Design Thinking)</li> <li>•Performance-Überprüfung</li> </ul>

Tabelle 5: Einteilung der Erkenntnisse in Haupt- und Subkategorien (eigene Darstellung)

An dieser Stelle soll nochmal ein Überblick über die befragten Expert:innen gegeben werden. Insgesamt wurden vier männliche und drei weibliche Expert:innen befragt, wobei zwei der Expertinnen für österreichische Unternehmen arbeiten, die restlichen Unternehmen sind in Deutschland ansässig. Sechs der sieben Unternehmen haben ein B2C Omnichannel Geschäftsmodell, Experte 5 ist im B2B Online-Bereich tätig. Die Branchen der Expert:innen sind durchwegs unterschiedlich, bis auf Expertin 2 und Experte 3, die beide in der Baumarkt-Branche tätig sind.

<b>Expert:in &amp; Geschlecht</b>	<b>Land</b>	<b>Einzelhandels-Branche</b>	<b>Geschäftsmodell</b>	<b>Position</b>
Experte 1 / Mann	Deutschland	Bekleidung	B2C Omnichannel	Geschäftsführung
Expertin 2 / Frau	Deutschland	Baumarkt	B2C Omnichannel	Bereichsleiterin im Marketing
Experte 3 / Mann	Deutschland	Baumarkt	B2C Omnichannel	Leitung Corporate Marketing
Experte 4 / Mann	Deutschland	Home & Living	B2C Omnichannel	Leitung Produkt-Marketing
Experte 5 / Mann	Deutschland	Technologie	B2B Online	Leitung Marketing
Expertin 6 / Frau	Österreich	Drogerie	B2C Omnichannel	Leitung Online Marketing
Expertin 7 / Frau	Österreich	Lebensmittel	B2C Omnichannel	Leitung Online Marketing

## 7.1 Team

Im Folgenden wird neben dem Aufbau des Content Marketing Bereichs in den Unternehmen der Expert:innen auch das jeweilige Kern-Team beschrieben sowie ein Einblick in die Zusammenarbeit mit den Stakeholdern und externen Agenturen gegeben und die Faktoren für eine effektive Zusammenarbeit erläutert.

### 7.1.1 Aufbau Bereich

Allgemein lässt sich sagen, dass der Aufbau der Content-Marketing-Teams beziehungsweise der Bereiche in den Unternehmen der Expert:innen durchgehend unterschiedlich ist. Die Einbettung in die Organisation ähnelt sich bei vier Expert:innen, die alle im Bereich des Marketings angesiedelt sind. Expertinnen 6 und 7 sind direkt Teil des Online-Marketing-Bereichs, Expertin 2 und Experte 3 sind mit ihren Teams ein Teil des Konzernmarketings. Der organisatorische Aufbau der Expert:innen 2, 3, 6 & 7 lässt sich im Folgenden betrachten und dient der Übersichtlichkeit:

#### Organisatorischer Aufbau Bereich Expertin 2



Abbildung 5: Organisatorischer Aufbau Bereich Expertin 2 (eigene Darstellung)

#### Organisatorischer Aufbau Bereich Experte 3

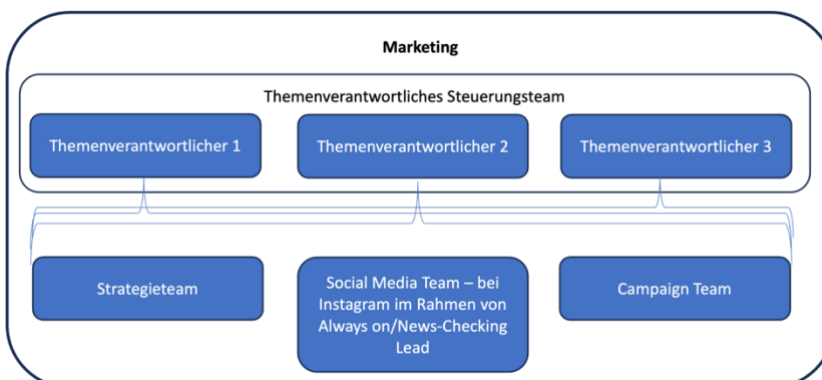


Abbildung 6: Organisatorischer Aufbau Bereich Experte 3 (eigene Darstellung)

## Organisatorischer Aufbau Bereich Expertin 6

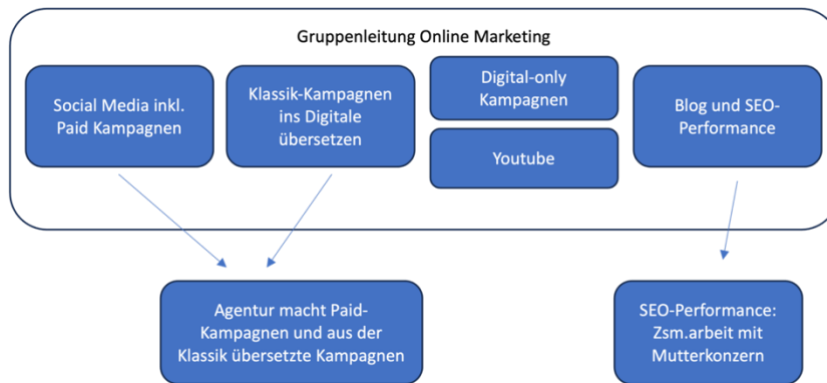


Abbildung 7: Organisatorischer Aufbau Bereich Expertin 6 (eigene Darstellung)

## Organisatorischer Aufbau Bereich Expertin 7

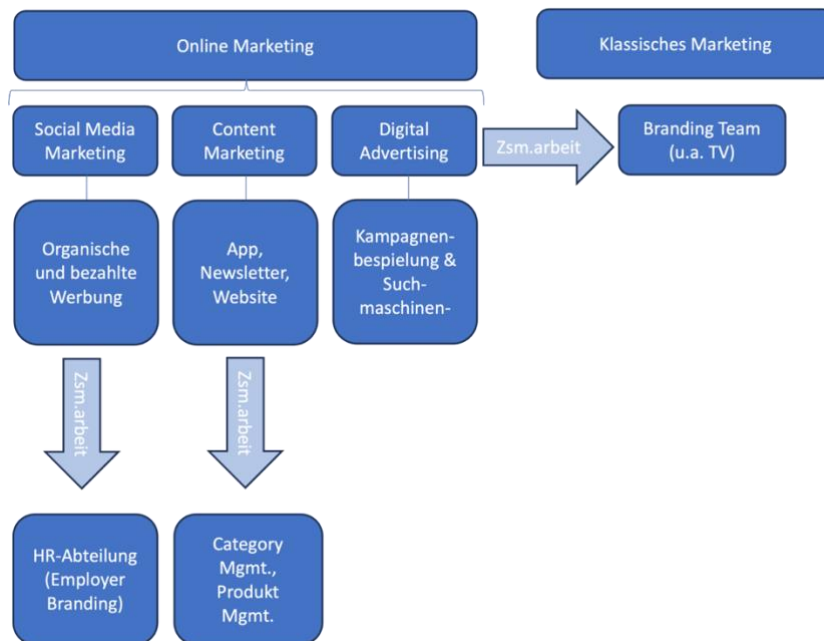


Abbildung 8: Organisatorischer Aufbau Bereich Expertin 7 (eigene Darstellung)

Bei den Experten 1 und 4 ist das Content Marketing nicht nur Teil des Marketing-Bereichs: bei Experte 1 ist das Content Marketing zwischen Online und Zentral-Marketing aufgeteilt, bei Experte 4 beschäftigt sich die Marketing-Abteilung mit dem inspirativen Content und die Abteilung Purchasing mit dem deskriptiven Content.

Bei Experten 5 gibt es eine eigene Struktur. Er ist der Meinung, dass es keine eigene Abteilung für Content Marketing braucht, da jeder Content macht:

"Deswegen sage ich, wir haben und ich bin ein Feind davon zu sagen, es gibt eine Teamstruktur und in dem Team gibt es Content Marketing. Ich kann mir in großen Unternehmen, wie bei einem großen Möbelhändler oder einem großen Baumarkt oder wie auch immer, kann ich mir vorstellen, dass es eine eigene Redaktion gibt beispielsweise. Und Content Marketing bedeutet, dass man jetzt einen Content erstellt, mit dem dann auch Vertriebsziele erfüllt werden. Aber in meiner Philosophie: jeder Content muss auch Vertriebsziele erfüllen. Also man kann jetzt sagen vielleicht, wir machen jetzt eine vertriebsorientierte Content-Kampagne. Das wären im Kern Content Marketing. Aber ich empfehle immer den Unternehmen, die Disziplin oder das Team Content Marketing abzuschaffen. Jeder macht Content Marketing. Und das heißt, dass wir auch - also ist ja unterschiedlich, wenn ich etwas neu aufbauen würde, würde es die Disziplin überhaupt nicht geben - sondern wir trennen dann in Themenmanager und in Kanalmanager." (Experte 5, Pos. 76)

Der organisatorische Aufbau der Experten 1, 4 und 5 lässt sich im Folgenden betrachten und dient der Übersichtlichkeit:

### Organisatorischer Aufbau Bereich Experte 1

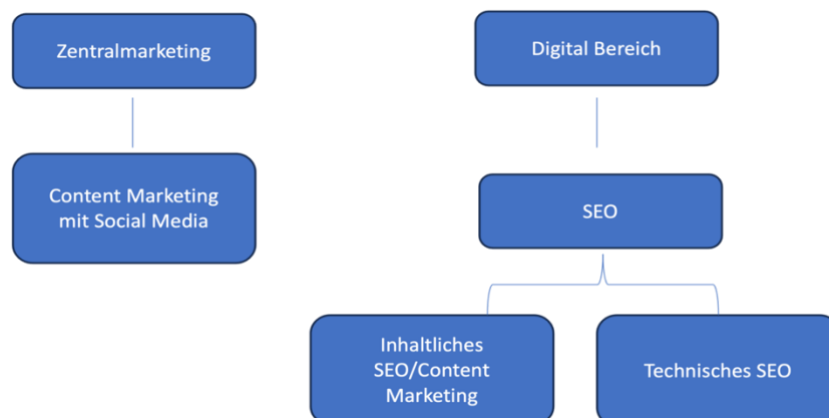


Abbildung 9: Organisatorischer Aufbau Bereich Experte 1 (eigene Darstellung)

#### Organisatorischer Aufbau Bereich Experte 4

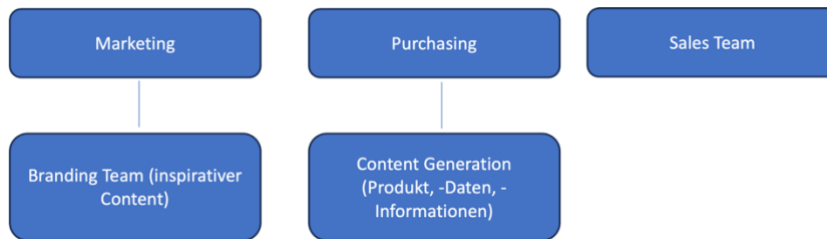


Abbildung 10: Organisatorischer Aufbau Bereich Experte 4 (eigene Darstellung)

#### Organisatorischer Aufbau Bereich Experte 5



Abbildung 11: Organisatorischer Aufbau Bereich Experte 5 (eigene Darstellung)

#### 7.1.2 Kern-Team, Stakeholder und Agenturen

Zum Content-Marketing Kern-Team lässt sich feststellen, dass es bei drei Expert:innen (3, 5 und 6) eigene Themenverantwortliche gibt und bei den Experten 3 und 5 das Content Marketing in einer Matrixstruktur stattfindet. Die Matrixstruktur zeigt sich auch bei Expertin 2, in deren eigenem Kern-Team verschiedene spezialisierte Mitarbeiter:innen in einem multidisziplinären Team zusammenarbeiten. Auch die Kern-Teams von Expertinnen 6 und 7 sind multidisziplinär aufgebaut.

Vier der sieben Expert:innen berichten von einer Zusammenarbeit mit den Stakeholdern im Rahmen der Content Marketing Strategie Arbeit. Bei den Expert:innen 2 und 3 gab es bei der Strategie-Entwicklung eine intensive Zusammenarbeit mit Stakeholdern, die auch alle dazu abgeholt werden mussten.

Die Zusammenarbeit zur Strategie setzt sich bei Expertin 2 auch über die Entwicklung hinaus fort, indem im Arbeitsalltag regelmäßige Meetings stattfinden, bei denen die Strategie weiterhin gemeinsam mit den relevanten Stakeholdern betrachtet und weiterentwickelt wird. Auch bei Expert:innen 6 und 7 finden regelmäßige Meetings statt, um die Strategie-Arbeit anhand eines Themenplans laufend in die Praxis umzusetzen. Dabei werden gemeinsame Themen abgestimmt, die dann von den unterschiedlichen Teams jeweils umgesetzt werden.

