

das magazin zur digitalen transformation der medienbranche

# dpr #02/2019

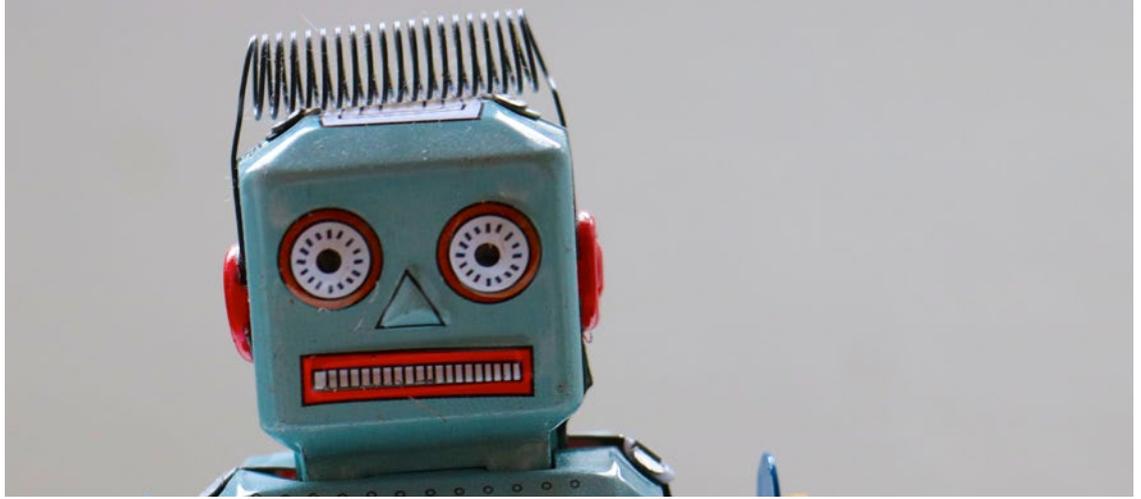
digital publishing report

ISSN 2512-9368



**social media in print-magazinen**  
**crm & marketing automation in verlagen**  
**dpr-medienmonitor: geschäftsklima 2019**





# ein paar worte zum geleit

„Wieder mehr Dampf auf der Onlineschiene“ – das konstatiert Kollege Daniel Lenz in seiner Analyse des „dpr-Medienmonitor: Geschäftsklima 2019“. Und weiter: „Mehr als zwei Drittel sieht auf der Onlineschiene Zuwächse, deutlich mehr als vor einem Jahr – hier könnte das wieder an Fahrt gewonnene E-Book-Geschäft der Publikumsverlage eine Rolle spielen.“ Deutlich negativer sehen die Befragten den stationären Handel, zumindest teilweise wird der Direktvertrieb als Hoffnungsträger gesehen. Ein wirtschaftlich sinnvoller Umgang mit dem Kunden – sowohl das Wissen über seine Befindlichkeiten als auch die Möglichkeit der Interaktion mit ihm – erfordert eine entsprechende technologische Basis. Hier passt eine Befragung der IG Digital des Börsenvereins gut ins Bild, die einmal Verlage in Hinblick auf den Einsatz von CRM-Systemen und Marketing Automation untersucht hat. Das Ergebnis ist hier (leider erwartbar) ernüchternd: Über die Hälfte der Verlage setzt gar kein CRM ein, von diesen wiederum planen dies fast 70 Prozent auch in den nächsten 3 Jahren nicht. Bei Marketing Automation passen 86 Prozent in diesem Zeitraum. Gerade Verlage, die einerseits kaum noch im Handel stattfinden, aber auch keine Budgets und Ressourcen für eine technologische Unterfütterung ihrer Endkundenbeziehung haben, kommen hier mittelfristig unter die Räder.

„Fehlendes IT-Verständnis jenseits von Schlagworten und Halbwissen“, moniert übrigens auch einer unserer Beiräte, die wir um ihre Einschätzung der derzeitigen Herausforderungen für Verlage gebeten hatten. Zu diesem Verständnis gehört auch, im Rahmen von IT-Projekten Ausschreibungen richtig durchführen und einordnen zu können – und zwar seitens aller Projekt-Beteiligten, nicht nur als „Rocket Science“

der ITler. Deswegen haben wir diesem Thema einen längeren pragmatischen, Buzzword-freien Beitrag gewidmet.

Neben der Technologie ist auch die Veränderung im Vertrieb ein bestimmendes Thema. „Customer Journeys, Kundenzentrierung, neue, KI-unterstützte Verkaufstechnologien und intelligent digitalisierte Arbeitsplätze“ stehen hier an erster Stelle. Und werden hier im Magazin einmal eingehender beleuchtet – zwar aus der B2B-Perspektive, aber im 21. Jahrhundert spielt die klassische Unterscheidung zwischen B2B und B2C eine immer geringere Rolle.

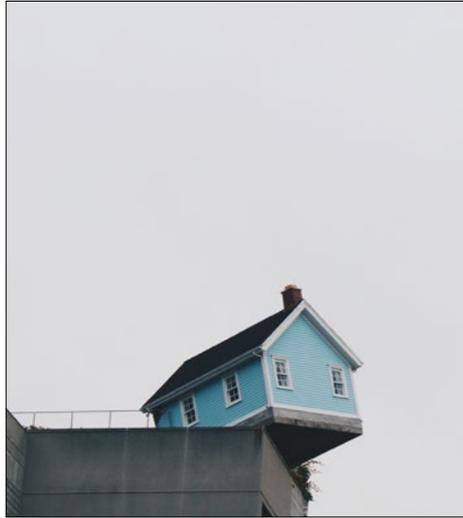
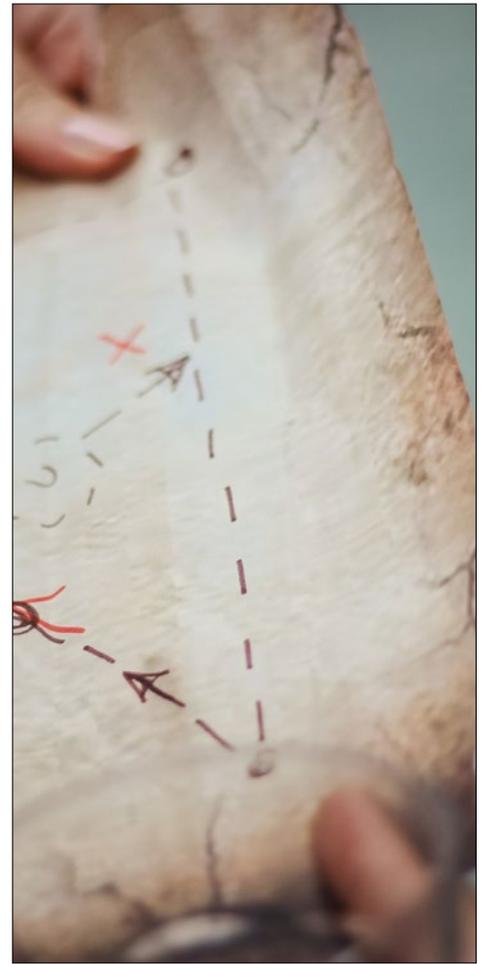
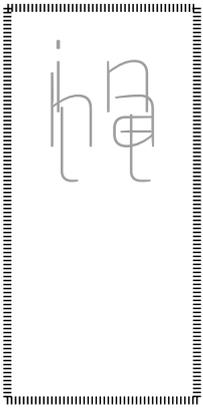
Wie man Facebook-Beiträge in ein Print-Magazin bekommt (und zwar ein Magazin für GalaBauer), dies zeigen wir ebenso, wie wir Christoph Keese, der einst die Digitalisierung von Axel Springer maßgeblich vorangetrieben hat, Raum bieten für seine Überlegungen, warum Influencer Journalisten Konkurrenz machen und warum sein Job „disruptiert“ wurde.

Herausforderungen allerorten – bevor wir aber beginnen, dauerhaft Trübsal zu blasen: Es gibt auch Positives zu vermelden. Im Rahmen des digital publishing award hat sich die Medienbranche, oft gescholten ob ihres Beharrungsvermögens, von ihrer innovativen Seite gezeigt. Vor wenigen Tagen hatte die Jury die Qual der Wahl und kürte unter den über 60 Einsendungen die Gewinner für die Shortlist. Wer das im Einzelnen ist, kann hier im Magazin detailliert nachgelesen werden. Und wir freuen uns natürlich schon darauf, zur Preisverleihung auf der Leipziger Buchmesse am 21. März 2019 – 17.00 Uhr in Halle 5, Fachforum 1, E600 – viele unserer Leserinnen und Leser begrüßen zu dürfen!

Viel Vergnügen und Erkenntnisse bei der Lektüre!

