

# „Raus aus der Komfortzone“

Digitale Transformation allenthalben, in der Gesellschaft, in Unternehmen – und im Marketing. Wo liegen die Gefahren, die Hürden? Welche Rolle spielt das Content Marketing in diesem Change-Prozess? Wir haben nachgefragt.

**CP MONITOR:** Welche Rolle spielt Content Marketing in der digitalen Transformation?

**Thilo Breider, Geschäftsführer 3st kommunikation, Mainz:** Die digitale Transformation fordert jeden. Es geht um großes Umdenken, um Geschwindigkeit, Beweglichkeit und einem Raus aus der Komfortzone. Haltung zu verändern ist eine Herkulesaufgabe. Hier muss gezielte Kommunikation dabei helfen, den kulturellen Wandel aktiv zu begleiten – durch Erklärung und Einordnung in den strategischen Rahmen, durch konkrete Handlungsempfehlungen und nicht zuletzt durch die Schaffung

einer aufgeschlossenen Haltung seiner Zielgruppen.

Mutiges, vorwärtsgerichtetes CM besetzt frühzeitig strategische Themenfelder und setzt die Agenda im Markt. Wann ist der richtige Zeitpunkt, ein Innovationsthema nach außen zu kommunizieren? Wenn das Patent in trockenen Tüchern ist oder bereits in der Entwicklungsphase eines Projekts? Frühes Themensetting kann mitunter intern die Motivation und Schlagkraft erhöhen, Entwicklungszeiten verkürzen und den Wettbewerber überraschen. Und wenn ein Entwicklungsprojekt im letzten Moment scheitert? „Who cares“ im Zeitalter von Fail-Fast?

**Dr. Tasso Enzweiler, Managing Director bei Hoffmann und Campe X, Hamburg:** Wenn man Content Marketing im weiteren Sinne als Teil von strategischer Kommunikation sieht, dann spielt Content Marketing eine sehr wichtige Rolle: nämlich für Transparenz und inhaltliche Klarheit im Rahmen der digitalen Transformation zu sorgen. Folglich kann Content Marketing das Leadership-Model unterstützen – getreu dem Motto: „All transformation starts top-down – success comes from bottom up“. Demnach käme Content Marketing die Aufgabe zu, für effektive Kommunikation zu sorgen.

Wenn man Content Marketing im engeren Sinne als Teil der Absatzfunktion des Unternehmens sieht, dann ist Content Marketing Teil eines machtvollen Trends zum „Consumer Empowerment“. Das heißt, der Konsument und Kunde gewinnt durch das Rezipieren von relevantem Content mehr Know-how rund um ein Produkt, das Herrschaftswissen von Organisationen wird geringer. Der Kunde kann durch relevante Inhalte mit dem Unternehmen auf Augenhöhe kommen und seine Entscheidungen fundierter treffen.

**Jutta Gawenda, Leiterin Interactive Media Solutions wdv-Gruppe, Bad Homburg:** Die digitale Transformation ist keine rein technische Angelegenheit. Vielmehr gehören zur digitalen Transformation auch Veränderungen der Organisation und insbesondere der Kultur innerhalb eines Unternehmens dazu. Alle drei Aspekte der digitalen Transformation – Kultur, Organisation, Technik – können nur erfolgreich umgesetzt werden, wenn sie auch entsprechend vermittelt und kommuniziert werden. Genau da setzt Content Marketing ein. Damit fällt dem Content Marketing im Rahmen der digitalen Transformation eine tragende Rolle zu.