Neben der Zusammenarbeit mit Stakeholdern berichten auch 4 Expert:innen von einer Zusammenarbeit mit externen Agenturen: Expertin 7 arbeitet mit zwei externen Agenturen zusammen, bei Experten 3 übernimmt die Agentur die kreative Arbeit, Umsetzung und die rein technische Bespielung der Channels. Diese beiden Expert:innen berichten davon, dass die Zusammenarbeit und insbesondere das Alignment mit den Agenturen nicht immer leicht waren. Bei Experten 3 hat ein Projektmanagement-Tool geholfen, bei Expertin 7 gute Planung und Briefings.

Neben der Zusammenarbeit mit einer externen Agentur gibt es bei Experten 1 und 6 auch eine eigene unternehmensinterne Agentur. Im Unternehmen von Expertin 6 macht die externe Agentur die Paid-Kampagnen, sie kreiert teilweise auch Content sowie den von der Klassik abgeleiteten statischen Content, wobei ein Teil dieses Contents auch von der Inhouse-Agentur gemacht wird.

### **7.1.3 Faktoren für effektive Zusammenarbeit**

In Bezug auf die Faktoren und Learnings für eine effektive Zusammenarbeit haben die Expert:innen die Punkte Selbstverantwortung bzw. Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter:innen sowie Koordination/Management, Unterstützung durch Tools, die Relevanz von Arbeitsroutinen, Transparenz der Ziele, Kommunikation und Transformations-Prozess genannt. Eine Übersicht dieser ist in der folgenden Abbildung zu sehen:

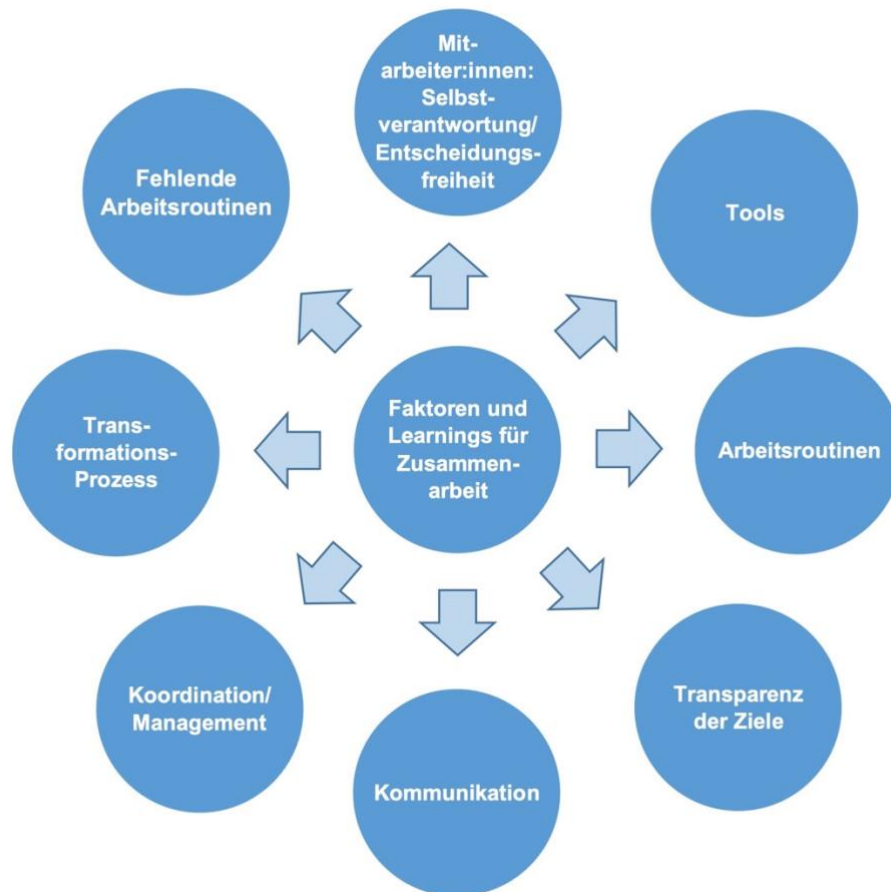


Abbildung 12: Faktoren und Learnings für Zusammenarbeit (eigene Darstellung)

Die Experten 1 und 3 betonen, dass Mitarbeiter:innen Selbstverantwortung und Entscheidungsspielraum haben müssen. Experte 3 hat aber auch die Erfahrung gemacht, dass Koordination bei der Zusammenarbeit von vielen verschiedenen Bereichen mit vielen Mitarbeiter:innen relevant ist. Dieser Meinung ist auch Expertin 7, für die ein Learning in diesem Zusammenhang ist, bei Brainstorming Sessions für ein neues Thema immer zuerst alle beteiligten Bereiche um die Ausarbeitung ihrer drei Top-Ideen zu bitten.

„Mein Learning war zu einem neuen Thema nie eine Brainstorming-Session zu machen, ohne dass man irgendwas vorher ausgeschickt hat. Weil in, gerade wenn mehr Leute sind, mehr Abteilungen - jede Abteilung findet immer, dass ihre Abteilung die Wichtigste ist, das ist grundsätzlich so. Deswegen habe ich zum Schluss nur Brainstorming-Session gemacht, indem ich vorher etwas rausgeschickt habe und gesagt habe, bitte jeder arbeitet seine 3 Top-Ideen heraus für den Bereich

und dann wurden die 3 Ideen präsentiert und auch von den anderen Abteilungen bewertet. Wenn man immer erst in einem Meeting anfängt drüber nachzudenken, dann ist das meistens zu spät und es geht viel zu viel Zeit verloren. Weil gerade Content Strategien, Content Marketing braucht so viele Insights vorher und braucht so viel Hirnschmalz, dass man da nie unvorbereitet reingehen sollte. Und das war eigentlich mein Riesen-Learning.“ (Expertin 7, Pos. 48 - 49).

Die Expert:innen 3 und 7 haben auch positive Erfahrungen mit Tools bei der Zusammenarbeit gemacht: beispielsweise haben kollaborative Projektmanagement-Tools auch die Zusammenarbeit mit externen Agenturen vereinfacht und die Produktivität gesteigert. Auch haben geteilte Dokumente, die gut gepflegt werden und an denen alle Beteiligten aktiv mitarbeiten müssen, in der Praxis geholfen.

Experte 3 hat in seinem Interview auch die Relevanz von Arbeitsroutinen bzw. Gouvernances hervorgehoben, wodurch die Arbeit in Bezug auf das Content Marketing in der Praxis ohne größere Probleme funktioniert hat und viel Content produziert werden konnte. Zu diesem Learning ist er gekommen, da er die Erfahrung gemacht hat, dass gerade im Bereich Content Marketing, in dem immer geliefert werden muss, es eine Herausforderung für die Organisation bzw. das Management ist, wenn Arbeitsroutinen fehlen.

In Bezug auf die Kommunikation der Ziele sind drei Expert:innen (1, 3 und 6) der Meinung, dass diese transparent gemacht und kommuniziert werden müssen, da diese Transparenz laut Expert:innen 1 und 6 auch enorm bei der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit unterstützend wirken kann.

Experte 1 ist auch der Überzeugung, dass eine transparente Fehlerkultur relevant ist, um Test & Learn im Unternehmen möglich zu machen. Er plädiert für Kommunikation als relevanten Faktor für die Zusammenarbeit, ebenso wie die Expertinnen 2 und 7, für die Kommunikation regelmäßig stattfinden muss (in Meetings oder auch informeller im Arbeitsalltag).

Im Rahmen von Transformations-Prozessen müssen laut Expert:innen 3 und 6 besonders die betroffenen Mitarbeiter:innen einbezogen werden. Weiters ist es nach Experten 1 wichtig, dass im konkreten Fall wo Marketing-Abteilungen zusammengeführt werden, nicht die Zentralmarketingverantwortlichen an der obersten Stelle sitzen, sondern jemand aus dem Digital-Marketing, da der Drive und die Dynamik im Digital-Bereich größer sind.

## **7.2 Content Marketing Strategie**

### **7.2.1 Topic-First-Ansatz**

Bei allen sieben Expert:innen liegt der Fokus bei der Content Planung und Produktion auf den Themen und wird nicht auf Basis der Kanäle erstellt. Ausgehend von den Themen wird der Content dann für die unterschiedlichen Kanäle geplant. Drei Expert:innen haben auch eigene Themenverantwortliche.

„Das heißt, es war eigentlich etwas, wo wir gesagt haben, über den jeweiligen funktionsbezogenen Teams steht ein übergeordnetes Steuerungsteam, das zuerst mal auf der Themenebene definiert, was wollen wir mit dem Thema erreichen, welche Zielgruppen wollen wir damit erreichen, was wollen wir investieren in dieses Team und was erhoffen wir uns in welcher Zeit damit zu erreichen.“ (Experte 3, Pos. 46).

### **7.2.2 Kund:innen-Relevanz**

Vier Expert:innen sind der Meinung, dass es bei Content Marketing darum geht, Content zu produzieren, der für die Kund:innen relevant ist. Daher ist es wichtig, zu verstehen, was die Kund:innen brauchen und wollen bzw. was ihre Bedürfnisse sind. Es geht nicht darum, vom Unternehmen her zu denken und dessen Unique Selling Proposition (USP), also das Alleinstellungsmerkmal des Unternehmens, zu kommunizieren, sondern von den Kund:innen her zu denken und mit dem Content ihre Bedürfnisse anzusprechen.

„Also haben wir gesagt: Okay, was können wir anders machen? Und wir haben uns dann auseinandergesetzt damit und haben gesagt: Wenn wir Content Marketing erfolgreich machen wollen - nachdem was ich eben erzählt habe - ist es halt, das Entwickeln von Stories, die die Leute so gut finden, dass sie gerne mehr Content lesen möchten. Dann musst du erstmal verstehen, was wollen die Leute denn überhaupt wissen. Und das ist ein Perspektivwechsel. Während Marken natürlich in Kampagnen immer sehr gerne über sich sprechen, weil es das Prinzip der Positionierung ist, musst du im Content Marketing einen Perspektivwechsel nehmen und sagen, was brauchen die Leute denn. Und ich würde mal sagen, da gibt es 2 Ebenen: Das ist einmal die Ebene, was brauchen die Leute und was wollen die Leute. Das sind durchaus 2 unterschiedliche Paar Schuhe.“ (Experte 3, Pos. 7).

### **7.2.3 Entstehung der Strategie bei nicht Vorhandensein**

In den Unternehmen von Experten 1, 3 und 5 war die Content Marketing Strategie und der Content Marketing Bereich noch nicht vorhanden als sie ins Unternehmen eintraten und wurde erst danach erarbeitet.

Bei allen drei Experten war bei der Strategie-Erstellung der Themenfokus relevanter als das reine Kanaldenken und der Test and Learn-Ansatz war ein Teil des Content Distributions-Prozesses. Zwei Experten (3 und 5) planen ausgehend von den Themen die nächsten Schritte für die Content Produktion und Distribution.

Organisatorisch wurde das Content Marketing bei den Experten 1 und 3 als Teil des Marketing-Bereichs bzw. Digital-Marketing-Bereichs (konkret in der SEO-Abteilung) eingegliedert. Bei Experte 5 sind die für Content Marketing zuständigen Mitarbeiter:innen eigenständig und keiner Abteilung direkt unterstellt.

### **7.2.4 Vorhandensein der Strategie und Neuaufsetzung**

Im Unternehmen von Expert:innen 2, 4, 6 und 7 war bei Eintritt ins Unternehmen bereits eine Content Marketing Strategie vorhanden. Expertin 7 hat mit dem bereits bestehenden Strategie-Prozess weitergearbeitet. Bei zwei Expert:innen (2 und 6) wurde die gesamte bestehende Strategie neu aufgesetzt, um einen neuen Prozess zu implementieren. Expertin 6 ist gerade noch mitten in der Prozess-Findung. Eine teilweise Neuaufsetzung der Content Marketing Strategie fand bei Experten 4 statt.

Alle vier Expert:innen arbeiten mit einem Themenplan, um die Content Marketing Maßnahmen planen und umsetzen zu können. Das Thema 360-Grad-Kommunikation, bei dem die gesamte Kommunikation aufeinander abgestimmt und ineinandergreifen muss, war für Expertinnen 6 und 7 relevant, wobei bei Expertin 6 der Prozess dafür derzeit noch nicht vollständig implementiert ist.