Steffen Meier





**impressum** Der digital publishing report ist ein 14-tägig erscheinendes Magazin zur digitalen Transformation der Medienbranche. Format: PDF. Herausgeber und V.i.S.d.P.: Steffen Meier. Redaktion: dpr / Postfach 12 61 / 86712 Nördlingen. Co-Herausgeber: Daniel Lenz. Art Direction: Cornelia Zeug. Textredaktion: Nikolaus Wolters - ISSN zugeweiht vom Nationalen ISSN-Zentrum für Deutschland: Digital publishing report ISSN 2512-9368

**bildquellen** Alle Bilder sind entweder im Artikel direkt vermerkt oder von den Autoren

**4** dpr-medienmonitor: geschäftsklima 2019 // daniel lenz

**8** "wer glaubt, dass buchverlage das schlimmste überstanden haben, der irrt sich" // Rück- und Ausblick unseres Beirats

**12** crm & marketing-automation: kein thema für viele verlage // steffen meier

**14** die shortlist steht! digital publishing award

**18** 5 trends für den vertrieb 2019 // eva-susanne krah

**22** it-projekte richtig geplant. 5 schritte zur erfolgreichen software-ausschreibung // tony vormelcher

**26** "mit leserbriefen machen wir im winter immer feuer". wenn facebook-gruppenbeiträge in print-magazine wandern

**30** "mein beruf ist disruptiert worden!" // christoph keese

**40** heftübersicht





# fachverlage summen leise den blues

dpr-medienmonitor: geschäftsklima 2019

daniel lenz

**W**ie läuft das Geschäft in der Verlagsbranche? Was sind die größten Herausforderungen? Wo soll schwerpunktmäßig investiert werden? Dies sind die wichtigsten Fragen, die regelmäßig mit dem „dpr-Medienmonitor: Geschäftsklima“ beantwortet werden sollen. Zum Auftakt des neuen Jahres bilanzieren Entscheider aus Verlagen (größtenteils Geschäftsführer aus Publikums- und Fachverlagen) das abgelaufene Jahr und werfen einen Blick auf 2019.

## **Bilanz 2018: bedingt positiv**

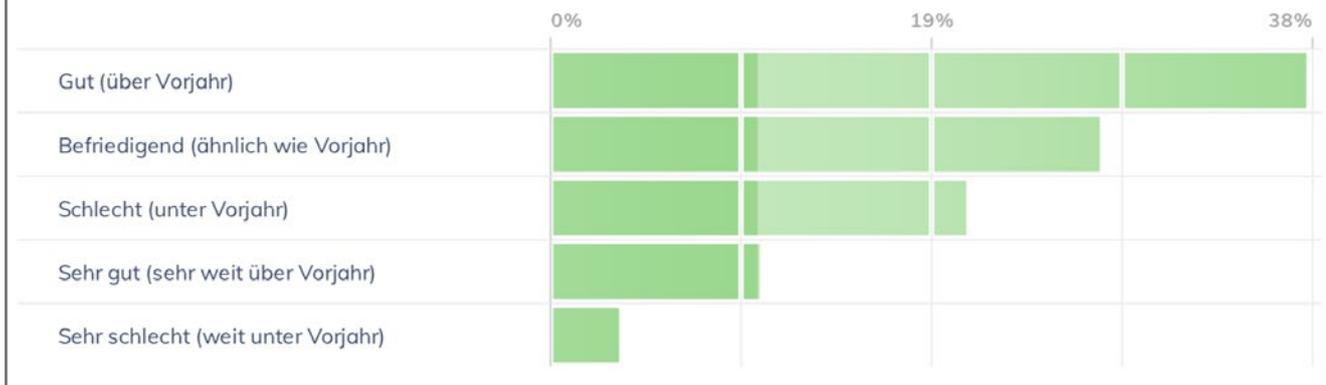
Die befragten Verlage haben vergleichsweise gut das Jahr 2018 im Vergleich zu 2017 abgeschlossen: Mit 48 % berichtet fast die Hälfte von einem guten oder sehr guten Geschäftsverlauf. Dabei scheint die zweite Jahreshälfte das Geschäft noch einmal ins Positive gedreht zu ha-

ben, denn beim Konjunkturbarometer zur Jahreshälfte 2018 hatten noch 57 % der Befragten mit einem befriedigenden oder gar schlechten restlichen Jahresverlauf gerechnet.

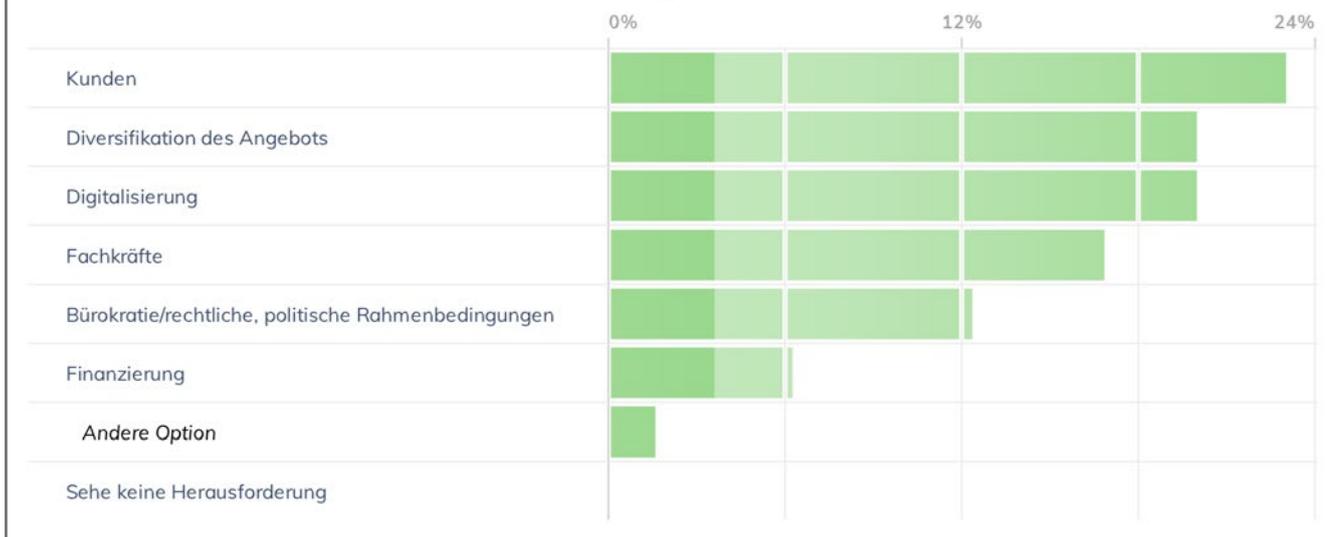
Bei der Differenzierung der Verlagstypen ergeben sich jedoch deutliche Unterschiede:

- Bei den Fachverlagen fällt die Quote der Gut-/Sehr gut-Bilanzierer mit insgesamt 29 % weitaus niedriger, bei den Publikumsbuchverlagen dagegen mit 82 % (73 % gut, 9 % sehr gut) entsprechend deutlich höher aus.
- Die größeren Verlage haben deutlich besser als die kleineren Verlage im Vergleich zum Vorjahr abgeschlossen – unter den Entscheidern von Unternehmen mit über 10 Mio Euro Jahresumsatz liegt die Positiv-Quote bei 63 %, bei den kleineren Verlagen nur bei 43 %.

### Wie beurteilen Sie rückblickend Ihr Geschäft 2018 im Vergleich zum Vorjahreszeitraum 2017?



### Was sind Ihrer Meinung nach die größten Herausforderungen für Ihr Unternehmen? (Mehrfachauswahl möglich)



### Ausblick 2019: Publikumsverlage positiver gestimmt

Die Verlage sind ähnlich optimistisch ins neue Jahr gestartet wie im Jahr zuvor: Mit 48 % rechnet fast die Hälfte mit einem eher guten Geschäftsverlauf im Jahr 2019, während nur 3 % eine schlechte Prognose abgeben.

Auch hier wiederholt sich der Trend, der bei der Bilanz für 2018 zu sehen war:

- Die Publikumsverlage sind deutlich besser gestimmt (64 % hegen gute Erwartungen) als die Fachverlage (43 %).
- Anders als beim Schulterblick auf 2018 sind es tendenziell die kleineren Verlagsunternehmen, die mit größeren Erwartungen ins neue Jahr gestartet sind (57 % „gut“ versus 36 % „gut“ bei den großen Häusern).

### Kleine Verlage setzen verstärkt aufs Digitale

Was bringt den Optimismus der Verlage hervor? Die Antwort ist auch zum Jahresauftakt 2019 klar: Fast zwei Drittel der Teilnehmer (65 %) erwarten im Digitalgeschäft ein Plus.