„Content Marketing wird jedenfalls in den Köpfen der Entscheider nicht mit dem Vorbringen des digitalen Wandels in Organisationen in Verbindung gebracht

Dr. Tasso Enzweiler, Managing Director Hoffmann und Campe X



„Die größten Hürden liegen in den Änderungen der Kultur und der Organisation. Auf den Punkt gebracht: Das Mindset im ganzen Unternehmen muss sich ändern“

Jutta Gawenda, Leiterin Interactive Media Solutions wdv-Gruppe

**Jan Hawerkamp, Geschäftsführer Tempus Corporate, Hamburg:** Die digitale Transformation verlangt nach einer durchdachten Content-Strategie. Content schafft Vertrauen und Glaubwürdigkeit. Um die nötige Relevanz bei den Kunden zu erzeugen, braucht es einen hohen Grad an Personalisierung und zielgruppenspezifischer Kanäle. Dafür ist es wichtig, dass die Unternehmensbereiche ihre Kommunikationsbotschaften untereinander abstimmen und sich vom Silo-Denken lösen. Für eine optimale Customer Experience müssen Unternehmenskommunikation, Marketing, HR, Sales und Kundenservice ihre Botschaften von Anfang an gemeinsam denken und kanalübergreifend aufeinander abstimmen. Content Marketing fördert das vernetzte Arbeiten und kann dabei helfen, die Produktentwicklung zielgerichtet und individuell auf das Kundenbedürfnis hin auszurichten, zu optimieren.

**Claudia Lüersen, Geschäftsführerin companions, Hamburg:** Täglich kann jeder heute im Netz erleben, wie störend klassische Werbung ist. Insbesondere bei der mobilen Nutzung werden nervige Banner nicht toleriert, man

blendet sie innerlich und technisch unterstützt aus. Hier kommen relevante Inhalte von Unternehmen für Kunden ins Spiel. Direct-To-Consumer-Brands wie Casper haben ihr Geschäft mit klugem digitalen Content Marketing zum Laufen gebracht. Dabei haben sie nicht über ihr Produkt und ihre Dienstleistung sondern über ihr Thema gesprochen: als Matratzenhersteller zum Beispiel über guten, gesunden Schlaf. Mit der Verbreitung von Sprachassistenten und Smart Speakern wird auch der Versuch, SEO-gestützt Traffic zu generieren, ins Leere laufen. Wenn ich Alexa & Co. nach etwas frage, bekomme ich in der Regel eine Antwort und keine Antwort-Liste. In solch einer Logik können Unternehmen nur präsent sein, wenn sie inhaltlich denken und den Kunden das geben, was sie interessiert.

**Yvonne Schröder, Director Content Marketing bei Aperto, Berlin:** Content Marketing spielt seit knapp zwanzig Jahren eine sehr wichtige Rolle bei der digitalen Transformation. Und aktuell ist es sogar wichtiger denn je, da wir uns dem digitalen „Content Shock“ nähern: die Menge des Content im Web hat immens zu-, die Qualität enorm abgenommen. Wer sich im Hier und Jetzt vom digitalen Wettbewerb abheben will, sollte seinen Content strategischer planen. Bedeutet: Der Content sollte einerseits auf die Needs der User konzipiert und gleichzeitig für Suchmaschinen optimiert werden. Sich nur auf eins zu fokussieren, bringt am Ende nicht die gewünschte Performance. Zudem gilt es, Augen und Ohren offen zu halten für aktuelle Trends, wie zum Beispiel Dark Social.

**Dr. Andreas Siefke, Managing Partner von PRH Hamburg:** Das verbindende Element von digitaler Transformation und Content Marketing ist die konsequente Fokussierung auf den Kunden. Ich glaube aber, umgekehrt wird eher ein Schuh draus. Erst die digitale Transformation und die mit ihr einhergehenden Möglichkeiten haben den Durchbruch des Content Marketing in seiner jetzigen Form möglich gemacht. Aber natürlich sollte ein Unternehmen im Rahmen des eigenen Change Prozesses alle Möglichkeiten, die das Content Marketing bietet, auch für sich selbst und damit letztlich für seine Kunden prüfen und da wo es sinnvoll ist, einsetzen.