Die Expertin 6 beschreibt den aktuellen und zukünftigen Prozess, der das Unternehmen in die Richtung einer 360-Grad-Kommunikation bringen soll, folgendermaßen:

„Weil bis jetzt war es so: da wird ein Blog Artikel erstellt und der wird dann beworben. Und dann wird ein YouTube-Video erstellt und das wird dann beworben. Und dann gibt es auf Instagram Content. Und dann gibt es TikTok-Content, der ist ein bisschen ähnlich. Aber es ist Alles halt was Eigenes und das werden wir ab Jänner verschmelzen lassen in einen Content Plan. Und es wird nicht alles ganz genau aus einem Guss kommen, weil ein Blog Artikel und ein YouTube-Video ist immer noch was Anderes. Aber es wird zumindest ins selbe Thema einzahlen und erstmal so der erste Schritt in diese Richtung 360 Grad Kommunikation.“ (Expertin 6, Pos. 11).

Organisatorisch sind die Teams der drei Expertinnen (2, 6 und 7) im Bereich Marketing angesiedelt (Expertinnen 6 und 7 direkt im Digital-Marketing-Bereich). Das Team von Experte 4 befindet sich im Bereich Einkauf (Purchase).

## **7.3 Strategie-Prozess – Analyse**

### **7.3.1 Ziele**

Für fünf der sieben Expert:innen (1, 2, 3, 5 und 7) muss die Zieldefinition für das Content Marketing bereits am Anfang des Content Marketing Strategie Prozesses passieren. Die Gründe dafür sind je Expert:in unterschiedlich. Expertin 2 ist der Meinung, dass die weiteren Maßnahmen des Strategie-Prozesses ohne Zieldefinition nicht abgeleitet werden können. Für Expert:innen 1 und 7 muss die Zieldefinition am Anfang des Prozesses stehen, damit klar ist, was erreicht werden soll und die Erfolgsmessung aussagekräftig und sinnvoll durchgeführt werden kann.

Für Experte 3 ist bei den Zielen wichtig, dass jede mitarbeitende Person diese versteht und weiß, welche Freiheitsgrade er/sie hat, um Entscheidungen treffen zu können. Experte 5 ist die Zieldefinition wichtig, damit die Unternehmensziele erreicht werden und die Content-Strategie-Ziele von den Unternehmenszielen abgeleitet werden können. Auch im Unternehmen von Experte 3 werden die Content Marketing Ziele aus den Unternehmenszielen abgeleitet, wobei aus den übergeordneten Zielen auch Sub-Ziele abgeleitet werden.

Expertin 6 hat erst vor kurzem die Strategie neu aufgesetzt und das allgemeine Ziel ist, mehr Konsistenz und Klarheit in der Kommunikation zu erreichen. Die Definition der Ziele für die einzelnen Kanäle wird erst stattfinden, nachdem der Content-Plan und die stringente Kommunikation als Basis umgesetzt wurden.

KPIs werden von sechs Expert:innen in unterschiedlichen Weisen genutzt. Der Großteil nutzt klassische KPIs wie Umsatz, Views, Reichweite und Engagement. Experte 5 wiederum nutzt, abgeleitet aus den Wertschöpfungsstufen, die Kennzahl Outflow, also die Einstellungsänderung, die bei den Kund:innen auf Basis der Kommunikationsbestrebungen stattfindet.

Die Expert:innen 2 und 3 nutzen KPIs, um über einen längeren Zeitraum zu messen, was strategisch wichtig ist, was positive oder negative Entwicklungen sind und was wirklich Relevanz hat und nicht nur eine Momentaufnahme ist.

Vier Expert:innen (1, 2, 5 und 6) äußerten auch Kritik in Bezug auf die Nutzung von rein zahlenbezogenen KPIs. Ihrer Meinung nach bedeutet die Erreichung dieser nicht unbedingt, dass auch das Ziel wirklich erreicht wurde. Sie plädieren für eine Nutzung von Zielgrößen, die relevant für die Zielsetzung sind und mit der diese auch wirklich gemessen werden kann.

Auch das Thema Objectives und Key Results (OKRs) wurde von zwei Experten angesprochen. Beide Experten (1 und 3) glauben an die Fähigkeiten ihrer Teams und Mitarbeiter:innen bei der Umsetzung und dem Versuch die Ziele zu erreichen.

Experte 1 hat stark mit OKRs gearbeitet und pro Quartal wurden die Ziele mit diesen definiert. Die Key Results mussten messbar sein und wurden bewusst sehr anspruchsvoll und teilweise unrealistisch formuliert, um auf neue Ideen und Gedanken zu kommen (z.B. Guerilla-Marketing).

Die jeweiligen Teams haben eigenständig versucht, mit neuen Ideen die OKRs so gut wie möglich zu erreichen.

Experte 3 hat nicht mit klassischen OKRs, sondern mit "OKR light" gearbeitet und versucht, die Sinnhaftigkeit des Themas, die Zielsetzung und das Narrativ den Mitarbeiter:innen zu vermitteln, damit diese in ihrem Entscheidungsspielraum selbst entscheiden können, wie sie das Thema am besten umsetzen und somit die Zielsetzung erreichen. Die Lernkurven wurden dabei aus der Reaktion und dem Feedback der Kund:innen auf den Content gezogen.

### 7.3.2 Analysen

In Bezug auf die im Rahmen des Content Marketing Strategie Prozesses durchgeführten Analysen nennen die Expert:innen die in der folgenden Abbildung dargestellten Themen. Diese werden nachfolgend zusammenfassend beschrieben.

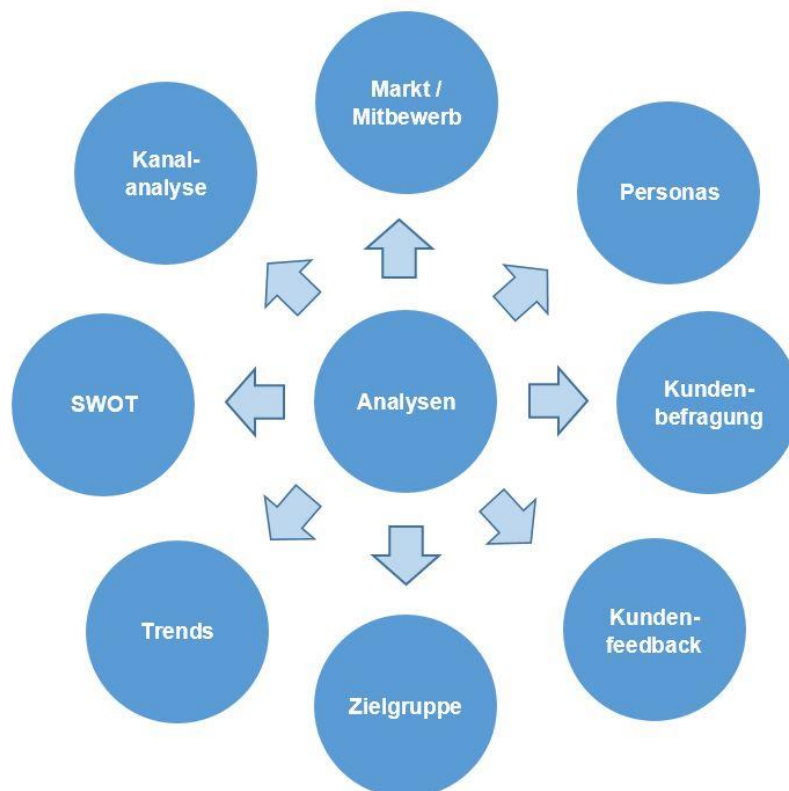


Abbildung 13: Übersicht durchgeführte Analysen im Strategie-Prozess-Punkt "Analysen" (eigene Darstellung)

Expertin 2 hat als einzige davon berichtet, dass sie am Beginn der Strategie-Erstellung mit einer SWOT-Analyse gestartet hat. Weitere 5 Expert:innen (1, 3, 4, 5 und 6) haben sich aber auch mit ihren Mitbewerber:innen auseinandergesetzt. Die Experten 3 und 4 haben beispielsweise durch einen Wettbewerbs-Vergleich Anpassungen ihrer Strategie durchgeführt beziehungsweise konkrete Änderungen des Contents vorgenommen.

Experte 5 ist Fort-Leader und hat mit seinem Produkt einen neuen Markt geschaffen. In der Analyse des Wettbewerbs ist über die Zeit sichtbar geworden, dass Wettbewerber versucht haben, den Unternehmens-USPs zu kopieren.

Kanalanalysen, wie beispielsweise für unterschiedliche Social Media Kanäle, wurden von fünf Expert:innen (1, 3, 5, 6 und 7) durchgeführt, wobei Expert:innen 6 und 7 davon berichten, dass diese bei ihnen auch im Arbeitsalltag regelmäßig stattfinden.

Die Experten 1, 4 und 5 beschäftigen sich auch regelmäßig mit Trends, wobei zwei Experten (4 und 5) diese nach Abwägung auch kurzfristiger in die Strategie mit aufnehmen und die Strategie daran anpassen. Experte 1 hat die Erfahrung gemacht, dass auf Trends, die zum Großteil jüngere Zielgruppen ansprechen, aufgrund der in seinem Unternehmen vorliegenden älteren Zielgruppe nicht besonders eingegangen werden muss.

Bezüglich der Zielgruppe nutzen die Expert:innen unterschiedliche Herangehensweisen: Die Experten 4 und 5 arbeiten mit Zielgruppen, die beispielsweise bei Experte 4 auch zusätzlich mittels Personas definiert wurden.

Im Vergleich dazu arbeiten die Expert:innen 1, 3, 6 und 7 mit Zielgruppensegmenten: Expertin 7 nutzt Sinus Millieus und hat daraus die für ihr Unternehmen relevanten Zielgruppensegmente herausgearbeitet, wohingegen das Unternehmen von Experte 1 über Personas die Zielgruppen differenziert hat, um anschließend zu versuchen diese in den jeweiligen Kund:innengruppen (aktiver Kunde, Bestandskunde & Neukunde) anzusprechen.

Bei den Expert:innen 3 und 6 erfolgte die Erarbeitung der Zielgruppensegmente gemeinsam mit einem Marktforschungs-Institut.

Kund:innen-Befragungen haben neben den Expert:innen 3 und 6 auch die Expert:innen 1, 4, 5 und 7 in Bezug auf den Content und die Bedürfnisse und Wünsche der Kund:innen durchgeführt. Auch Kund:innen-Feedbacks wurden von drei Expert:innen (3, 4 und 6) direkt in den Strategie-Prozess mit einbezogen, um herauszufinden, was Kund:innen wollen und ob der erstellte Content wertvoll ist.

Expertin 2 arbeitet mit Interessensgruppen, da sie der Meinung ist, dass Zielgruppen nur soziodemografisch, überholt und zu eng gedacht sind. Interessensgruppen können sich ihrer Meinung nach trotz eindeutiger Unterschiede ähnlich sein. Relevant ist für sie, dass man sich ansieht, wer an dem jeweiligen Thema Interesse hat und dieses und die jeweiligen Bedarfe der Interessensgruppe trifft. Keinen Mehrwert hat für sie die reine Beschreibung der Personen, die in der Gruppe sein könnten.

Wie bereits erwähnt, wurde bei Experte 1 und 4 auch mit Personas gearbeitet, wobei Experte 1 über Personas verschiedene Zielgruppen in den jeweiligen Kund:innentypen (aktiver Kunde, Bestandskunde, Neukunde) definiert hat und bei Experte 4 die Zielgruppe im Bereich des inspirativen Contents vom Brand Marketing auch mittels Personas definiert wurde. Bei Experte 5 wurden in der Kernstrategie auch die Personas definiert und diese insbesondere bei der Story-Entwicklung betrachtet. Seiner Meinung nach müssen diese auch bei KI-gestützter Content Produktion mitgedacht werden.

Auch Experte 3 hat den Zielgruppen-Findungs-Prozess mit der Erarbeitung von Personas gestartet, die gut beschrieben werden konnten. Über die Grundplanung hinaus war dann aber konkreter Input von Kund:innen relevanter, um die Zielgruppensegmente zu finden.