- Anders jedoch als noch vor einem Jahr sind es jetzt die kleinen Verlage, die etwas optimistischer beim Digitalgeschäft sind als die großen Verlage.
- Analog zum Januar 2018 fallen die Erwartungen der Fachverlage (78 % gut oder sehr gut) in diesem (Digital-)Bereich deutlich höher aus als die der Publikumsverlage (55 %).
- Beim Print-Geschäft rechnet dagegen mehr als die Hälfte (58 %) mit Stagnation oder gar einem Minus – ein Ergebnis, das allerdings deutlich positiver ausfällt als vor einem Jahr, als über zwei Drittel (68 %) aller Teilnehmer ein Print-Geschäft ähnlich wie oder unter Vorjahr erwarteten.

Wie werden sich Ihre Investitionen 2019 entwickeln?							
	DEUTLICH WENIGER	WENIGER	GLEICH	MEHR	DEUTLICH MEHR	KEINE ANGABE	
Personal	0%	27.59%	<b>44.83%</b>	27.59%	0%	0%	
Marketing	3.45%	13.79%	<b>48.28%</b>	31.03%	3.45%	0%	
PR/Presse	6.9%	10.34%	<b>65.52%</b>	17.24%	0%	0%	
Herstellung	3.45%	13.79%	<b>72.41%</b>	10.34%	0%	0%	
Inhalte/Lizenzen	0%	3.45%	<b>65.52%</b>	24.14%	0%	6.9%	
Vertrieb	0%	3.57%	<b>46.43%</b>	46.43%	3.57%	0%	
Technologie/Infrastruktur	0%	10.34%	31.03%	<b>44.83%</b>	13.79%	0%	

### Wieder mehr Dampf auf der Onlineschiene

Bei den nach Vertriebslinien differenzierten Hoffnungsträgern ist das Resultat wieder eindeutig: Mehr als zwei Drittel (69 %) sieht auf der Onlineschiene Zuwächse, deutlich mehr als vor einem Jahr (55 %) – hier könnte das wieder an Fahrt gewonnene E-Book-Geschäft der Publikumsverlage eine Rolle spielen.

- Wie wird sich der Vertrieb über den stationären Handel entwickeln? Ähnlich wie im Vorjahr zeigt mehr als die Hälfte der Befragten den Daumen nach unten; im Vergleich zum Vorjahr gibt es jedoch mehr Teilnehmer (insgesamt 10 %), die mit einem besseren stationären Geschäft rechnen.
- Ein weiterer Hoffnungsträger ist der Direktvertrieb, der besonders bei Fachverlagen (zu 78 %) Zuwächse erwarten lässt – ein Wert, der deutlich größer ausfällt als vor einem Jahr.
- Bei den Publikumsverlagen ist die Euphorie hier dagegen größtenteils verschwunden, fast drei Viertel gehen nur von konstanten Umsätzen über die direkte Schiene aus.

### Investitionen verhalten – mit zwei Ausnahmen

Trotz der insgesamt optimistischen Grundstimmung zeigen sich die Verleger zum Jahreswechsel erneut nicht gerade investitionsfreudig. Bei allen Kategorien (Personal, Marketing, PR/Presse, Herstellung, Inhalte/ Lizenzen) sollen die Investitionen bei den meisten Verlegern im kommenden Jahr gleichbleiben.

Ausnahme: Für Technologie bzw. Infrastruktur kündigen fast 60 % an, „mehr“ oder „deutlich mehr“ Geld vorzuhalten – und zwar besonders Vertreter der großen Verlage (zu 91 %).

- Neben der Technologie ist es diesmal der Vertrieb, bei dem auffällig viele Unternehmen der Branche – jeder zweite Befragte – mehr investieren wollen.
- Getrieben werden die Investitionen in diesem Bereich vorwiegend von Fachverlagen (65 % bauen ihre Investitionen hier aus). Zum Jahresbeginn 2018 war noch das Marketing (neben IT/Technologie) der zweite größere Investitionsschwerpunkt.

### Herausforderungen: Kunden und Fachkräfte

Gefragt nach den größten Herausforderungen für das eigene Unternehmen, haben erneut die meisten Teilnehmer den Kunden genannt. Je nach Verlagstyp ergeben sich jedoch große Unterschiede:

- Bei den Publikumsverlagen führt die Kunden-Herausforderung (zu 40 %) mit großem Abstand vor der Diversifikation des Angebots, der Digitalisierung und der Bürokratie bzw. rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen (je 15 %).
- Bei den Fachverlagen ergibt sich ein ganz anderes Bild: Prio eins hat hier zu 29 % das Thema Fachkräfte – was im Alltag Fachkräftemangel bedeuten dürfte –, gefolgt von der Digitalisierung.

„Der Kunde stand bei uns schon immer Mittelpunkt, daher ist er für uns keine Herausforderung – aber natürlich das, was wir immer zuerst betrachten und daher im Zentrum unserer Aktivitäten und Aufmerksamkeit“, erklärt ein Fachverleger die Priorisierung. Herausfordernd, weil „eher schwierig, belastend oder noch ungelöst“ sei im eigenen Markt dagegen die Digitalisierung und die zunehmende Verschärfung rechtlicher Rahmenbedingungen. Konkret: „Es

## Welche sind die wichtigsten Trends für Ihr Unternehmen in 2019?

	UNWICHTIG	WICHTIG, FÜR UNS IRRELEVANT	WICHTIG, FÜR UNS NOCH NICHT AKU...	GEPLANT	SIND WIR SCHON AKTIV	KEINE MEINUNG
Restrukturierung Kerngeschäft	10.34%	10.34%	13.79%	13.79%	<b>48.28%</b>	3.45%
Neue digitale Produkte	3.45%	10.34%	17.24%	<b>31.03%</b>	<b>37.93%</b>	0%
Neue Print-Produkte	10.34%	6.9%	13.79%	20.69%	<b>48.28%</b>	0%
Blockchain	<b>24.14%</b>	<b>24.14%</b>	<b>27.59%</b>	0%	6.9%	<b>17.24%</b>
(Big) Data Analytics	3.45%	13.79%	<b>37.93%</b>	17.24%	20.69%	6.9%
Virtual/Augmented Reality	<b>17.86%</b>	<b>28.57%</b>	<b>42.86%</b>	3.57%	0%	7.14%
Künstliche Intelligenz	6.9%	20.69%	<b>48.28%</b>	13.79%	0%	10.34%
Cloud Computing	6.9%	13.79%	<b>24.14%</b>	20.69%	24.14%	10.34%
Young Talents	3.45%	6.9%	27.59%	20.69%	<b>37.93%</b>	3.45%
Zielgruppenspezifische Angebote	0%	3.45%	0%	34.48%	<b>62.07%</b>	0%

ist gefühlt kaum noch möglich, ein den Kundenbedürfnissen entsprechendes, preissensibles Produkt wirtschaftlich zu entwickeln."

### Trends: Zielgruppenspezifische Angebote hoch im Kurs

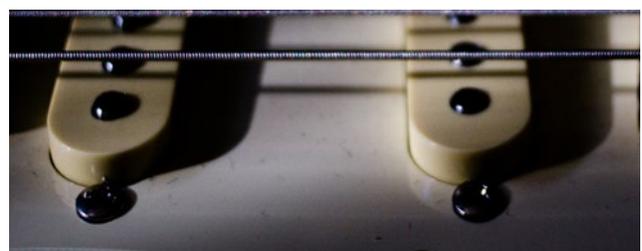
Mit welchen Trends beschäftigen sich Verlage aktuell – und morgen?

- Das Thema, an dem die meisten Verleger bereits arbeiten (62 %) oder bei denen es zumindest auf der Agenda steht (34 %), sind zielgruppenspezifische Angebote. Was bei den Fachverlagen längst Praxis ist, steht verstärkt bei den Publikumsverlagen (zu 55 %) in der Planung.
- Weitere aktuelle Arbeitsschwerpunkte sind die Restrukturierung des Kerngeschäfts sowie neue Print-Produkte (vor allem bei Publikumsverlagen); perspektivisch sollen vor allem neue digitale Produkte in den Fokus genommen werden.
- Neben diesen dringlichen Themen gibt es weitere, bei denen Verlage die Relevanz erkannt, aber noch keine Aktivitäten entwickelt haben, darunter vor allem Künstliche Intelligenz, Virtual/Augmented Reality sowie (Big) Data Analytics. Beim Thema Blockchain ist die Zurückhaltung am größten: Fast ein Viertel der Befragten hält das Thema für unwichtig, ebenso viele für wichtig, aber fürs eigene Unternehmen irrelevant.
- Spezifisch für Fachverlage ist der Fokus auf Young Talents, die rekrutiert werden sollen,

um personelle Lücken zu schließen und Zukunftsthemen zu besetzen.

Die Verlagsbranche zeigt sich somit zu Anfang des neuen Jahres insgesamt positiv gestimmt, wenn auch weiterhin nur bedingt investitionsbereit. Weiterhin gilt ein Kommentar, den ein Verleger vor einem Jahr bei der Umfrage eingereicht hat: „Die größte Herausforderung ist nicht der Blick auf morgen, sondern der Blick auf übermorgen. Dann klappt es auch heute.“ Ob dies mit angezogener Investitionshandbremse gelingen mag, ist zu bezweifeln.