„Beratung war immer ein wichtiger Bestandteil von Content Marketing

Jan Hawerkamp, Geschäftsführer Tempus Corporate

**CP MONITOR:** Wo liegen die größten Hürden im Change-Prozess?

**Thilo Breider:** Veränderung wird oft als Bedrohung wahrgenommen, da alte Muster ungültig werden, Pfründe in Gefahr geraten, die eigenen Skills und Routinen in Frage gestellt werden. Nur wer es schafft, die eigenen Mitarbeiter und die Stakeholder von den Chancen und der Notwendigkeit einer Veränderung zu überzeugen, wird sie dafür als echte Mitstreiter gewinnen. Eine weitere Herausforderung ist der Faktor Zeit: Einstellung und Verhalten zu verändern braucht viel Zeit, die viele Branchen aber eigentlich nicht haben. Für viele Firmen gilt heute: sich nicht zu verändern ist keine Option. Nur – diese Botschaft hat die meisten deutschen Unternehmen noch nicht auf allen Ebenen durchdrungen.

**Dr. Tasso Enzweiler:** Eine Frage, mit deren Antwort man sicherlich Bücherwände füllen könnte. Anbei eine kurze, sicherlich subjektiv gefärbte Auswahl:

■ Silo-Denken in Organisationen und zu wenig Transparenz über die Ziele, zu wenig Einbindung der Betroffenen.



„Außerdem haben die Menschen draußen durch Social Media gelernt, dass es Spaß macht, mitzumischen. Auch auf diesen Anspruch haben viele Unternehmen noch keine Antworten gefunden“

Claudia Lüersen,  
Geschäftsführerin companions

■ Es existiert kein Sense of Urgency, d.h., die betroffenen Mitarbeiter glauben nicht wirklich daran, dass eine Notwendigkeit für die Veränderung besteht („Uns geht es doch gut“, „Wir schreiben doch Gewinne“, „Das ist doch wieder nur so eine blöde Idee von denen da oben“). Die Kunst besteht also darin, die Notwendigkeit der Veränderung deutlich zu machen. Und das Timing ist wichtig, denn: Fängt man zu früh an, versteht kaum einer die Notwendigkeit der Veränderung. Fängt man zu spät an, dann kann man nicht mehr viel gestalten.

■ Falscher Umgang mit Widerstand: Es ist durchaus normal, dass Menschen skeptisch sind. Deshalb sollte gerade zu Beginn viel Zeit und Energie in die Überzeugung von Skeptikern investiert werden. Hier ist vor allem auch die Führungsetage gefordert. Die Widerständler jedoch zu bekämpfen oder sie in die Ecke der Bremsen und Blockierer zu stellen, ist falsch.

■ Die Sprache: Ihr kommt eine ganz zentrale Bedeutung zu. Jede Organisation hat ihre eigene Sprache und vor allem ihre eigenen „Killerphrasen“, mit der neue und unkonventionelle Ideen oft erfolgreich abgewürgt werden. Ein guter Change kreiert somit eine ganz eigene Sprache, oft auch mit eigenen Symbolen, damit die Menschen wirklich erkennen, dass ein konkreter Abschnitt begonnen hat.

**Jutta Gawenda:** Die größten Hürden liegen in den Änderungen der Kultur und der Organisation. Auf den Punkt gebracht: Das Mindset im ganzen Unternehmen muss sich ändern. Das hat sehr viel mit den neuen, anderen Bedürfnissen der Kunden zu tun, aber auch mit den Bedürfnissen der Mitarbeiter. In der Vergangenheit sind Mitarbeiter etwas weniger im Fokus gewesen. Aber das ändert sich gerade ganz stark, da die jungen Generationen nun in die Unternehmen kommen, die andere Erwartungen und Werte haben. Silos lassen sich durch einen übergreifenden, gemeinsamen Ansatz aufbrechen. Man muss es nur zulassen oder ggf. fördern.

**Jan Hawerkamp:** Die Mitarbeiter, die heute entscheiden und die Change-Prozesse steuern und begleiten, sind noch zu oft Kinder der Generation Golf, also keine Digital Natives. Daher fließen ihre Bedenken und Ängste zu stark in die notwendige Neugestaltung ein. Verlust von Zuständigkeiten und Einfluss werden bei schlankeren Hierarchien beschleunigt, darauf sind aber die gelernten Gehalts- und Provisionsmodelle nicht ausgerichtet. Dieser Gordische Knoten kann in letzter Konsequenz nur in den obersten Führungsetagen durchtrennt werden.