Denn der Experte ist auch der Meinung, dass Personas "am Reißbrett" entworfen werden und oft nicht der Realität entsprechen. Spätestens in der Kommunikation im Funnel sind Personas ihm zufolge nicht mehr einsetzbar, da Menschen je Situation Teil einer anderen Persona sein und nicht stereotyp eingeteilt werden können. Eine intensiv ausgearbeitete Zielgruppe macht Personas obsolet, da alle relevanten Informationen, wie beispielsweise auch Kanäle in ausgearbeiteten Zielgruppen bereits eruiert wurden. Die Mikro-Analyse der Customer Journey (um Insights zu erhalten, was Kund:innen brauchen bzw. was sie interessiert, wenn sie den Content, wie beispielsweise ein Video, konsumieren) und Insights zu den Kund:innenbedürfnissen sind primär relevanter als Personas, die meist nur psychografische und soziodemografische Merkmale enthalten.

Expertin 2 lehnt die Nutzung von Personas ab und ist der Meinung, dass es wichtiger ist, sich sowohl zu den Kund:innen zu bewegen als auch auf das eigene Unternehmen, das Produktportfolio, die Wettbewerber etc. zu blicken, als unzählige Personas zu definieren.

### **7.3.3 Customer Journey**

Die Expert:innen 1 und 7 haben in Bezug auf die Customer Journey auch ausführliche Analysen durchgeführt:

Bei Experte 1 wurde im Rahmen der Zielgruppen-Analysen untersucht, wie die jeweilige Zielgruppe in der Customer Journey entwickelt werden kann und welche Kontaktpunkte für sie relevant sind. Dies ist auch in die vom Unternehmen genutzte Kennzahl Customer Lifetime Value eingeflossen. Der Experte ist der Meinung, dass man für Kund:innen über Omnichannel überall relevant sein muss – also sowohl physisch in der Kaufstätte als auch online über relevante Inhalte. Zur Steuerung des Customer Lifetime Value und der Anreicherung der Customer Journey mit relevanten Touchpoints trägt Content Marketing laut ihm nur einen Bruchteil bei.

Das Unternehmen von Expertin 7 hat unterschiedliche Analysen zum Kund:innen-Verhalten, zum Beispiel auf der Website, im Newsletter und zu den Kanälen (woher kommen die Kund:innen, wohin gehen sie) durchgeführt.

Um die Beweggründe zu erforschen, wurde gemeinsam mit einem Meinungsforschungsinstitut eine Befragung mit Peergroups zu unterschiedlichen Aufgaben durchgeführt, beispielsweise zum Thema Grillen. Proband:innen wurden zwei Aufgaben gestellt und freigelassen, wie sie diese Aufgaben lösen. Sie wurden gefragt, wo sie das Thema suchen und finden würden und wie die Customer Journey aussehen würde.

Auch vier weitere Expert:innen haben Angaben bezüglich der Customer Journey gemacht:

Die Expert:innen 2 und 3 beschreiben die Customer Journey als nicht linear, sondern als ein permanentes vor und zurück bewegen. Da man nicht wissen kann, wann die Kund:innen über welchen Weg zum Unternehmen kommen, sind beide der Meinung, dass man die Kund:innen an jedem Punkt ihrer Reise abholen muss.

Im Unternehmen von Expertin 6 wird über alle Stages der Customer Journey hinweg Content für die (potenziellen) Kund:innen ausgespielt. Experte 5 bezieht sich statt auf die Customer Journey lieber auf den Conversion Funnel, der aus Top of Funnel, Middle of Funnel und Bottom of Funnel besteht.

Zur Awareness-Phase der Customer Journey bzw. dem Top of funnel merken vier der sieben Expert:innen folgendes an:

Das Unternehmen von Experte 1 hat vor allem versucht Neukund:innen auf sich aufmerksam zu machen.

Bei Expertin 6 muss das Unternehmen durch die bereits bestehende Bekanntheit keine grundlegende Awareness schaffen, aber sie versuchen in dieser Phase das Unternehmen bei den Kund:innen regelmäßig in Erinnerung zu rufen.

Das Team von Experte 3 setzt in dieser Phase bewusst auf Inspiration. Dafür wurde eine eigene Content-Welt geschaffen durch Medienkooperationen und eine Subbrand, die insbesondere junge Zielgruppen ansprechen soll. Weiters wurde viel Content auf Social Media mit einer direkten Weiterleitung zur Kommunikation in die Owned Media Kanäle, wie die Website, geschaffen. Das Unternehmen weiß, dass sie die Kund:innen am Anfang der Customer Journey ansprechen und binden

müssen, da sie auf der Last Mile, also kurz vor der Kaufentscheidung, nicht stark genug sind im Vergleich zur Konkurrenz.

Laut Experten 5 geht es in dieser Phase darum, das Problem der Kund:innen zu betrachten und zu verstehen und mit Content das bestehende Kund:innenbedürfnis zu lenken und nicht darum, den Fokus auf die Bekanntmachung der Brand zu setzen. Der Experte setzt in dieser Phase auch den Fokus darauf, dass der Vertrieb beim Lead bzw. Demand Management und in der Kommunikation sich darauf konzentriert, dass die richtige Zielgruppe aufmerksam gemacht wird. Dies ist notwendig, damit der Vertrieb nicht ineffizient wird, wenn sie nur mit der Überzeugung von potentiellen Kund:innen beschäftigt sind.

Zur Consideration-Phase/Middle of the funnel berichten vier der Expert:innen (2, 3, 4 und 5), dass es relevant ist, auf das Kund:innen-Problem einzugehen und leicht zugänglichen Content zur Lösung des Problems zur Verfügung zu stellen.

Expertin 2 ist der Meinung, dass man in der Consideration Phase Verständnis zeigen und Content zur Verfügung stellen soll, der die situative Emotionalität in dieser Phase bestmöglich bedient. Emotionalität ist auch stark saisonal bedingt wie beispielsweise im Winter das Cocooning oder Weihnachtsvorbereitungen oder im Frühling die Vorbereitung des Gartens/Balkon.

In der Consideration-Phase muss man laut der Expertin sehr viel darin investieren, was der Kunde wann braucht, damit man nicht an diesem, noch relativ am Anfang der Journey liegenden Punkt aus der Journey fällt.

Laut Experte 3 muss man in dieser Phase den Kund:innen Content leicht zugänglich zur Verfügung stellen, der abdeckt, was sie benötigen. Für das Unternehmen des Experten ist klar, dass sie Kund:innen am Anfang der Journey ansprechen müssen, wo sie nach Inspiration suchen und sie dann im weiteren Verlauf der Journey zu binden, indem sie überall Kommunikationsangebote machen, die schlussendlich zur Conversion führen.

Nach Experte 5 sollte man in der Consideration Phase die Lösung der Brand bzw. des Anbieters für das Kund:innen-Problem positionieren und eine Reputation für den Expert:innen-Status schaffen, indem der Fokus auf das Problembewusstsein gelegt wird.

Der Experte 4 ist in dieser Customer Journey Phase konkret auf die Kund:innen-Bedürfnisse eingegangen, einerseits durch Hineinversetzen und andererseits durch Kund:innenfeedbacks und hat den Content auf der Website dementsprechend angepasst.

Wie bereits erwähnt, hat das Unternehmen der Expertin 6 bereits eine große Bekanntheit und spielt daher in dieser Phase u.a. Content zu neuen Produkten aus und produziert Content, mit dem sie auffallen und wodurch die Kund:innen erneut an das Unternehmen denken. Die Weiterleitung in die Owned Media Kanäle wird bereits mitgedacht, indem auf Produkte verlinkt wird sowie auf die App und den Shop oder auf Rabatte hingewiesen wird.

Zur Customer Journey Phase Conversion, bei der man sich bereits im Bottom of the funnel befindet, haben nur 2 Expert:innen Anmerkungen gehabt. Die Expert:innen 2 und 5 sind der Meinung, dass man in dieser Phase Kund:innen mit dem Preis erreichen kann, da er/sie an diesem Punkt meist schon kaufwillig ist.

Expertin 2 kritisiert hierzu eine reine preisbasierte Geschäftsstrategie, da einerseits die Gefahr besteht, dass die Kund:innen in Phasen, in denen es keine Rabatte gibt, auch nicht zum Unternehmen kommen. Andererseits ist diese Geschäftsstrategie ihrer Meinung nach langfristig nicht gut für die Kund:innen und auch der Content bietet langfristig keinen Mehrwert.

Die Customer Journey Phase Retention, die sich auch im Bottom of the funnel befindet, wird von Experte 1 erwähnt. Er merkt an, dass nach dem Kaufabschluss das Bestandskund:innen-Marketing die Kund:innen begeistern und andere Bereiche wie die Logistik, die Verpackung und gegebenenfalls auch der Kund:innenservice dafür sorgen die Kund:innen zu überzeugen.

## 7.4 Strategie-Prozess – Content Audit

In Bezug auf den Content Marketing Prozess Schritt des Content Audits haben sechs Expert:innen Aussagen gemacht.

Expertin 6 meint, dass nachdem der Content Marketing Strategie Prozess in ihrem Unternehmen in naher Zukunft umgestellt wird, es vor der Umstellung keinen Mehrwert bringt, ein Audit der gesamten Content-Formate zu machen. Es gibt bereits ein grobes Wissen in Bezug auf den bereits bestehenden Content, zum Beispiel welche Produkte und Produktgruppen gut funktionieren. Die Content-Formate und Themenschwerpunkte für sich und pro Kanal werden aber erst nach Prozess-Umstellung auditiert. Laut Expertin wird derzeit bereits in einem permanenten Prozess folgendes auditiert:

Einerseits wird im Rahmen der Content Produktion überprüft, ob der bestehende Content noch aktuell ist und wiederverwendet werden kann. Auch Blog und SEO-Audits passieren regelmäßig ebenso wie die Analyse von Content auf YouTube, um Entscheidungen für die Content Produktion treffen zu können.

Andererseits wird auch bei Influencer:innen auditiert, wie der Content auf dem Unternehmenskanal und dem eigenen Kanal der Influencer:innen funktioniert sowie die Reichweite und das Engagement analysiert, um zu entscheiden, wo beziehungsweise wofür die Influencer:innen zukünftig eingesetzt werden.

Die Expert:innen 1, 2 und 7 führen Content Audits im Rahmen eines permanenten Prozesses durch.

Bei Expertin 2 passiert der Audit-Prozess ständig und parallel zum Strategie-Prozess, denn sie ist der Meinung, wenn Content nur alle paar Jahre auditiert wird, ein Unternehmen ein Problem bekommt. Um Synergien zu nutzen, wird der gesamte Content in der Content Abteilung gesammelt produziert, auch auf Wunsch einer Region bzw. eines Landes, die selbstständig ihren bestehenden Content reviewen und definieren müssen, was alt ist und entfernt wird beziehungsweise welcher neue Content erstellt werden muss.

Im Unternehmen von Experte 1 gestaltet sich der Content Audit Prozess im Sinne eines Kreislaufs: unterschiedliche Content-Formate werden produziert und ausgespielt, anschließend wird der Erfolg gemessen und Learnings abgeleitet für zukünftige Formate bzw. künftigen Content.

Bei Expertin 7 gab es im Unternehmen lange Zeit ein starkes Silodenken und unzureichenden Austausch, wodurch Content doppelt produziert wurde. Nun tauscht man sich monatlich abteilungsübergreifend zu den jeweils geplanten Schwerpunkten aus, um auch einen Überblick über den produzierten Content zu behalten.

Im Gegensatz dazu wurde bei Experte 4 die Auditierung des Contents von der Fachabteilung Shopping Experience durchgeführt, denen das meiste Fachwissen zugesprochen wurde. Der Experte merkt dazu an, dass das Audit nicht so professionalisiert abgelaufen ist, wie es hätte sein können.

Bei Experten 3 wurde gar kein Content Audit durchgeführt, sondern bei der Entwicklung der Strategie beschlossen, dass der bereits bestehende Content dem Anspruch nicht genügt und nicht mehr genutzt wird. Der Prozess des Content Audits für das bestehende Material wäre auch zu teuer und langwierig gewesen und der Erkenntnisgewinn überschaubar. Der Fokus wurde direkt auf den zukünftigen Content gelegt.

## **7.5 Strategie-Prozess – Content Planung, Produktion und Distribution**

In den folgenden Kapiteln werden die Erfahrungen und Aussagen der Expert:innen zu den Phasen Content Planung, Content Produktion und Content Distribution ausgeführt.

### **7.5.1 Content Planung**

Drei Expert:innen (2, 4 und 6) nutzen für die Content Planung einen Jahreskalender: Im Unternehmen von Expertin 2 haben alle Länder ein eigenes Marketing, die jeweils einen Themen-Jahreskalender erstellen, der saisonale Themen und Bedarfe aus anderen Abteilungen (Merchandising, Einkauf, Verkauf) beinhaltet und an das

Konzernmarketing zur Umsetzung geleitet werden. Das Konzernmarketing konzipiert und setzt auch Themen um, die für alle Länder relevant sind.