Das Panel des „dpr-Medienmonitor: Geschäftsklima“: An der Umfrage aus dem Dezember 2018 haben sich 29 Personen beteiligt, größtenteils Geschäftsführer aus Verlagen. Davon arbeitet die Hälfte (48 %) bei Fachverlagen, weitere 38 % bei Publikumsverlagen. 47 % der beteiligten Unternehmen haben einen Jahresumsatz bis zu 5 Mio Euro, 53 % jenseits dessen.





# "wer glaubt, dass buchverlage das schlimmste überstanden haben, der irrt sich"

## herausforderungen für verlage 2019

**W**ie wird das so für Publisher, dieses noch junge Jahr 2019? Weiter wie bisher, oder kommt jetzt doch die Disruption? Stehen der Kunde und Leser endlich im Mittelpunkt allen Agierens? Sind digital und analog immer noch Gegensätze? Wir haben dazu einige Meinungen aus dem digital publishing report-Beirat gesammelt. Hier zu lesen sind Hans-Joachim Jauch (Geschäftsführer Calvendo Verlag), Robert Reisch (Geschäftsführer Digital und IT, CDO Gentner), Alexander Stern (CFO Murmann Publishers) und Aljoscha Walser (Narses Beratungsgesellschaft).

"Kundenbeziehung im radikalen Wandel" – im "Medienmonitor Geschäftsklima 2018" wurde der direkte Kundenkontakt als größte strategische Herausforderung von vielen Verlagen genannt. Hat die Branche 2018 ihre Hausaufgaben gemacht?

Hans-Joachim Jauch: Direkter Kundenkontakt gehört nicht zur DNA der meisten Publikumsverlage. Dazwischen stehen traditionell die stationären oder elektronischen Händler. Das ist, betrachtet man die jeweiligen aktuellen Kernkompetenzen, gut so. Welcher Verlag hat



Hans-Joachim Jauch (Geschäftsführer Calvendo Verlag)

im Haus schon fähige Mitarbeiter, die sich persönlich um einen Leser, der für 10,00 Euro ein Buch kaufen möchte, kümmern wollen? Die meisten Verlage scheitern auch im eigenen Online-Handel, weil sie keine 24/7-Mentalität in der Kundenbetreuung haben. Betrachtet man die gesamten Prozesskosten, dann ist Direktvertrieb für Publikumsverlage wirtschaftlich bisher nicht sehr lukrativ. Bei den Fachverlagen ist das anders, weil sie durch das Abo- und Anzeigengeschäft schon immer den Blick auf ihre Business-Endkunden hatten.

**Robert Reisch:** Die (Fach-)Medienunternehmen haben ihre Hausaufgaben 2018 gemacht und haben aber noch eine weite Reise vor sich, um auf ein vergleichbares Niveau wie traditionell sehr kundenfokussierte Branchen aus dem B2C Bereich zu kommen. Die Sensibilisierung für Kundenzentrierung ist aber bei allen wichtigen Branchen-Events und Gesprächen mit Kollegen spürbar. Ich sehe uns hier auch in einer guten Position, da insbesondere die im Abovertrieb starken Unternehmen hier eine gute Ausgangsbasis haben und über traditionell gute Kundenbeziehungen verfügen. Diese müssen auf eine noch direktere Beziehung zum Kunden gebracht und um digitale Daten angereichert werden. Dabei sehe ich eine wachsende Bedeutung qualitativer Methoden – wie auf Interviews basierende Personas – die wir 2018 flächendeckend für unsere Titel erstellt bzw. aktualisiert haben.

**Alexander Stern:** Kunden gibt es für Verlage viele – einerseits die Endkunden, andererseits den Handel, aber auch Autoren, die wir beim



Robert Reisch (Geschäftsführer Digital und IT, CDO Gentner)

Murmann Verlag wie Kunden schätzen. Sicherlich ermöglicht Social Media eine einfachere B2C-Kommunikation, jedoch ist dort der Kampf um Aufmerksamkeit mindestens genauso hart wie im Buchhandel. Anders jedoch als mit den US-Tech-Giganten ist der Buchhandel in Deutschland ansprech- und erreichbar. Dadurch gibt es gute Möglichkeiten zur stärkeren Kooperation, gerade auch mit mittelgroßen und kleinen Verlagen. Diese noch stärker zu nutzen ist sicherlich eine der Aufgaben, die die Branche 2019 hat.

**Treiber des Geschäfts, sowohl produktseitig als auch mit Blick auf die Vertriebskanäle, war "das Digitale". Das war jedenfalls eine der Kernaussagen der befragten Verleger und Verlegerinnen. Andererseits hört man zum Thema E-Books fast gar nichts mehr. Ist "digital" das neue "normal"?**

**Hans-Joachim Jauch:** Analog und Digital streben auf eine friedliche Koexistenz zu. Natürlich drängen digitale Inhalte (Streaming etc.) analoge Info- und Entertainment-Produkte weiter zurück. Aber Digital erteilt Analog (bisher) nicht den Todesstoß. Manches, denkt man z. B. an Print on Demand, befruchtet sich sogar gegenseitig. Und die Leser konsumieren ohnehin hybrid. Wer allerdings glaubt, dass die Buchverlage das Schlimmste überstanden haben, irrt sich. Digital bringt immer neue Ablenkungen, die dem Buch, egal ob auf Papier oder eReader, Aufmerksamkeit entzieht (z. B. Virtual Reality). Lesen ist leider für viele Menschen ein mühevoller Akt. Es gibt bequemere Medien und Un-



Alexander Stern (CFO Murmann Publishers)

terhaltungsangebote. Darüber sollten die Verlage nachdenken.

**Robert Reisch:** Nicht „Digital“ ist das neue „Normal“, sondern „Kunde im Mittelpunkt“. Für eine Erhöhung von Digital als Ausgabekanal für Inhalte und Services sehe ich keinen Anlass – es ist neben Print eben einer der wichtigsten Kanäle, mehr nicht. Nur der Kunde entscheidet durch sein Nutzungsverhalten, ob, wann und wie er unsere Produkte und Inhalte konsumieren möchte. Darauf müssen wir uns einstellen und unser Portfolio entsprechend anpassen.

**Alexander Stern:** Diese zwanghafte Trennung von digital und nicht-digital sollten wir 2019 endlich überwinden. Wir Verlage müssen Produkte anbieten, die dem Kunden die bestmögliche Erfahrung bieten. Das bedeutet eben auch, im Zweifel auf ein E-Book zu verzichten, wenn sich der Buchinhalt nicht in diese Form bringen lässt – so handhaben wir es etwa mit den Büchern von Dark Horse Innovation („Digital Innovation Playbook“, „New Workspace Playbook“), die zum Ausfüllen und Mitarbeiten angelegt sind. Beides höchst moderne Themen für eine digitale Zielgruppe, die sich tausendfach gedruckt verkaufen, übrigens sehr oft online.

**Welche sind die größten Herausforderungen für Verlage im Neuen Jahr?**

**Hans-Joachim Jauch:** Die weitere Anpassung an die Veränderungen im Handel. Wer beobachtet, welche innovativen Laden-Konzepte z. B. große Filialisten gegenwärtig testen, muss sich die



Aljoscha Walser (Narses Beratungsgesellschaft)

Frage stellen, was deren möglicher Erfolg für den eigenen Vertrieb bedeutet. Der Trend, dass mehr Büchern im stationären Handel zunehmend keine Sichtbarkeit gegeben wird, ist bedrohlich. Und inzwischen müsste auch der letzte Verlagsmanager verstanden haben, dass die Auffindbarkeit (Discoverability) im Online-Handel ganz eigenen Regeln folgt. Kurz gesagt, wer sich im stationären Handel und eCommerce nicht noch mehr darum kümmert, dass die eigenen Werke aktiv empfohlen werden, landet damit im Bodensatz der Kataloge und Verzeichnisse.

Das Personal-Karussell im Vertriebsbereich rotiert bereits. Vertrieb allein ist jedoch nicht die Lösung. Die Verlage werden im gesamten Marketing-Mix deutliche Veränderungen vornehmen müssen. Hierfür fehlt inhouse meist kompetentes Personal. Und leider hat am Arbeitsmarkt die Attraktivität der Verlage nachgelassen. Passende Leute zu finden ist eine Mega-Herausforderung, zumal für den erfolgreichen Wandel innovativ handelnde Manager benötigt werden. Ich sehe in den Führungsetagen noch kaum Chief Digital Officers oder moderne Geschäftsmodell-Experten.