**Claudia Lüersen:** Im Print haben wir gelernt, dass Fehler teuer sind. Ein falscher Buchstabe auf dem Cover einer Millionenaufgabe? Puuhhhh. Das Netz ist dagegen ein riesiger digitaler Spielplatz, der zum Ausprobieren einlädt. Wer hier nichts riskiert, hat selbst schuld. An diesen spielerischen Umgang im Marketing müssen sich viele Unternehmen erst wieder gewöhnen. Auch Budgets können nicht mehr in festen Blöcken ins Jahr gerammt werden, das muss flüssiger laufen und in vielen kleinen, experimentellen Portionen. Außerdem



„Content Marketing spielt seit knapp zwanzig Jahren eine sehr wichtige Rolle bei der digitalen Transformation“

Yvonne Schröder, Director Content  
Marketing bei Aperto

haben die Menschen draußen durch Social Media gelernt, dass es Spaß macht, mitzumischen. Auch auf diesen Anspruch haben viele Unternehmen noch keine Antworten gefunden.

**Yvonne Schröder:** Die größte Hürde besteht darin, dass Content Marketing häufig unter Wert verkauft wird. Es fehlt oft an Zeit (und dem dazugehörigen „Invest“), die man benötigt, um von Beginn an smarten Content zu konzipieren. Recherche, Strategie oder auch die Datenanalyse werden oft halbherzig durchgeführt, um schnell und dann auch viel zu viel eindimensionalen Content zu produzieren. Mit seriösem CM muss nicht massenhaft Content produziert werden, sondern wenig gezielter Content mit Mehrwert, mit dem man am Ende mehr User erreicht. Der Change-Prozess sollte daher in der Planung stattfinden.

**Dr. Andreas Siefke:** Unternehmenskommunikation ist ein horizontaler, unternehmensübergreifender Prozess. Das klingt

in der Theorie einfach und nahezu banal, ist aber in der realen Welt ein komplexes und häufig von Widerständen, Befindlichkeiten und Budgetdiskussionen, aber auch fehlendem Wissen und nicht zuletzt unklaren Zielen geprägtes Unterfangen. Dazu kommt, dass Unternehmenskommunikation gerade auf den Führungsebenen nicht immer die notwendige Aufmerksamkeit und Akzeptanz erfährt und es an Verständnis für die Bedeutung digitaler Kompetenzen mangelt.

**CP MONITOR:** Hat es die CM-Branche versäumt, sich zu positionieren oder fehlt es an strategischem Know-how?

**Thilo Breider:** Das würde ich nicht sagen. Nur sind Beraterfirmen oft diejenigen, die mit ihren Studien und ihrem Zugang zur Vorstandsebene schnell Gehör finden und dort Impulse setzen, deren Früchte wir dann ernten. Denn jeder weiß: CM gehört in vertrauensvolle, erfahrene Hände. Der Weg vom Strategie-Chart bis zum Mitarbeiter ist sehr lang. Und ganz ehrlich, ohne CM-Agenturen wird kein Change gelingen, es sei denn, die Beraterfirmen kaufen uns alle auf.

**Dr. Tasso Enzweiler:** Ich vermute, die Antwort lautet ja: für beide Teilfragen. Content Marketing wird jedenfalls in den Köpfen der Entscheider nicht mit dem Voranbringen des digitalen Wandels in Organisationen in Verbindung gebracht – da haben sich strategische Kommunikatoren und Managementberater bereits früh besser positioniert. Logischerweise fehlt es der Branche jetzt auch an entsprechendem Know-how. Aber darin liegt ja vielleicht auch eine Chance für die CM-Branche – wenn sie jetzt ihren eigenen Zugang zum Thema der digitalen Transformation findet und Kunden und potentielle Kunden davon überzeugt.