Bei Experten 4 erarbeiten das Sales-Team, das Brand-Team aus dem Marketing und Purchasing gemeinsam den Themen-Jahresplan für den inspirativen Content. Saisonalitäten für bestimmte Kategorien und Produkte und Trendthemen werden mit eingeplant. Die Umsetzung des inspirativen Contents erfolgt durch das Brand-Team. Der deskriptive Content beinhaltet zum überwiegenden Teil die Produktdaten und -informationen auf der PDP, für die Content-Standards festgelegt wurden (Triple-A-Standard mit 3 Klassen). Pro Kategorie wurde definiert, was die wichtigsten Informationen für die Kund:innen sind, um das Produkt kaufen zu können. Bei komplexen Produkten (komplexe Kaufentscheidung) bzw. in den mittleren und hohen Preislagen, bei denen Produktbilder und ein guter Preis alleine nicht ausreichen, erhalten Kund:innen weitere Informationen, die sie für die Kaufentscheidung brauchen, wie beispielsweise die Produktgröße, das Material sowie Eigenschaften, die ein Produkt von einem anderen, optisch gleichen Produkt unterscheiden.

Bei Expertin 6 werden aufbauend auf der einmal jährlich festgelegten Aktionskommunikation die weiteren Themen in einem Themenplan festgelegt, der dann in jedes Meeting mitgenommen wird. Damit werden andere Abteilungen abgeholt und in den Meetings wird auch organisiert, dass die Themen zeitgleich über alle Kanäle, (auch jene die die Expertin nicht betreut), gespielt werden.

Auf dem Themenplan wird auch die weitere Planung aufgebaut: zuerst wird der Instagram-Feed durchgeplant (Definition der Produktkategorien, Message, Marken etc.) und anschließend müssen die Themenverantwortlichen dafür sorgen, dass das Thema auch in den anderen Kanälen stringent bespielt wird.

Im Vergleich dazu erfolgt die Themenplanung bei Expertin 7 monatlich in einer Abstimmung aller multidisziplinären Teams. Darauf aufbauend planen die Teams jeweils den Content auch kanalspezifisch und anschließend wird wieder gemeinsam besprochen, wann welches Thema passt, wann Schwerpunkte geplant sind und ein Plan erstellt. Dieser Plan wird monatlich evaluiert und die Ergebnisse fließen in den

nächsten Zyklus mit ein. Die festgelegten Themen werden auch an die beiden externen Content-Agenturen in einem ausführlichen Briefing weitergegeben und mit ihnen gemeinsam abgestimmt, welche Idee für die Umsetzung genutzt werden soll.

Auch bei Experte 3 unterscheidet sich der Prozess: die Leitung liegt bei den Themen Ownern, die mit den Channel-Verantwortlichen das Thema komplett abwickeln müssen (Setup, Involvierung anderer Abteilungen wie Owned Channel, Category-Management, App etc.). Der Projektlead bzw. strategische Lead liegt auf der Unternehmensseite, die Umsetzung auf externer Agenturseite.

Im Rahmen der Content Planung wurden auch Arbeitsroutinen bzw. Gouvernances für etwa 80 Prozent der Themen geschaffen (Zyklus- und Sprintdauer, Definierung der Regelmäßigkeit des Austausches und der Rahmen dafür), um effizient zu arbeiten und die Komplexität der zusammenarbeitenden Personen und Formate zu regeln.

Bei Experte 5 koordiniert der Content Commander die Content Planung. Aus dem Demand Management werden sogenannte Themenfeldern abgeleitet. Themen in diesen Feldern sind z.B. Newsroom und themenbasierte Kommunikation. In diesen Feldern können dann unzählige Themen liegen und dort wird auch die Organisation, Kosten etc. für die Themen geplant.

### **7.5.2 Content Produktion**

In der Phase der Content Produktion zeigt sich, dass drei Expert:innen (3, 6 und 7) für die Produktion mit Agenturen zusammenarbeiten, wobei in den Unternehmen von Expert:innen 3 und 6 ein Teil der Produktion auch intern stattfindet. Eine rein interne Content Produktion gibt es bei den Expert:innen 2, 4 und 5.

Im Unternehmen von Expertin 2 findet die Content Produktion in der im Konzernmarketing sitzenden Content Abteilung statt, die sowohl die Inhalte für Kampagnen erstellt, die für alle Länder relevant sind als auch die Inhalte, die die Länder spezifisch auf ihre Region/Saisonalität benötigen. Dadurch können Synergien genutzt werden.

Bei Experte 3 wurde für das Content-Ökosystem, in dem sich der Kunde bewegt, sehr viel Content produziert. Die Produktion des jeweiligen Contents und die Befüllung des Ökosystems wurde von den jeweiligen Abteilungen entsprechend ihrer zugewiesenen Aufgabe durchgeführt - mit Ausnahme des Category-Managements, da dieses keine eigenen Inhalte bis auf Artikelinformationen erstellt hat. Vertrieb und Marketing haben die Steuerung und Koordinierung übernommen und auch viel u.a. für Social Media selbst produziert. Die Agenturen haben die kreative Arbeit, Umsetzung und technische Bespielung der Channels übernommen.

Bei Experte 4 und 5 findet die Content Produktion intern statt. Im Unternehmen von Experte 4 wird für die Bild-Generierung für deskriptiven Content sowohl Bildbearbeitung, CGI, AI als auch ein Fotostudio genutzt. Für den inspirativen, visuellen Content und für Social Media gibt es eigene Shootings. Bei Experte 5 werden Stories kanalneutral generiert, anschließend werden sie für den Kanal (TikTok, Pressemitteilung etc.) adaptiert. Die Art der Geschichtenerzählung ist abhängig von Kanal, Medien, Zielgruppe.

Bei Expertin 6 findet fast die gesamte Content Produktion intern statt: Kampagnen, die nur im Digitalen laufen, werden bei der Expertin im Team erstellt, in Abstimmung mit Search, Display, E-Com und mit deren Kampagnen, Newslettern und Website-Kommunikation. Zudem wird ausgehend von der Planung des Instagram-Feeds ein Blog betrieben und eigene YouTube-Formate produziert.

Vor der Erstellung neuen Contents wird überprüft, ob es schon bestehendes gibt und ob es wiederverwendet werden kann.

Ebenfalls bei der Expertin im Team wird das Influencer:innen-Marketing betrieben und der Content dafür produziert, wobei dieser auch gemeinsam mit den Influencer:innen und Expert:innen wie z.B. Dermatolog:innen abgestimmt wird.

Mit der externen Agentur arbeitet die Expertin 6 bei Paid-Kampagnen und Paid-Pushes zusammen sowie im Rahmen von Kampagnen, die aus der Klassik ins Digitale übersetzt werden.

Bei Expertin 7 liegt die Content Produktion ausschließlich bei 2 Agenturen, wobei die Zusammenarbeit und das Alignment durch genaues Briefing vereinfacht wird: es gibt Brainstormings, bei dem die Agenturen und das Team der Expert:innen ihre Ideen einbringen konnten und anschließend wird die finale Idee gemeinsam gewählt und abgestimmt. Bei Drehs gab es ein Storyboard, das frühzeitig angekündigt wurde und bei der Umsetzung wurde darauf geachtet, dass die Formate passend für den Kanal geshootet wurden.

### **7.5.3 Content Distribution**

Bei Expertin 2 werden die Themen aus den Jahreskalendern der Länder vom Konzernmarketing in den einzelnen Kanälen umgesetzt ebenso wie die Inhalte, die für alle Länder relevant sind.

Vom Unternehmen des Experten 3 wurde ein sogenanntes "News Checking" entwickelt, um auf Instagram immer gut gerankt zu werden und relevant zu sein. Dies bedeutet, dass das Unternehmen konstant präsent auf Instagram ist und Reaktion auf Entwicklungen in der Welt oder auf Social-Media innerhalb von 24 Stunden generiert werden können. Der Experte hat die Erfahrung gemacht, dass bei strategisch hoch relevanten Themen mit einer Kombination aus starkem Social Media Auftritt und nachgelagerter Kommunikation in der Owned Media schnell eine hohe Reichweite aufgebaut werden kann. Reichweitenmedien bzw. klassische Medien sind auch notwendig, um dem Thema eine Kernaufmerksamkeit zu geben.

Mit einem Fokus auf die Zielgruppe werden bei Experte 5 die Stories zielgruppengerecht und im passenden Format in den unterschiedlichen Owned Media Kanälen ausgespielt.

Bei Expertin 6 macht die Agentur die Paid-Pushes und über das interne Team wird der eigen-produzierte Content und Influencer:innen-Content distribuiert. Auf Social Media sind Aktionen (beispielsweise Minus 20%-Rabatt) ein Sonderthema, das nicht im Feed bespielt wird, sondern über die Stories.

Die Distribution erfolgt bei Expertin 7 über das interne Team, nachdem der Content von der Agentur produziert wurde. Die Expertin hat dabei immer wieder die Erfahrung gemacht, dass es auf Agentur-Seite Verzögerungen gab, wodurch zwar die Website schon fertig war, die Bewerbung und Social-Media-Kommunikation aber teils nachgezogen wurden.

## 7.6 Strategie-Prozess – Evaluation & Revision

In Bezug auf die Phase Evaluation und Revision des Content Marketing Strategie Prozesses nennen die Expert:innen die in der folgenden Abbildung dargestellten Themen.

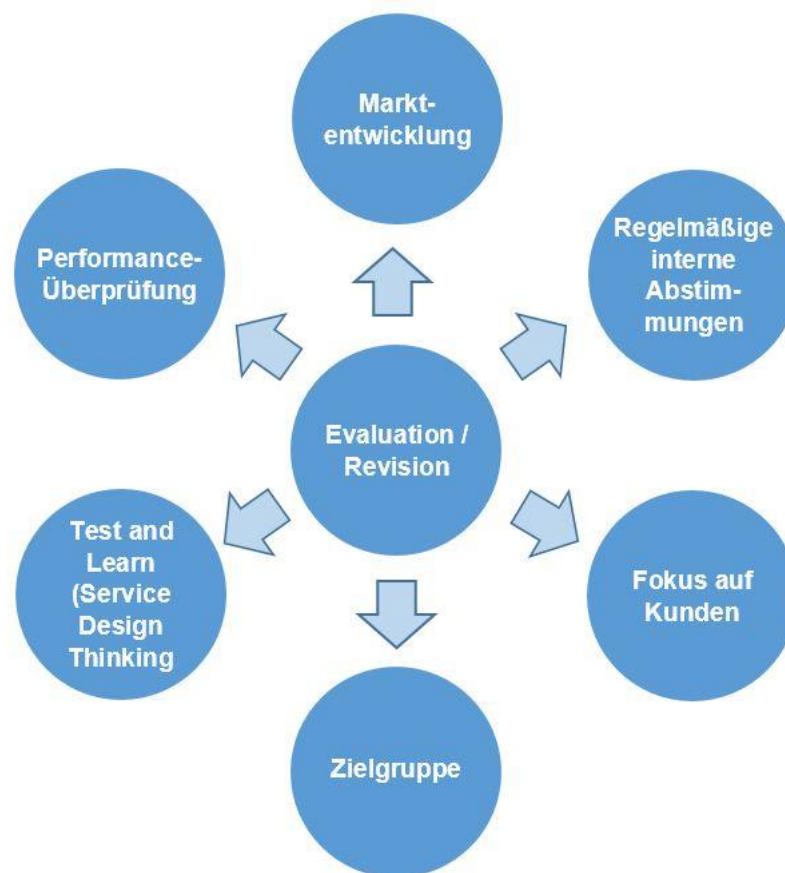


Abbildung 14: Übersicht Subkategorien der Hauptkategorie „Strategie-Prozess - Evaluation & Revision“ (eigene Darstellung)

Bei der Evaluation der Strategie legen sechs Expert:innen den Fokus auf die Kund:innen, indem sie von den Bedürfnissen der Kund:innen und der Relevanz für die Kund:innen ausgehen.

Bei Expertin 2 liegt der Fokus darauf, was die Kund:innen wollen, was sie zufrieden macht und wie sie sich verändern. Im Unternehmen von Experte 1 werden mögliche Strategie-Anpassungen, beispielsweise bedingt durch neue Trends, anhand der Relevanz für die Zielgruppe abgewogen. Experte 3 zieht die Lernkurven und Anpassungen aus der Rückmeldung und Reaktion der Kund:innen auf den Content. Anpassungen der Strategie bzw. der Content Standards erfolgen bei Experte 4 auch auf Basis der Kund:innen-Bedürfnisse (bspw. wenn Kund:innen neue Information benötigen) und neuer Produktinformationen (z.B. aufgrund der Einführung neuer Zertifikate oder Siegel).