**Robert Reisch:** Einerseits muss es gelingen, das rückläufige Kerngeschäft Print durch neue – vorwiegend digitale – Produkte zu kompensieren und Wachstumsfelder zu erschließen. In einer „Operation am offenen Herzen“ müssen im gleichen Zuge auch die Print-fokussierten Strukturen und Prozesse angepasst und optimiert werden. Die treibende Kraft muss dabei eine zwingende Kundenzentrierung sein. Dafür be-

nötigen wir maximales Kundenwissen, sowohl durch digitale Daten, als auch ganz klassisch durch Zuhören, Beobachten und Verstehen. Dafür müssen die oftmals komplexen technischen Rahmenbedingungen geschaffen werden. Insbesondere im IT Bereich wird die Herkulesaufgabe sein, talentierte junge Menschen zu finden und an das Unternehmen zu binden.

**Alexander Stern:** Die Herausforderungen ändern sich 2019 nur wenig zu 2018 – weiterhin sind die Tage nur 24 Stunden lang und die Medienangebote nehmen immer weiter zu. Der Kampf um die Aufmerksamkeit aller Partner in der Buchbranche geht weiter. Gleichzeitig sehen wir inhaltlich die Chance, mit lösungsorientierten Titeln die Welt ein bisschen besser zu machen – und damit auch die Aufmerksamkeit der Kunden zu bekommen, die sich von marktschreierischen Büchern – analog zu Clickbait-Artikeln online – nicht mehr angesprochen fühlen.

**Aljoscha Walser:** Als größte Herausforderung würde ich aufzählen: Strukturwandel der Leserschaft. Zunehmende Verschiebung weg vom Buch, hin zum Bewegtbild. Rentable Automatisierung des zunehmend fragmentierten Outputs in diverse Kanäle. Nachwuchs. Wissensmanagement bei kleiner werdenden Mannschaften. Fehlendes IT-Verständnis jenseits von Schlagworten und Halbwissen. Und Investitionen bei ungewissen Zukunftsaussichten.

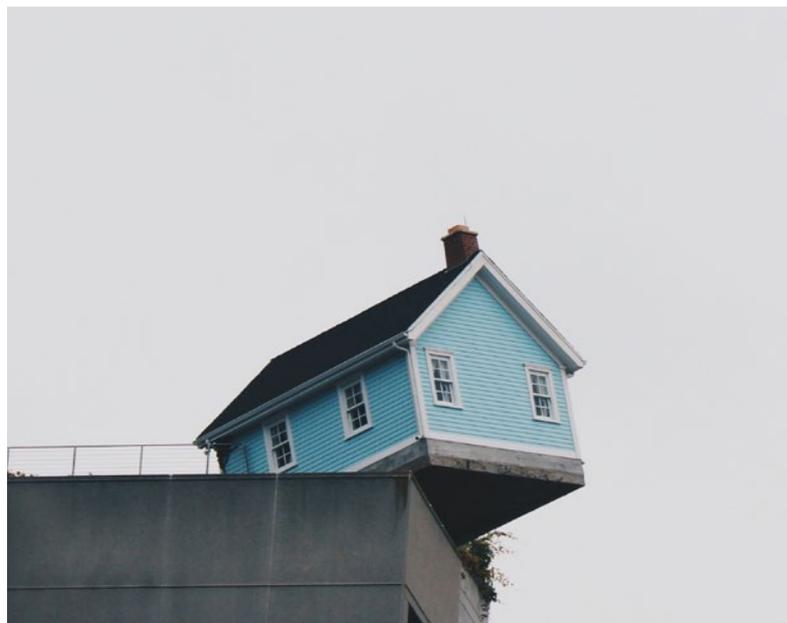
#### Wie war Ihr 2018?

**Hans-Joachim Jauch:** Für unser Business (primär Kalender) ist es noch zu früh, um ein wirtschaftliches Fazit zu ziehen, zumal unser Geschäftsjahr erst Mitte 2019 endet. Was man jetzt schon sagen kann ist, dass wir im Absatz einen sehr starken Herbst hatten und der hohe Automatisierungsanteil, den wir für die Workflows einsetzen, immer stabiler wird. Bei der Kombination aus hochqualitativem Print-on-demand und schneller Just-In-Time-Lieferung gibt es weiter Optimierungspotential. Durch die Kombination innovativer Produktkonzepte und leistungsfähiger POD-Produktionspartnern erreicht man als Verlag schon heute exzellente Ergebnisse (Kundenzufriedenheit, Wirtschaftlichkeit etc.). Diesbezüglich haben wir unser Angebot und den Erfahrungsschatz in 2018 sehr erfreulich erweitern können.

**Robert Reisch:** 2018 war für uns als Fach-Medienunternehmen ein Jahr des Umbruchs und des Übergangs, das geprägt war von hohen In-

vestitionen in Technik und Prozesse, Personal und Know-how-Aufbau bei den Digitalen Medien. Wir konnten viele Grundlagen schaffen für zukünftige Produkte. Stagnation im Kernbereich ist 2018 schon als Erfolg zu werten – wohingegen Wachstum in allen Bereichen nur durch neue Events und digitale Produkte erzielt werden konnte. 2018 haben sich für uns die Investitionen der vergangenen Jahre im Digitalbereich erstmals spürbar ausgezahlt durch wachsenden Umsatz, stark steigende Reichweiten und eine deutlich gesunkene „time to market“ bei neuen digitalen Produkten. Das wird sich 2019 noch verstärken.

**Alexander Stern:** Äußerst abwechslungsreich: Mit Frank Thelens Autobiografie auf der Bestseller-Liste zu landen, ist für einen Verlag unserer Größe eine große Freude, bedeutet aber auch viel Arbeit. Aber auch unsere anderen Buch-Highlights – allen voran das „New Workspace Playbook“ rund um modernes Arbeiten – hat seinen Platz am Markt gefunden, das macht uns zufrieden, aber nicht faul: Durch die 2019 startende strategische Partnerschaft mit Hufe Publishing schlagen wir ein neues Kapitel in unserer Verlags- und Unternehmensgeschichte auf.





# crm & marketing-automation: kein thema für viele verlage

steffen meier

Das Thema „Endkundenbeziehung“, für viele Verlage weit oben auf der Agenda, erfordert zum vernünftigen und wirtschaftlichen Umgang eine technologische Basis: Customer-Relationship-Management-Systeme. Diese dort analysierbare Sammlung an Kundenwissen ist aber kein Selbstzweck, sondern Basis für (Marketing) Aktionen der Unternehmen mit eben diesen Kunden, idealerweise sind viele Prozesse hier auch gleich automatisiert – also „Marketing Automation“. Das banalste aller Beispiele ist der Geburtstagsgruß (wird einmal jährlich automatisch angestoßen), tatsächlich können solche Kampagnen aber hochkomplex sein, etwa automatisierte Mailings an Warenkorbabbrecher oder an diejenigen, die ihre Abonnements kündigen usw.

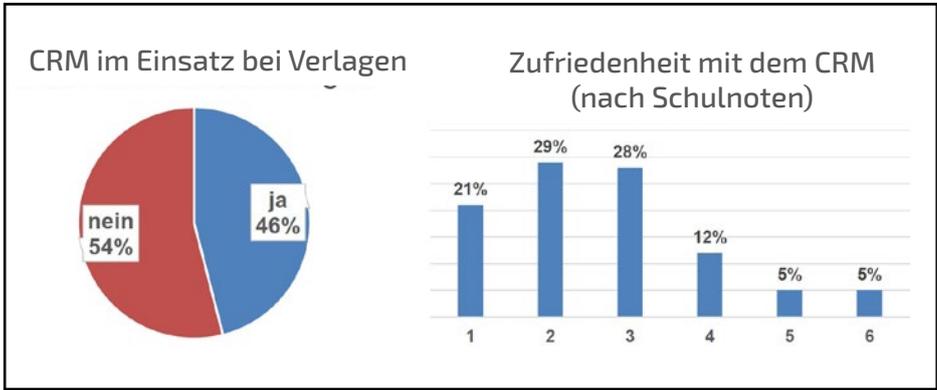
Wie sieht hier aber im Moment der Einsatzgrad dieser Technologien in Verlagen aus? Um dieser Frage auf den Grund zu gehen, hat ein Teil der Peergroup „Markt und Marketing“ der IG Digital des Börsenvereins eine kurze Umfrage gestartet, um hier etwas Licht ins Dunkel zu bringen. Immerhin 150 Verlage nahmen an der Befragung teil – diese ist mit Blick auf die Zusammensetzung der Unternehmensgrößen und Strukturen durchaus repräsentativ und entspricht dem Branchendurchschnitt. Das Ergebnis aber ist, so viel vorweg, ernüchternd.