**Jutta Gawenda:** Die digitale Transformation trifft ja auch die CM-Branche selbst, so wie jedes Unternehmen. Zudem sind die Anbieter in der CM-Branche bereits seit Längerem mit dem Thema durch ihre Kunden befasst, soweit ich das beurteilen kann. Es gibt immer mehr Anfragen, die nicht nur die mediale Umsetzung einer CM-Lösung beinhalten, sondern in Prozesse bei den Kunden eingreifen. Hier findet daher auch Beratung zur digitalen

Transformation statt. Nur heißt es oftmals im Auftrag nicht, bitte beraten sie uns zur digitalen Transformation, sondern ist eher ganz konkret. Die digitale Transformation ist je nach Unternehmen anders, hat andere Schwerpunkte und eine andere Ausgestaltung. Die CM-Branche kann sehr gut den Part der Kommunikation in der digitalen Transformation bedienen.

**Jan Hawerkamp:** Beratung war immer ein wichtiger Bestandteil von Content Marketing, aber die Skills haben sich in den letzten Jahren radikal verändert. Sie setzen viel Know-how voraus, das nicht von heute auf morgen geschaffen werden kann. Die Content Marketing-Agenturen sollten ihr fundiertes Wissen über die Relevanz und Möglichkeiten von Inhalten, insbesondere im Digitalen, viel stärker nutzen, um insbesondere auch kleinere oder mittelständische Unternehmen im digitalen Change Prozess zu beraten und auch zu begleiten.

**Claudia Lüersen:** Wo Wachstum entsteht, stehen immer sofort Berater auf dem Plan,



„Content Marketing ist wie ein 3.000m Hindernislauf und nicht der 100m Sprint“

Dr. Andreas Siefke,  
Managing Partner PRH

die scheinbar genau wissen, wo Hecken gestutzt, Schneisen geschlagen und Wege geplant werden müssen. Die Wahrheit aber ist: Die technologische Entwicklung vollzieht sich verdammt schnell, manchmal sprunghaft und oft ist es gut, den Dingen mal kurz beim Wachsen zuzusehen, bevor man aktiv wird. Diese forschende, vom Verstehen-Wollen getriebene Haltung ist in der Content Marketing-Branche sehr viel verbreiteter, als bei Unternehmensberatern oder klassischen Werbern. Wir sind nicht immer die ersten im Pool, dafür tauchen wir länger und tiefer. Das zahlt sich in der Corporate Communication aus, die gerade in den Sozialen Netzwerken langfristig am Laufen gehalten werden will.

**Yvonne Schröder:** Viele Agenturen nutzen Content Marketing oft nur als Verkaufsargument oder als Add-on anderer Dienstleistungen. Das ist nicht verwunderlich, denn CM ist ein diffiziles Unterfangen und vielen fehlt es an strategischem Know-how. Ein Problem, das vor allem jene Content-Produzenten haben, die noch zu lange in Print-Formaten dachten, wie die Verlags- oder CP-Branche zum Beispiel. Zudem sind echte Content Marketing-Experten rar. Sie müssen neben digitalen auch journalistische Storytelling-Expertise mitbringen, sich mit Social Media-Kanälen und -Formaten, als auch deren Trends auskennen, Data-Ergebnisse lesen und umsetzen sowie die neuesten Online-Marketing-Möglichkeiten empfehlen können – um dies alles dann zu einem ausgeklügelten Content Marketing-Mix zu kombinieren.

**Dr. Andreas Siefke (als Vorstand des CMF):** Weder noch. Dass das Thema Beratung in einer zunehmend komplexen Welt, eine immer größere Rolle einnimmt, wissen unsere Mitglieder schon lange und sind darauf eingestellt. Sei es in temporären Anbietergemeinschaften oder dauerhaften Allianzen und Kooperationen oder im Aufbau eigener Ressourcen. Content Marketing ist wie ein 3.000m Hindernislauf und nicht der 100m Sprint. Klassische Beratungsmandate sind aber in der Regel zeitlich befristet. Wir Content Marketeers dagegen bleiben. ■