Expertin 6 setzt insbesondere beim redaktionellen Content darauf, dass dieser die Kund:innen interessiert und ihnen einen Mehrwert bietet. Daher wurde die Strategie z.B. bereits soweit angepasst, dass nicht mehr dreimal täglich gepostet wird.

Auf Basis der Insights aus Peergroup-Befragungen passt Expertin 7 die Strategie teilweise an: u.a. wurden bereits Umstellungen auf der Website und Content-Schwerpunkte durchgeführt und auch das Thema Personalisierung wurde stärker in den Fokus genommen.

Eine regelmäßige Performance-Überprüfung findet bei vier Expert:innen standardmäßig statt, indem die Performance anhand von KPIs überprüft wird.

Experte 3 berichtet davon, dass es gedauert hat, bis man die richtige Betrachtung der KPIs gefunden hatte. Er betont, dass es neben den reinen Zahlen darum geht, über die KPIs herauszufinden, was funktioniert und strategisch wichtig ist und was nicht. Dies gelingt laut ihm, wenn KPIs im Rahmen einer Zeitreihe betrachtet werden.

Bei Experte 4 wird regelmäßig überprüft, ob die Produkte mit Triple-A-Standard auch dementsprechend performen oder ob etwas angepasst werden muss. Die Auswertungen werden auch auf unterschiedlichen Ebenen durchgeführt, wie beispielsweise auf einer Produktserien-, Kategorie- oder Marken-Ebene. Die Performance-Überprüfung findet auf einer reinen Zahlenbasis statt.

Durch die Strategie-Umstellung wird Expertin 6 erst im nächsten Jahr den Erfolg kontrollieren können. Geplant ist, dass einerseits kontrolliert wird, wie gut Buchungen und Anfragen aus anderen Abteilungen mithilfe des neuen Themenplans kanalisiert werden können und wie gut dies intern angenommen wird.

Andererseits solle eine Auswertung pro Themenschwerpunkt und pro Format (diese liegen in jeweiligem Schwerpunkt) stattfinden, bezogen insbesondere auf redaktionellen Content. Der Fokus liegt hier nicht direkt auf den reinen Zahlen, sondern darauf wie gut ein Format funktioniert hat, wie lange es angesehen wurde und die Interaktion damit. Bei Paid-Kampagnen bleibt weiterhin der CPM als KPI.

Die Expertin 7 nutzt einerseits Google Analytics für regelmäßiges Tracking, um alle Kanäle vergleichbar zu machen und gesammelt zu analysieren, zu reporten und bewerten zu können. Andererseits werden auch qualitative Erhebungen durchgeführt und mit den erhobenen Zahlen aus dem Analysesystem zusammengeführt. Auf Basis dessen werden Adaptionen der Content Strategie durchgeführt. Jeder Schwerpunkt hat festgelegte KPIs, die nach Abschluss evaluiert werden, mit Fokus darauf, dass die Evaluationen mit vergleichbaren Schwerpunkten oder Quartalen verglichen und dementsprechend angepasst werden.

Vier Expert:innen nutzen auch einen Test-and-Learn- bzw. Design-Thinking-Ansatz für die Strategie-Optimierungen. Die Expert:innen 1, 3 und 5 haben anfangs Content erstellt und direkt ausgespielt, den Erfolg gemessen, daraus gelernt und den Content dementsprechend angepasst.

Expertin 7 hat einerseits gemeinsam mit einem Meinungsforschungsinstitut Befragungen zu unterschiedlichen Aufgaben mit Peergroups durchgeführt, um unter anderem Content und Website-Features abzutesten und zu verbessern. Andererseits fließen beim Content-Plan der Expertin die Learnings aus dem Vor-Zyklus monatlich in den neuen Zyklus mit ein.

Die drei befragten Expertinnen 2, 6 und 7 nutzen regelmäßige interne Meetings, um den Strategie-Prozesses bzw. bestimmte Strategie-Prozess-Punkte zu evaluieren und anzupassen. Expertin 2 führt monatliche Strategie-Jourfixes mit allen relevanten und beteiligten Stakeholdern durch, bei denen gemeinsam die Strategie betrachtet wird, neue aktuelle Themen in Bezug auf die Strategie besprochen werden und dadurch die Strategie aktuell gehalten wird.

Aus dem Team der Expertin 6 hat die für SEO verantwortliche Mitarbeiterin monatliche Meetings mit einem Berater aus dem Mutterkonzern, um die SEO-Performance regelmäßig zu optimieren.

Bei Expertin 7 werden in den monatlichen Abstimmungsmeetings zu den Themenschwerpunkten, die in einem multidisziplinären Team mit Teilnehmer:innen aus unterschiedlichen Abteilungen abgehalten werden, die Ergebnisse des Vormonats evaluiert und die Learnings direkt in den aktuellen Zyklus integriert.

Ebenfalls kontinuierlich wird der Strategie-Prozess bei den Expert:innen 2, 3 und 4 verbessert. Laut Expertin 2 ist Strategie ein langfristiger Prozess und der Weg ist das Ziel. Daher evaluiert sie mit ihrem Team in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess die Veränderung bei den Kund:innen, des Budgets und der gesamten Medienlandschaft und passt darauf aufbauend die Strategien an (u.a. für Social Media, Content, Media etc.).

Bei Experte 3 wird kontinuierlich Content ausgespielt, basierend auf der Reaktion der Kund:innen Schlüsse gezogen und gelernt und die Strategie entsprechend angepasst. Das hat dazu geführt, dass alle Mitarbeiter:innen so kompetent waren, dass sie eine End-to-End-Verantwortung für ihr jeweiliges Topic übernommen haben sowie sich gerne die Zahlen (Views, Reacts, Conversions etc.) angesehen, reportet und vor allem selbstständig daraus gelernt haben.

Auch bei Experte 4 werden die Prozesse z.B. der Content Produktion kontinuierlich angepasst und optimiert.

In Bezug auf Entwicklungen im Markt sind die Experten 1 und 4 der Meinung, dass Anpassungen der Strategie, die sich auf diese Veränderungen beziehen, nur bei Bedarf stattfinden sollten und erst nach einer Abklärung, ob solche Anpassungen für das Unternehmen und die Strategie relevant sind.

## 8. Conclusio

In diesem abschließenden Kapitel werden die wichtigsten Erkenntnisse der Arbeit zusammengefasst und mit der Literatur in Verbindung gebracht sowie die Forschungsfrage und die Subforschungsfragen beantwortet. Anschließend werden Limitationen dieser Arbeit aufgezeigt sowie Handlungsempfehlungen und ein Ausblick für weitere Forschungsarbeiten gegeben.

### 8.1 Diskussion

Zwecks besserer Übersichtlichkeit werden zunächst die Hauptforschungsfrage sowie die Subforschungsfragen nochmals dargestellt.

„Wie werden Content Marketing Strategien in der Praxis von Einzelhandelsunternehmen angewendet?“

Die Subforschungsfragen sind:

**SF1:** „Wie und warum wird der in der wissenschaftlichen Theorie definierte Content-Marketing-Strategie-Prozess in der Praxis nicht konsequent durchgeführt, sondern informell angepasst?“

**SF2:** „Wie funktioniert die Zusammenarbeit innerhalb der Organisation?“

Resümierend kann die Hauptforschungsfrage insofern beantwortet werden, dass Content Marketing Strategien von Einzelhandelsunternehmen in der Praxis angepasst an die Notwendigkeiten und Möglichkeiten des Unternehmens, der Branche und der Zielgruppe angewandt werden. Trotz der individuellen Anpassung je Unternehmensbedürfnis nutzen Content Marketing Verantwortliche die Content Marketing Strategie Prozesse in der Praxis, angelehnt an die von der Theorie vorgeschlagene Struktur.

Die empirische Untersuchung hat gezeigt, dass die Zieldefinition für Content Marketing Verantwortliche eine relevante Rolle spielt, was auch in der Theorie als relevanter Punkt betont wird.

Neben der Möglichkeit die weiteren Content Marketing Strategie Prozess Schritte und Maßnahmen ausgehend von den Zielen abzuleiten, stellt die Zieldefinition auch die Basis für die Erfolgskontrolle im Rahmen des Prozess Schritts des Controllings bzw. der Evaluation und Revision dar.

Weiters konnte die in der Theorie hervorgehobene Relevanz der Fokussierung auf die Kund:innen und deren Bedürfnisse, sowohl bei der Zielgruppendefinition als auch bei der Content Planung und Erstellung auch in der empirischen Untersuchung festgestellt werden. Für die Expert:innen ist es relevant, dass die Zielgruppen auf Basis von Kund:innen-Feedback und -Befragungen definiert werden und sie den Kund:innen Content zur Verfügung stellen, der auf ihre Probleme und Bedürfnisse eingeht.

In Bezug auf die Content Produktion und Distribution zeigt sich im Rahmen der Empirie eine weitere Übereinstimmung mit der Theorie. Einerseits arbeiten die Content Marketing Expert:innen in den Prozess Schritten der Content Produktion und Distribution mit externen Agenturen zusammen, andererseits werden unterschiedliche Owned Media Kanäle genutzt, die auch von Paid Media Maßnahmen wie bezahlter Werbung in den genutzten Social Media Kanälen begleitet wird. Weiters wird auch das Feedback, dass im Rahmen von Earned Media Formen wie Bewertungen eingeholt werden kann, für die Optimierung der Content Marketing Maßnahmen bzw. der Content Marketing Strategie im Schritt der Evaluation und Revision/ des Controllings genutzt. Die Expert:innen arbeiten somit nahe an den von der Theorie geforderten Schritten.

Für den angesprochenen Content Marketing Strategie Prozess Punkt Evaluation und Revision zeigt die empirische Untersuchung, dass die Content Marketing Verantwortlichen den Erfolg ihrer Content Marketing Maßnahmen und Strategie mit Controlling-Instrumenten überprüfen, die auch von der Theorie vorgeschlagen werden. Eines der Instrumente ist der von den Expert:innen angesprochene kontinuierliche Verbesserungsprozess, der in der Theorie im Rahmen des Closed Loops vorgeschlagen wird. Weiters wird in der Praxis stark auf die Nutzung von

Test-and-Learn gesetzt, was mit dem Ablauf eines Design Thinking Prozess gleichgesetzt werden kann.

Ebenso spielt die Performance-Überprüfung der Kennzahlen und KPIs, die von der Theorie empfohlen wird, auch in den Unternehmen der Content Marketing Verantwortlichen eine große Rolle.

In Bezug auf die Subforschungsfrage 1 lässt sich zusammenfassen, dass die qualitative Analyse ergeben hat, dass bei der Content Planung und Produktion der Fokus auf der Themenebene liegt. Statt den Content für einzelne Kanäle durchzuplanen, wird der Content in der Praxis auf Basis der geplanten Themen erstellt und anschließend für die einzelnen Kanäle produziert. Damit soll sichergestellt werden, dass Kund:innen für sie relevanten und mehrwertbringenden Content kanalübergreifend erhalten.

Weiters wird in der empirischen Untersuchung deutlich, dass in der Praxis im Rahmen des Content Marketing Strategie Prozesses andere Analysen durchgeführt werden als von der Theorie vorgeschlagen wurde. Klassische Management-Methoden wie die von Ansari und Müller (2017, S. 35 & 36) angeführte SWOT-Analyse werden kaum angewendet. Der Wettbewerb des Unternehmens und die unternehmenseigenen und -fremden Kanäle werden jedoch intensiv im Rahmen der Analysen untersucht. In diesem Content Marketing Prozess Schritt haben die Content Marketing Verantwortlichen auch angemerkt, dass die Analyse der aktuellen Trends ebenfalls eine Rolle für die Strategie und die Content Planung spielt, im Gegensatz zur theoretischen Grundlage, in der das Thema Trends bisher noch kaum Beachtung findet.

Ein weiterer Unterschied zur Theorie zeigt sich darin, dass von den befragten Content Marketing Expert:innen der Nutzen und Mehrwert von Personas in Frage gestellt wird. Diese spielen in der Praxis für die Zielgruppendefinition kaum eine Rolle, vielmehr erfolgt die Definition auf Basis von Daten aus Befragungen mit realen Kund:innen.

Das Content Audit wird in der Theorie als Content Marketing Strategie Prozess Punkt und als Tool für die Bewertung des vorhandenen Contents eines Unternehmens beschrieben.