Die Mehrheit der Verlage (54 %) setzt gar kein CRM-System ein – nicht näher untersucht werden konnte, welche Systeme die anderen 46 % einsetzen, zumal schon einfache E-Mailing-Systeme zumindest rudimentäre CRM-Elemente beinhalten und hier vermutlich mitzählen. Tatsächlich wollen aber fast 70 % der Verlage, die kein CRM einsetzen, dies auch die nächsten drei Jahre nicht tun. Konsequenterweise sieht die Situation im Bereich Marketing-Automation ähnlich negativ aus: Gerade einmal 14 % der Befragten will diese in den nächsten 3 Jahren einrichten.

Interessant dabei: Die Verlage, bei denen sich CRM-Systeme im Einsatz befinden, sind mehrheitlich zufrieden. Und die Verlage, die Marketing-Automation einsetzen, machen dies vorwiegend zur Kundensegmentierung und individuellen Ausspielung von Werbung/Content – also genau richtig.

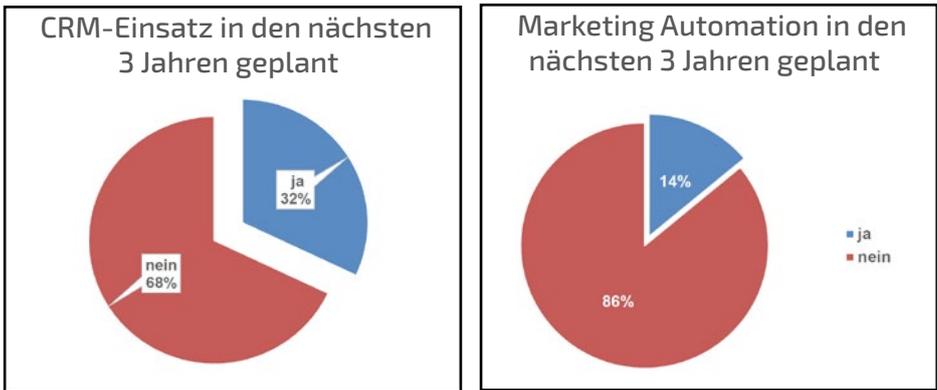
Die Verlage, die diese Instrumente (meist aus Budget-, noch öfters aus Ressourcengründen) langfristig nicht einsetzen, drohen im Bereich Endkundenbeziehung/-marketing am Ende des Tages abgehängt zu werden. Zumal die kleinen und mittleren Verlage in dieser Gruppe der „Technologie-Verweigerer“ auch im Handel immer weniger stattfinden. Die Schere zwischen

Über die Hälfte der Verlage setzt kein CRM ein. Von denen, die dies tun, bewerten fast 80% ihr CRM mit sehr gut bis befriedigend.

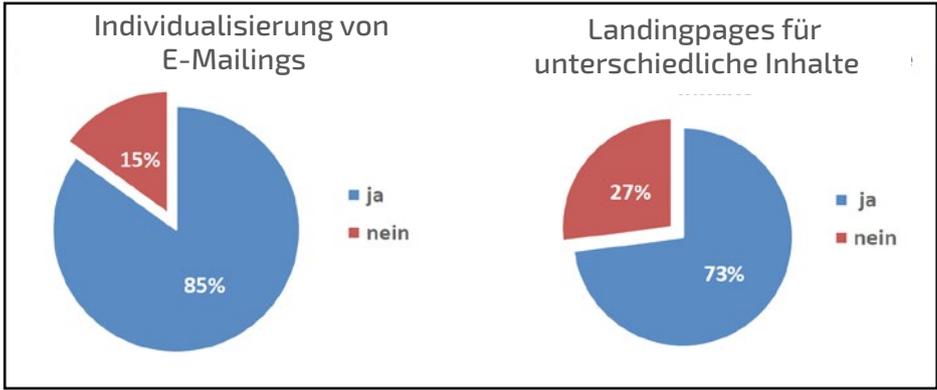


Fast 70% der Verlage ohne CRM haben auch in den nächsten 3 Jahren nicht vor, ein solches System einzusetzen.

Nur 14% der Verlage planen den Einsatz von Marketing Automation in den nächsten 3 Jahren.



Die meisten Verlage setzen Marketing Automation zur individuellen Ausspielung (verhaltensbasiert) von E-Mailings ein, etwa ¾ auch Landingpages zur Kundensegmentierung.



„großen“ Verlagen mit Budget und Know-how und den „kleinen“ klappt also auch im Technologie-Bereich immer weiter auseinander und sind weit davon entfernt, jemals sinnvolle Endkunden-Beziehungen aufzubauen.

Die Auswertung der Befragung „CRM-Systeme und Marketing-Automation in der Buchbranche“ findet sich zum Download unter [www.ig-digital.de](http://www.ig-digital.de)

**Was bedeutet eigentlich Customer-Relationship-Management?**  
 Das CRM oder Customer-Relationship-Management, also Kundenbeziehungsmanagement, bezeichnet eine Strategie zur systematischen Gestaltung der Beziehungen und Interaktionen einer Organisation mit bestehenden und potenziellen Kunden. Ein CRM-System hilft Unternehmen dabei, mit ihren Kunden in Verbindung zu bleiben, Prozesse zu optimieren und die Rentabilität zu steigern.

**Was bedeutet eigentlich Marketing-Automation?**  
 Marketing-Automation, auch Marketing-Automatisierung genannt, ist eine softwaregestützte Methode, um Marketingprozesse zu automatisieren. Dabei werden Nutzerprofile basierend auf deren Nutzerverhalten mit Informationen angereichert, um automatisierte Kampagnenprozesse für individuelle Kommunikation einzurichten. (Wikipedia)



# die shortlist steht!

## digital publishing award

Unter der Schirmherrschaft des



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Energie

Am 19. Januar 2019 traf sich in Berlin die Jury des digital publishing award. Ihre Aufgabe: mehr als 60 Einsendungen zu sichten und eine Wahl zu treffen – und hier ist sie: die Shortlist, aus der auf der Leipziger Buchmesse die Gewinnerinnen und Gewinner gekürt und vorgestellt werden – die Auszeichnung wird kombiniert mit der Verleihung des "Digital Leadership Award" und eines Sonderpreises.

### PROZESS/TECHNOLOGIE

**Produkt: NetDoktor Symptom Checker**

**Unternehmen: Holtzbrinck Digital**

Der NetDoktor Symptom-Checker ist ein Chatbot, mit dem auf Basis von interaktiven User-Eingaben medizinische Diagnosevorschläge erstellt werden. Das von der Holtzbrinck Digital-Tochter NetDoktor.de erstellte Tool stellt dem Nutzer Fragen zu seinen Beschwerden und führt ihn zu potenziellen Diagnosen – wie bei einem Arzt-Patienten-Gespräch vor Ort. Für alle Diagnosevorschläge sind Informationen zur Er-

krankung und der passende Facharzt hinterlegt, mit dem der Nutzer aus dem Symptom-Checker heraus direkt einen Termin vereinbaren kann. Nach Einschätzung der Jury ist der Nutzen der Anwendung auf Anhieb einleuchtend: Statt sich mühsam im Internet Informationen herauszusuchen, bündelt der Chatbot diese und stellt sie dem Nutzer komprimiert und in einem modernen interaktiven Digitalformat zur Verfügung. Auch die Anbindung an Ärzte überzeugt die Jury.

**Produkt: Book Sprints**

**Unternehmen Book Sprints Ltd.**

Ein Book Sprint ist ein kollaborativer Schreibprozess, bei dem eine Gruppe von Personen befähigt wird, in vergleichsweise kurzer Zeit ein Buch zu schreiben. Eine Softwarelösung unterstützt den Prozess und das sofortige Anfertigen eines Epubs und druckfertigen PDFs. Im Hintergrund arbeitet ein Team von Illustratoren, Korrektoren und Buchdesignern per Software an der Fertigstellung des Buches. Bislang sind

laut dem vor zehn Jahren in Neuseeland gegründeten Unternehmen über 150 Fachbücher produziert worden, von akademischen Lehrbüchern über technische Handbücher zu Corporate Publishing-Büchern.

Die Jury lobt die Idee, die aus der Softwarebranche stammende Methode des agilen Arbeitens auf den Schreibprozess zu übertragen. Der Ansatz sei sowohl für Verlage als auch Autoren interessant. Das Unternehmen trage mit Book Sprints insgesamt dazu bei, den „digital mindset“ in der Verlagsbranche zu verstärken.

### **Produkt: QualiFiction**

#### **Unternehmen: QualiFiction GmbH**

Die Entwickler von QualiFiction haben auf Grundlage von künstlicher Intelligenz eine Cloudsoftware erstellt, mittels derer belletristische Texte innerhalb von 30 bis 60 Sekunden analysiert und für Verlags- und Autorenkontexte wirtschaftlich beurteilt werden sollen. Hierzu werden die Texte in einzelne Bestandteile zerlegt und u.a. Informationen zu Thema, Sentiment, Genre, Figuren und Stil des Werkes grafisch dargestellt. Die Infos münden in eine wirtschaftliche Beurteilung des Textes, inklusive Bestseller-Score und Abverkaufsprognose. Gegründet wurde die QualiFiction GmbH von einem promovierten Mathematiker, der zuvor bei Zalando Sales Prognosen mittels KI entwickelte, und einer Kulturwissenschaftlerin mit familiärem Buchhändlerhintergrund.