In der empirischen Untersuchung hat sich gezeigt, dass ein klassisches Content Audit in der Praxis kaum stattfindet und auch bei der Entwicklung einer neuen Strategie kaum eine Rolle spielt. Die Gründe dafür liegen insbesondere in der Ressourcenbindung, da ein eigenes Content Audit für die meisten Content Marketing Verantwortlichen zu aufwändig ist und dabei zu wenig Mehrwert bringt. Der Fokus wird direkt auf den neuen Content gelegt, der auf die definierte Zielgruppe und die Bedürfnisse der Kund:innen abgestimmt wird. Die Wirksamkeit und der Mehrwert des aktuellen und neu erstellten Contents wird in der unternehmerischen Praxis meist kontinuierlich im Zuge des Evaluierungs- bzw. Controlling-Prozesses analysiert.

Die Subforschungsfrage 2 kann insoweit beantwortet werden, dass anhand der empirischen Untersuchung festgestellt werden konnte, dass der für Content Marketing verantwortliche Bereich meistens ein Teil des Marketings ist. Die genauen Team-Zusammensetzungen, Rollenverteilungen und Verantwortlichkeiten sind abhängig vom jeweiligen organisationalen Aufbau des Unternehmens. Daher sind die Teams nicht immer interdisziplinär, wie es von der Theorie vorgeschlagen wird. Beispielsweise variieren die Content Produktions-Abläufe in Abhängigkeit vom strukturellen Aufbau des Unternehmens und Content Marketing Bereichs. Manche Unternehmen produzieren ihren Content rein intern, andere arbeiten in diesem Prozesspunkt mit externen Agenturen zusammen und auch eine Mischform wird von den Expert:innen genannt.

Sowohl theoretisch als auch empirisch kann festgehalten werden, dass klare Kommunikation, Transparenz der Ziele, Unterstützung durch kollaborative Tools und das Abholen der relevanten Kolleg:innen und Stakeholder in regelmäßigen Meetings zu einer effizienten und effektiven Zusammenarbeit beitragen.

Die Expert:innen berichten unter anderem auch von Schwierigkeiten, die Relevanz und Bedeutung des Content Marketings allen relevanten Stakeholdern zu vermitteln und merken an, dass es notwendig ist, diese von der positiven Wirkung von Content Marketing für den mittel- und langfristigen Unternehmenserfolg zu überzeugen.

## **8.2 Limitationen**

In diesem Kapitel wird eine kritische Betrachtung der Arbeit erfolgen und auf die Limitationen eingegangen.

Als empirische Erhebungsmethode wurde das Expert:innen-Interview gewählt, da der Content Marketing Bereich stark von Spezialisierung, Expertise und Erfahrung abhängig ist. Bis auf ein Interview erfolgte die Durchführung der Interviews online via MS-Teams. Dabei sind zwar angenehme Gesprächsatmosphären entstanden, diese hätten aber in einer Face-to-Face-Kommunikation vor Ort sicherlich noch persönlicher gestaltet werden und zu weiteren Informationen führen können.

Zusätzlich ist anzumerken, dass der Fokus dieser Arbeit stark auf B2C-Unternehmen liegt und im Rahmen der empirischen Untersuchung nur Expert:innen aus Deutschland und Österreich befragt wurden, jedoch keine aus der deutschsprachigen Schweiz.

Weiters ist zu erwähnen, dass die Erfahrungen zur Zusammenarbeit innerhalb der Content Marketing Teams und mit den relevanten Stakeholdern nur aus Sicht der Expert:innen zur Verfügung stehen, die Mitarbeiter:innen- und Stakeholder-Perspektive kann in dieser Arbeit nicht abgebildet werden.

Anhand der Literaturrecherche konnte festgestellt werden, dass es zur gewählten Forschungsthematik des Content Marketing und Content Marketing Strategie Prozess noch relativ wenig wissenschaftliche theoretische Basis gibt, wodurch auf Praxisliteratur zugegriffen werden musste. Allgemeine theoretische Aussagen sind auch aufgrund dessen nicht möglich, dass sich diese Masterarbeit erst an das Thema annähert.

### **8.3 Forschungsausblick und Handlungsempfehlungen**

Wie bereits im vorherigen Kapitel erwähnt, erfolgte die empirische Erhebung fast ausschließlich mit Expert:innen aus B2C-Unternehmen aus der Einzelhandelsbranche. Es bietet sich daher an, weitere Untersuchungen einerseits in B2B-Unternehmen oder auch in reinen Dienstleistungsunternehmen durchzuführen und andererseits Expert:innen aus anderen Branchen zu ihren Erfahrungen mit Content Marketing zu befragen.

Auch der Topic-First-Ansatz, der für den Großteil der Expert:innen dieser empirischen Untersuchung relevant war und die Content Planung auf Basis von Themen statt auf Basis von Kanälen, wie Social Media Plattformen, priorisiert, könnte in zukünftiger Forschung im Detail untersucht werden. Insbesondere da es auch in der wissenschaftlichen Forschung noch wenig Studien dazu gibt.

Diese Arbeit gibt einen ersten Überblick über die Nutzung von Content Marketing Strategie Prozessen bei B2C-Unternehmen im Einzelhandel im DACH-Raum. Die empirische Untersuchung hat gezeigt, dass es kein Best Practice Beispiel für den Content Marketing Strategie Prozess für den Handel gibt, jedoch können B2C-Unternehmen im Einzelhandelsbereich den von der Theorie vorgeschlagenen Content Marketing Strategie Prozess sehr wohl in der Praxis anwenden. Dabei sollten die Content Marketing Verantwortlichen in Betracht ziehen, dass die Struktur des Prozesses individuell an ihre organisatorischen Rahmenbedingungen angepasst werden kann beziehungsweise auch informell adaptiert werden muss, damit die Content Marketing Bemühungen sowohl für das Unternehmen als auch für die Kund:innen Mehrwert stiften.

## Literaturverzeichnis

- Ansari, S., & Müller, W. (2017). *Content Marketing: Das Praxis-Handbuch für Unternehmen : Strategie entwickeln, Content planen, Zielgruppe erreichen* (1. Auflage). MITP Verlags-GmbH & Co. KG.
- Barbosa, B., Saura, J. R., & Bennett, D. (2024). How do entrepreneurs perform digital marketing across the customer journey? A review and discussion of the main uses. *The Journal of Technology Transfer*, 49, 69–103. <https://doi.org/10.1007/s10961-022-09978-2>
- Becker, L., & Jaakkola, E. (2020). Customer experience: Fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(4), 630-648. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00718-x>
- Bezovski, Z. (2015). *Inbound Marketing—A New Concept in Digital Business*.
- Boßow-Thies, S., Hofmann-Stölting, C., & Jochims, H. (2020). Das Öl des 21. Jahrhunderts – Strategischer Einsatz von Daten im Marketing. In S. Boßow-Thies, C. Hofmann-Stölting, & H. Jochims (Hrsg.), *Data-driven Marketing: Insights aus Wissenschaft und Praxis* (S. 3–26). Springer Fachmedien.
- CMF - Content Marketing Forum e.V. & Scion. (2022). *Content Marketing Basisstudie 2022—Leseprobe* [Studie]. Content Marketing Forum e.V. Abgerufen 7. April 2024, <https://content-marketing-forum.com/cmf-studie/>
- Content Marketing Institute. (o. J.). Getting Started. *Content Marketing Institute*. Abgerufen 9. August 2025, von <https://contentmarketinginstitute.com/getting-started>
- Döring, N. (2023). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (6. Auflage). Springer Berlin, Heidelberg.
- du Plessis, C. (2022). A Scoping Review of the Effect of Content Marketing on Online Consumer Behavior. *Sage Open*, 12(2), 21582440221093042. <https://doi.org/10.1177/21582440221093042>
- Eck, K., & Eichmeier, D. (2014). *Die Content-Revolution im Unternehmen: Neue Perspektiven durch Content-Marketing und -Strategie* (1. Aufl.). Haufe-Gruppe.

- Eschbacher, I. (2021). *Content Marketing—Das Workbook: Schritt für Schritt zu erfolgreichem Content* (2. Auflage). MITP Verlags-GmbH & Co. KG.
- Følstad, A., & Kvale, K. (2018). Customer journeys: A systematic literature review. *Journal of Service Theory and Practice*, 28(2), 196–227. <https://doi.org/10.1108/JSTP-11-2014-0261>
- Gläser, J., & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse: Als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* (4. Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Grunert, G. (2019). *Methodisches Content Marketing: Erfolgreich durch systematisches Vorgehen, integriertes Arbeiten und klare ROI-Orientierung*. Springer Fachmedien.
- Hagen, L., & Münzer, C. (2019). *Quick Guide Content: Der Weg zum perfekten Content für mehr Reichweite, Awareness, Leads und Social-Engagement*. Springer Fachmedien.
- Hilker, C. (2017). *Content Marketing in der Praxis: Ein Leitfaden—Strategie, Konzepte und Praxisbeispiele für B2B- und B2C-Unternehmen*. Springer Gabler Wiesbaden.
- Hirschfeld, S. T. von, & Josche, T. (2018). *Lean content marketing: Groß denken, schlank starten : Praxisleitfaden für das B2B Marketing* (2. Auflage). O'Reilly.
- Ho, J., Pang, C., & Choy, C. (2020). Content marketing capability building: A conceptual framework. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 14(1), 133–151. <https://doi.org/10.1108/JRIM-06-2018-0082>
- Hollebeek, L. D., & Macky, K. (2019). Digital Content Marketing's Role in Fostering Consumer Engagement, Trust, and Value: Framework, Fundamental Propositions, and Implications. *Journal of Interactive Marketing*, 45, 27–41. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2018.07.003>
- Homburg, C., Jozić, D., & Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: Toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377–401. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0460-7>

- Hopf, G. (2021). *Social-Media-Kommunikation entlang der Customer Journey: Die Kommunikation durch den Einsatz einfacher, zielgenauer Kennzahlenerfolgsorientiert ausrichten*. Springer Fachmedien.
- Hörner, T. (2022). Werbewirkungsmodell des Content-Marketings. In *Werbewirkung und Controlling im Content-Marketing* (S. 15–61). Springer Gabler, Wiesbaden.
- Jacob, M. E., & Johnson, J. (2021). Conceptualising Digital Content Marketing for Greater Consumer Brand Engagement. *Colombo Business Journal*, 12(2), 80–102. <https://doi.org/10.4038/cbj.v12i2.83>
- Kaiser, R. (2021). *Qualitative Experteninterviews: Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung* (2., aktualisierte Auflage). Springer Fachmedien.
- Keller, B., & Ott, C. S. (2017). *Touchpoint Management: Entlang der Customer Journey erfolgreich agieren* (1. Auflage). Haufe Gruppe.
- Kilian, K., & Kreutzer, R. T. (2022). *Digitale Markenführung: Digital Branding in Zeiten divergierender Märkte*. Springer Fachmedien.
- Klein, J. F., Zhang, Y., Falk, T., Aspara, J., & Luo, X. (2020). Customer journey analyses in digital media: Exploring the impact of cross-media exposure on customers' purchase decisions. *Journal of Service Management*, 31(3), 489–508. <https://doi.org/10.1108/JOSM-11-2018-0360>
- Koob, C. (2021). Determinants of content marketing effectiveness: Conceptual framework and empirical findings from a managerial perspective. *PLOS ONE*, 16(4), e0249457. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0249457>
- Kotler, Philip., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5. 0: Technology for Humanity*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Kreutzer, R. T. (2021). *Online-Marketing* (3. Auflage). Springer Fachmedien.
- Kreutzer, R. T. (2022). Marketing-Instrumente. In *Praxisorientiertes Marketing* (S. 257–521). Springer Gabler, Wiesbaden.
- Kuckartz, U. (2016). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (3., überarbeitete Auflage). Basel.

- Lammenett, E. (2019). Content-Marketing. In *Praxiswissen Online-Marketing* (S. 315–326). Springer Gabler, Wiesbaden.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Löffler, M., & Michl, I. (2024). *Think Content!: Erfolgreiches Content-Marketing* (3., aktualisierte Auflage). Rheinwerk.
- Lopes, A., & Casais, B. (2022). Digital Content Marketing: Conceptual Review and Recommendations for Practitioners. *Academy of Strategic Management Journal*, 21(2), 1–17.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12., überarbeitete Auflage). Basel.
- Nuseir, M. T., El Refae, G. A., Aljumah, A., Alshurideh, M., Urabi, S., & Kurdi, B. A. (2023). Digital Marketing Strategies and the Impact on Customer Experience: A Systematic Review. In M. Alshurideh, B. H. Al Kurdi, R. Masa'deh, H. M. Alzoubi, & S. Salloum (Hrsg.), *The Effect of Information Technology on Business and Marketing Intelligence Systems* (S. 21–44). Springer International Publishing.
- Opreana, A., & Vinerean, S. (2015). A New Development in Online Marketing: Introducing Digital Inbound Marketing. *Expert Journal of Marketing*, 3(1). <https://marketing.expertjournals.com/23446773-305/>
- Reichhard, S. (2019). Content Marketing – Charakteristika & Trends. In *Content Marketing für Regionalbanken* (S. 1–29). Springer Gabler, Wiesbaden.
- Schauer-Bieche, F. (2019). *Der Content-Coach: Leitfaden für bessere Inhalte und durchdachte Strategien im Content-Marketing*. Springer Fachmedien.
- Schmitt, M. C. (2019). *Quick Guide Digitale B2B-Kommunikation: Content, Influencer, Blogs & Co: Wie Sie Ihre Kunden an allen digitalen Touchpoints erreichen*. Springer Fachmedien.

- Statista, CMF - Content Marketing Forum e.V., & CMCX - Content Marketing Conference. (2024). *Statista Content Marketing Trendstudie 2024* (Content Marketing Trendstudie) [Studie]. Statista. Abgerufen 17. Mai 2025, [https://statista.design/wp-content/uploads/2024/05/Statista\\_Content\\_Marketing\\_Trendstudie\\_2024.pdf](https://statista.design/wp-content/uploads/2024/05/Statista_Content_Marketing_Trendstudie_2024.pdf)
- Strübing, J. (2018). *Qualitative Sozialforschung: Eine Komprimierte Einführung* (2., überarbeitete und erweiterte Auflage). Walter de Gruyter GmbH.
- Tueanrat, Y., Papagiannidis, S., & Alamanos, E. (2021). Going on a journey: A review of the customer journey literature. *Journal of Business Research*, 125, 336–353. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.028>
- Uhl, M. (2020). *Content Marketing – Ein Definitionsansatz: Rahmenbedingungen, relevante Akteure und Begriffsentwicklung*. Springer Fachmedien. 0
- Vinerean, S. (2017). Content Marketing Strategy. Definition, Objectives and Tactics. *Expert Journal of Marketing*, 5(2). <https://marketing.expertjournals.com/23446773-511/>
- Wagner-Havlicek, C., & Wimmer, H. (2022). *Werbe- und Kommunikationsforschung II: Methoden – Stärken/Schwächen – Anwendungsbeispiele*. Nomos Verlagsgesellschaft.
- Zöller, S. (2019). Die Customer Journey. In *Ja zur Digitalisierung!* (S. 175–185). Springer Gabler, Wiesbaden.

## **Anhang**

### **Anhang A - Interview Leitfaden**

#### **Für Interviewpartner:innen nicht sichtbar:**

- Begrüßung und Dank für Zeit und Bereitschaft
- Ist es in Ordnung, wenn wir per Du sind?
- Vorstellung Person Katharina Heidrich
- Information, dass Thesis keine Auftragsarbeit ist
- Vorstellung Thema:
  - Im Interview soll es um den Content Marketing Strategie Prozess gehen, insbesondere in der CJ-Phase „Inform“/“Consideration“
- Information zu Aufnahme und Anonymität
  - In der Masterarbeit werden keine personenbezogenen Daten bekannt gegeben
  - Daten werden nicht an unberechtigte Dritte weitergegeben und die Speicherung erfolgt auf sicheren, verschlüsselten Servern
  - Nach Beendigung der Masterarbeit werden die Daten („Rohdaten“) zum Nachweis der Richtigkeit der Forschungsergebnisse 3 Jahre aufbewahrt und danach gelöscht
- Hinweis zum seitlichen Blick auf den Leitfaden
- Hinweis zum Start der Aufnahme

## **Teilbereich 1: Vorstellung Interviewpartner:in, Bereich Content Marketing und Stand der Content Marketing Strategie**

- **Interviewpartner:in vorstellen lassen** (Unternehmen, Funktion im Unternehmen und ggf. vorherige/nachfolgende Funktionen, Dauer der Zugehörigkeit zum Unternehmen)
  - Kannst du mir davon erzählen in welchem Unternehmen du arbeitest und wie du dorthin gekommen bist?
  - Was sind deine Aufgabenbereiche?
- Kannst du mir davon erzählen, wie der Bereich Content Marketing aufgebaut war, als du in deinem Unternehmen angefangen hast zu arbeiten?
- Wo ist bei euch das Content Marketing organisatorisch eingebettet?
- Wie waren die Anfänge des Content Marketing Bereichs?
- Welche Strategien gab es bereits?
- (Welche Abteilungen waren beteiligt? Gab es ein eigenes Team?)
- Inwiefern warst du selbst an der Erstellung der Strategie beteiligt?

### **Wenn es bereits Strategie gab:**

- Historie:
  - Wie ist die Strategie historisch entstanden?
- Bitte beschreibe die Content Marketing Strategie und die Umsetzung dieser?
- Wie sah die Teamstruktur bei der Umsetzung aus?
- (Wie sah diese aus?)
- (Welche Teams waren an der Umsetzung beteiligt und wie?)
- Wie sah der Strategie Prozess für die CJ-Phase Inform/Consideration in deinem Unternehmen aus?
- Welche Schritte wurden durchlaufen, um die Content Marketing Strategie für die CJ-Phase Inform/Consideration zu definieren?
- Wie sieht bei dir im Unternehmen der Evaluationsprozess/Controlling der aktuellen Content Marketing Strategie aus? (Int.: Fragen zu Evaluationsprozess → siehe unten)

**Bei Neu-Aufsetzung der Strategie:**

- Gibt es Bestrebungen die Strategie nochmal komplett neu aufzusetzen bzw. findet dieser Prozess eventuell gerade statt?  
→ Wie ist hierbei das Vorgehen? (Int.: Sprung zu Fragen zu Strategieprozess)
- Inwieweit soll die Strategie nochmal neu aufgesetzt werden bzw. angepasst werden?
- Wie wird dabei vorgegangen?

**Wenn es noch keine Strategie gab oder diese derzeit erarbeitet wird:**

- Aus welchen Gründen gab es keine Strategie?
- (Int.: offen erzählen lassen, wenn offene Frage)
- Wie wurde die Strategie für die CJ-Phase Inform/Consideration erarbeitet?
- Wie ist der Ablauf und wie hat sich dieser entwickelt?
- Wer sind die Verantwortlichen für das Content Marketing?

## **Teilbereich 2: Team**

### **Team** (Anm. Int.: wenn noch nicht von selbst angesprochen)

- Wie war die Teamstruktur (im Rahmen des Content Marketing Strategie Prozess)?
- Wie war das Team innerhalb der Organisation in den Strategie Prozess eingebunden?
- Wer war Teil des Teams (zur Strategie-Findung)?
- Wie hat die Zusammenarbeit funktioniert?
  - (Wie war die Digital Marketing Abteilung in den Strategie Prozess eingebunden? War Digital Marketing direkt für Strategie (und Umsetzung) zuständig oder war ein anderes Team dafür verantwortlich und es gab nur eine Zusammenarbeit mit dem Digital Marketing Team?)
  - (An welchem Punkt des Strategie Prozesses gab es eine Zusammenarbeit? Wie sah diese konkret aus?)
  - (Wie war die SEO-Abteilung in den Strategie Prozess eingebunden? War die SEO-Abteilung direkt im Strategie Prozess (und der Umsetzung) beteiligt oder gab es eine Zusammenarbeit mit diesem Team?)
  - (An welchem Punkt des Strategie Prozesses gab es eine Zusammenarbeit mit der SEO-Abteilung? Wie sah diese konkret aus?)
- Für welche Abteilungen und Teams ist die Content Marketing Strategie bindend?
- Inwiefern müssen die Abteilungen und Teams diese Strategie in ihren Arbeitsalltag integrieren?

## **Teilbereich 3: Content Marketing Strategie Prozess**

### **Strategieprozess**

1. Analyse:

#### Ziele:

- Wie sah der Prozess zur Zieldefinierung aus?
- (Gab es zur Zielfindung einen Workshop oder wurde dies in Meetings abgestimmt? Wer war daran beteiligt, wie und in welchem Ausmaß?)
- Welche strategischen Ziele und KPIs wurden definiert? Aus welchen Gründen wurden genau diese Ziele (und KPIs) definiert?
- Was hat in der (teamübergreifenden) Zusammenarbeit zur Zieldefinierung gut funktioniert?
- Was hättest/hast du nachträglich anders gemacht in Bezug auf die Zusammenarbeit?

#### Analysen (Markt, Zielgruppe, Mitbewerber, SWOT, Zukunftstrends, Customer Journey)

- Welche Analysen wurden im Rahmen des Strategie Prozess durchgeführt und aus welchen Gründen?
- Von wem wurden diese Analysen durchgeführt?
- Wie wurden diese im Strategie-Team geteilt und genutzt?
- Welchen Einfluss hatten diese Analysen auf den Strategie Prozess?
- Inwieweit hast du die Möglichkeit einer SWOT-Analyse in Betracht gezogen?
- Was hat in der (teamübergreifenden) Zusammenarbeit an diesem Prozess-Punkt gut funktioniert?
- Was hättest/hast du nachträglich anders gemacht in Bezug auf die Zusammenarbeit?

## Customer Journey und Personas

- Welche Rolle haben Customer Journey Analysen und Personas bei der Strategie-Findung gespielt?
- Von wem und wie wurde die Customer Journey Analyse und/oder Persona-Erstellung durchgeführt?
- Wie wurden diese Findings im Strategie-Team geteilt und genutzt?
- Was hat in der (teamübergreifenden) Zusammenarbeit an diesem Prozess-Punkt gut funktioniert?
- Was hättest/hast du nachträglich anders gemacht in Bezug auf die Zusammenarbeit?

## 2. Content Audit

- Inwieweit wurde ein Content Audit durchgeführt?
- Wie wurde das Content Audit durchgeführt (Content Inventur und Content Rating)?
- Wie verlief die Phase des Content Audit (Content Inventur und Content Rating)?
- Von wem wurde das Content Audit durchgeführt? Wer war in diesen Prozess-Schritt eingebunden?
- Aus welchen Gründen wurde kein Content Audit durchgeführt?
- (Wie erfolgte die Entscheidung welche Beiträge bereits zur aufgestellten Strategie passen, welcher Content gelöscht werden musste und welcher Content zu wichtigen Themengebieten überarbeitet werden sollte?)
- Wie wurde entschieden, wie Beiträge überarbeitet werden sollten? (Löschung?)
- Wie wurden die Findings im Team geteilt und anschließend weiterverarbeitet?
- Was hat in der (teamübergreifenden) Zusammenarbeit an diesem Prozess-Punkt gut funktioniert?
- Was hättest/hast du nachträglich anders gemacht in Bezug auf die Zusammenarbeit?

### 3. Content Planung, Produktion und Distribution:

- Wie funktioniert die Content Planung, Produktion und Distribution?
- Wer ist dafür verantwortlich?
- Wie wurde mit anderen Teams (insb. SEO)/externen Partnern zusammengearbeitet?
- Inwiefern waren diese anderen Teams eingebunden?
- Was hat in der (teamübergreifenden) Zusammenarbeit an diesem Prozess-Punkt gut funktioniert?
- Was hättest/hast du nachträglich anders gemacht in Bezug auf die Zusammenarbeit?

### 4. Evaluation & Revision

- Wie wurde der Erfolg der Strategie kontrolliert?
- Welche KPIs haben bei der Erfolgsmessung geholfen?
- Wie sieht der Prozess der Content-Optimierung aus?
  
- Inwiefern wurde die Strategie im Rahmen des Controllings angepasst?
- (Wie wurde sichergestellt, dass die Inhalte, die veröffentlicht werden, der Kommunikationsstrategie entsprechen?)
- (Wer war dafür verantwortlich, wer hatte diese Rolle inne?)
- Inwieweit wird die Content Marketing Strategie regelmäßig überarbeitet bzw. angepasst? Was war oder ist der Auslöser dieser Überarbeitung/Anpassung?
- Aufgrund welcher (äußeren/inneren) Einflüsse wurde die Content Marketing Strategie angepasst?
- Welche Teams/Stakeholder wurden in die Überarbeitung/Anpassung eingebunden?
- Wie regelmäßig fanden/finden diese Überarbeitungen/Anpassungen statt?
- Welche Bereiche/Schritte der Content Marketing Strategie wurden/werden angepasst? Analyse, Planung, Produktion, Distribution, Controlling?
- Was hat in der (teamübergreifenden) Zusammenarbeit an diesem Prozess-Punkt gut funktioniert?
- Was hättest/hast du nachträglich anders gemacht in Bezug auf die Zusammenarbeit?