Die Jury erkennt in der Software hohes disruptives Potenzial, weil aufwendige Prozesse im Verlag bei der Manuskriptprüfung zumindest in bestimmten Warengruppen beschleunigt werden könnten.

## **PRODUKT/GESCHÄFTSMODELL**

### **Produkt: We Audiobook You**

#### **Unternehmen: Bookwire**

Das Angebot soll kleinen und mittelgroßen Verlage ermöglichen, vom Wachstumsmarkt Hörbuch zu profitieren. Der Digitaldienstleister Bookwire stellt Verlagen eine Auswahl an Hörproben aus drei verschiedenen Preiskategorien via Soundcloud zur Verfügung. Hat sich der Verlag für einen Sprecher entschieden, kalkuliert Bookwire für den Verlagstitel sowie Sprecher einen Fixpreis für die Produktion. Die Umsetzung erfolgt anschließend zeitnah in Zusammenarbeit mit Tonstudios. Danach wird das erstellte Hörbuch über das Bookwire-Distributionsnetz weltweit vertrieben.

Nach Auffassung der Jury bedient das Angebot



Von oben nach unten, von links nach rechts: Daniel Lenz und Steffen Meier (Organisation dpa), Erkan Arıkan (Redaktionsleiter Deutsche Welle - moderiert die Preisverleihung auf der Buchmesse Leipzig), Christina Schnelker (WDR), Barbara Thiele (Jüdisches Museum Berlin), Vedat Demirdöven (Organisation dpa), Christian Kohl (Kohl Consulting), Juliane Seyhan (Springer Gabler Verlag), Stefano Reccia (Google Deutschland).

Marco Olavarria (Berlin Consulting) war als Fotograf des Gruppenfotos leider hier nicht im Bild. Fabian Kern (smart digits) war während der Sitzung zugeschaltet. Lina Timm (Media Lab Bayern) und Anett Gläsel-Maslov (Ideentraeger) konnten nicht anwesend sein..

ein klares Problem – dass Produktionen von Hörbüchern für viele Verlage unerschwinglich sind. Und das in einer Zeit, in der Audio einer der großen Wachstumsmärkte ist. Die vorgelegten Hörproben zeugten von einer hohen Qualität der Produktionen. Das Produkt sei insgesamt rund und nicht nur für Verlage, sondern auch Selfpublisher interessant.

### **Produkt: Die Affäre Meili**

#### **Unternehmen: Docmine**

„Die Affäre Meili“ erzählt transmedial die Geschichte eines Schweizer Wachmanns, der einen Skandal rund um Vermögen von Holocaust-Opfern enthüllte. Zum Storytelling-Portfolio der Firma Docmine gehören eine interaktive Webstory, ein Buch, E-Book mit Videos, ein Dokumentarfilm, Podcast, Live Stream der Filmvorführung (inklusive Debatte) sowie Social-Media-Elemente.

Die Jury zeigt sich beeindruckt von der Vielfalt der Storytelling-Elemente, für die eine erfahrene Fernsehproduktionsfirma wie Docmine erforderlich sei. Einzelne Themen ließen sich auf diese Weise vorbildlich in vielen verschiedenen Facetten ausleuchten. Auch die Mischung aus Free und Paid Content überzeugte die Jury.

### **Produkt: parsX**

#### **Unternehmen: Pagina**

Mit parsX hat der Publikationstechnologie-Dienstleister Pagina den ersten XML-Branchenstandard für Publikums- und Sachbuchverlage vorgelegt.

Die zugrunde liegende XML-Grammatik wurde in Zusammenarbeit mit 16 Verlagen entwickelt und soll Anfang 2019 Open Access zur Verfügung gestellt werden. Technisches Ziel ist die Automation der Produktionsabläufe für Print- und Digitalmedien bei gleichzeitiger gestalterischer Freiheit und hohem handwerklichen Qualitätsstandard.

Für die Jury bringt parsX der gesamten Buchbranche große Vorteile, weil die überfällige Standardisierung per Open Access vorangetrieben werde. Da parsX eng mit verschiedenen Verlagen entwickelt wurde, sei für eine hohe Anschlussfähigkeit in der Branche gesorgt.

**Produkt: KU Open Funding**  
**Unternehmen: Knowledge Unlatched**

Der Open-Access-Dienstleister Knowledge Unlatched legt mit KU Open Funding ein zentrales Recherche- und Abrechnungstool für Wissenschaftler und Bibliotheken zur vereinfachten Finanzierung von Open-Access-Publikationen vor. Es soll Verlagen ermöglichen, ihre Angebote transparent zu machen, und ermöglicht so Wissenschaftlern und Bibliotheken, Publikationspartner für ihre Publikationen zu finden.

Die Jury zeigt sich überzeugt von dem Ansatz, die digitalen Möglichkeiten der Zusammenarbeit beim Funding und weiteren für den Erfolg von Open Access wichtigen Herausforderungen auf einen neuen, den wissenschaftlichen Verlagsbereich zu übertragen. Der Nutzen für alle Beteiligten sei offensichtlich: Wissenschaftlern werde ein Verlagspartner vermittelt, Verlage erzielen Open-Access-Einnahmen, und die Bibliotheken erhielten auf diesem Weg interessante Inhalte, während Knowledge Unlatched als Broker finanziell partizipiere.

**Produkt: mBook Geschichte für das Gemeinsame Lernen (mBook GL)**

**Unternehmen: Institut für digitales Lernen**

Für Schulklassen des Fachs Geschichte im inklusiven Unterricht hat das Unternehmen auf

Basis eines Kernlehrplans multimediale Bücher entwickelt, die browserbasiert und vollständig responsiv sind. Basis ist ein auf schulische Bedürfnisse angepasstes CMS. Nutzer erhalten eigene Zugänge und können im eigenen Buchexemplar schreiben, Markierungen setzen, Notizen einfügen, Aufgaben beantworten

und eigenes Material an beliebiger Stelle hochladen.

Die Jury würdigt den ambitionierten Versuch der Neufindung von Schulbüchern auf Basis konkreter Lehrpläne. Überzeugend sei darüber hinaus, dass die Bücher barrierefrei seien und Übersetzungen in verschiedene Sprachen ermöglicht werden.



**Produkt: Blood Sugar Lounge**

**Unternehmen: Verlag Kirchheim**

Die Blood Sugar Lounge ist eine verlegerisch gesteuerte Diabetes-Community, die Betroffene mit verschiedenen Angeboten untereinander vernetzen will: Online mit Community-Funktionen wie Profilen, Rollen-Badges, Chat-Funktion und Gamification-Elementen, offline mit eigenen Veranstaltungsformaten wie Barcamps.

Die User erstellen die Inhalte komplett selbst, als Texte, Videos, Audio oder Fotos.

Aus Sicht der Jury überzeugt insbesondere die Tatsache, dass ein altingesessener Verlag – 1736 in Mainz gegründet, somit einer der ältesten Verlage Deutschlands

– ein modernes Community-Angebot auf den Markt bringt, das ähnliche Produkte weitaus größerer Verlage in anderen thematischen Bereichen in den Schatten stelle. Die Mischung

aus Fachartikeln und user generated content überzeuge, gerade auch in Verbindung mit modernen Eventformaten wie BarCamps. Der Verlag zeige idealtypisch, wie Spezialthemen heutzutage aufbereitet werden könnten.

## STARTUP

### Produkt: Kontextlab

#### Unternehmen: Kontextlab

Das Unternehmen stellt eine Publishing-Software für digitale, vernetzte Wissenslandkarten vor. Mit der Kombination bewährter Elemente wie Mindmaps, Texten, Multimedia und Mapping sollen komplexe Themen umfassend, spielerisch und verständlich vermittelt werden. Die Nutzer bewegen sich frei auf den Karten, scrollen tiefer, um mehr Details zu finden und können auf Knotenpunkte klicken, um Texte, Videos und Grafiken zu entdecken.

Die Jury hebt den Ansatz, komplexes Wissen in einem neuen Format – Wissenskarten – darzustellen, positiv hervor. Entscheidend sei der Versuch, Verlagen einen Editor an die Hand zu geben, mit dem diese möglichst einfach eigene Maps erstellen und mit multimedialen Inhalten füllen können. Dies sei nicht nur für Verlage, sondern auch andere Unternehmen aus der Medienbranche sowie der Industrie hilfreich.

### Produkt: Content Blockchain

#### Unternehmen: content-blockchain.org

Die Content Blockchain ist ein offenes und dezentrales Ökosystem, um digitale Inhalte und Nutzungslizenzen zu verwalten, zu identifizieren und mit ihnen zu handeln. Ein Kernelement ist der International Standard Content Code (ISCC), der vergleichbar mit traditionellen Identifiern

aus der Medienwelt wie ISBN, ISSN oder ISRC ist. Ziel ist es, dass der ISCC mit Hilfe einer einfach zu bedienenden Anwendung aus digitalen Inhalten wie etwa Bildern, Texten oder Videos kostenlos und von jedem generiert werden kann. Die Identifier und Lizenzbedingungen sollen auf einer Blockchain, die öffentlich zugänglich und maschinenlesbar ist, eingetragen werden.

Die Jury lobt die Initiative als eines der wenigen Blockchain-Projekte, das einen unmittelbaren Nutzen für die Verlagsbranche bringe. Sollten die Verlage bei dem Projekt mitziehen, sei ein Erfolg sehr wahrscheinlich, außerdem könnte das Angebot den gesamten Markt positiv verändern.

### Produkt: QualiFiction

#### Unternehmen: QualiFiction

Die Entwickler von QualiFiction haben auf Grundlage von künstlicher Intelligenz eine Cloudsoftware erstellt, mittels derer belletristische Texte innerhalb von 30 bis 60 Sekunden analysiert und für Verlags- und Autorenkontexte wirtschaftlich beurteilt werden sollen. Hierzu werden die Texte in ihre einzelnen Bestandteile „zerlegt“ und u.a. Informationen zu Thema, Sentiment, Genre, Figuren und Stil des Werkes grafisch dargestellt. Die Infos münden in eine wirtschaftliche Beurteilung des Textes, inklusive Bestseller-Score und Abverkaufsprognose. Gegründet wurde die QualiFiction GmbH von Dr. Ralf Winkler (promovierter Mathematiker der zuvor bei Zalando Sales Forecasts mittels KI entwickelte) und Gesa Schöning (Kulturwissenschaftlerin, stammt aus einer Buchhändlerfamilie).

Nach Einschätzung der Jury hat die Software im besten Fall eine stark disruptive Qualität, weil aufwändige Prozesse im Verlag bei der Manuskriptprüfung zumindest in bestimmten Warengruppen beschleunigt werden könnten.





# 5 trends für den vertrieb 2019

eva-susanne krah

**D**er Jahresstart 2019 hat es für Vertriebler in sich: Digitalisierung, künstliche Intelligenz und Sprachassistenten-Systeme werden den B2B-Vertrieb branchenübergreifend weiter beschäftigen. Mitten im Umbruch sind auch Verkaufsumgebungen, weil online und offline immer mehr verschmelzen. Was 2019 auf den Vertrieb zukommt.

Customer Journeys, Kundenzentrierung, neue, KI-unterstützte Verkaufstechnologien und intelligent digitalisierte Arbeitsplätze. Diese Buzzwords für den Vertrieb zeigen an, dass die intelligente Verknüpfung von persönlichem Vertrieb mit smarten Technologien ein Zukunftspfad für Vertriebsorganisationen ist. **„Ein intelligenter Arbeitsplatz schafft mehr Zeit für die Kundeninteraktion“**, bestätigt Vertriebsexperte und Springer-Autor Mario Pufahl. Vertriebler werden verstärkt neue Technologien einsetzen müssen, um effizienter und näher am Kunden zu agieren, lautet der einhellige Tenor vieler Vertriebsexperten. Trotzdem wird per-

sönliches Verkaufen wichtig bleiben, wenn es darum geht, die Kundenreise zu verstehen und Kundenbeziehungen zu gestalten. Diese Entwicklung prägt auch 2019.

## Die wichtigsten fünf Stellschrauben im kommenden Jahr

### 1. Intelligente Plattformen und Ökosysteme

Eine Steigerung ihrer Vertriebsserfolge wollen Unternehmen durch die Nutzung digitaler Plattformen für Vertrieb und Marketing erreichen. Denn auch Kunden werden immer digitaler. **Digitale Kundenbeziehungen** stehen daher im Fokus des Vertriebs bei neuen Geschäftsmodellen, Preis- und Vertriebsstrategien. Digitale Geschäftsmodelle wollen jedoch mit den klassischen Vertriebskanälen ausbalanciert und der Mehrwert klar definiert sein. Das wird Hauptaufgabe des Vertriebs 2019. „Durch ein verändertes Kundenverhalten wird die sogenannte „Dark Side of the Customer Journey“ immer um-

fangreicher, und das Unternehmen verliert die Hoheit über den Vertriebsprozess. Diese Entwicklung kann nur durch den gezielten Einsatz digitaler Tools sowie einem exzellenten Market-Intelligence-System rückgängig gemacht werden“, betonen auch die Sales Excellence-Autoren Professor Dr. Ulrich Vossebein, Professor Dr. Stefan Wengler und Gabriele Hildmann in ihrem Beitrag „Die Vertriebshoheit durch Digitalisierung zurückerobern“ für „Sales Excellence“. Beispielsweise reduziere sich die aktive Gestaltung des Kaufentscheidungsprozesses immer weiter und verlange „ein radikales Umdenken im Vertrieb“, stellt das Autorenteam fest. Sie sehen vor allem drei Trends:

**Customer Journey:** Durch die Aufhellung der „Dark Side of the Customer Journey“ muss die Hoheit über den Kaufprozess zurückgewonnen werden.

**Markterschließung:** Eine exzellente Market-Intelligence ist Voraussetzung zur erfolgreichen Markt- und Kundenanalyse in Echtzeit.

**Digitaler Wandel:** Nur durch eine individuell gestaltete digitale Transformation im Vertrieb können wichtige Wettbewerbsvorteile bewahrt und neue hinzugewonnen werden.

*Quelle: In Anlehnung an: „Die Vertriebshoheit durch Digitalisierung zurückerobern“ (Sales Excellence-Ausgabe 12 | 2018, Seite 44).*

Darüber hinaus müssen Vertriebsteams auch in ihren Skills und Verkaufstechniken hinzulernen, um den digitalen Herausforderungen gewachsen zu sein. Das haben Unternehmen offenbar erkannt. Laut dem „Sales Enablement Trend Report“ sind Lern- und Coaching-Plattformen für den Vertrieb und die Verwaltung von Vertriebsinhalten die beiden größten Investitionsschwerpunkte der nächsten zwölf Monate in Unternehmen.

## 2. Key Account Analytics

Sie helfen dabei, Daten intelligent auszuwerten. Das Ziel: mehr wissen als der Kunde. Mithilfe spezieller Software-Lösungen können große Datenmengen schnell importiert, verarbeitet und analysiert werden. Sie geben zum Beispiel Aufschluss über das Kauf- und Nutzerverhalten von Kunden bestimmter Zielgruppen und sind so für Marketing- und Vertriebsmaßnahmen verwertbar. Ob für das Kundenreporting oder für Kaufanalysen: „So gut wie alle Daten, die im Internet erfassbar sind, resultieren aus Kundenverhalten“, beschreibt André Morys in seinem Buch „**Die digitale Wachstumsstrategie**“ den Effekt guter Daten. Mit Informationen lässt



sich aus seiner Sicht im Digitalverkauf die **Spreu vom Weizen trennen** und das Nutzerverhalten quantifizieren. Für den **Omni-Channel-Vertrieb** wird das zum wichtigsten Wettbewerbsvorteil von Unternehmen.

## 3. Chatbots

Sie werden als kostensparende Alternative zum Kundenservice stärker eingesetzt, wo es um Standard-Kundenanfragen im Internet geht. Auch 2019 werden aus Sicht der Digitalagentur reizwerk.com neue künstliche Intelligenzen geschaffen und als Helfer im Internet etabliert.

## 4. Robotic Selling

Sales-Ansätze integrieren Daten aus sämtlichen relevanten Quellen und werten sie mit Data Analytics aus. Vertriebsorganisationen profitieren direkt: durch mehr Einblicke in Kundenbedarfe und Feindaten für Vertriebsmaßnahmen.

## 5. Customer Journey und Kundenzentrierung

Sind auch die Buzzwords des Jahres 2019. (Digitale) Kundenzentrierung braucht in vielen Vertrieben neue Denkansätze. Laut einer Studie von Bain & Company bei 1.268 internationalen Führungskräften steht das Kundenmanagement als Managementaufgabe in Unternehmen in der

Bedeutung jedoch nur auf dem vierten Platz, die digitale Transformation gar abgeschlagen auf Platz 8. „So wird man die Zukunft wohl nicht erreichen“, schrieb jüngst die Marketingexpertin Anne M. Schüller auf marketing-börse.de. Das Kräftemessen mit dem Wettbewerb, klassische Planung und Change-Management dominierten oft. Doch die unbedingte Ausrichtung auf den Kunden in allen Prozessen ist nicht nur Grundlage digitaler Wachstumsstrategien, sondern muss in allen Vertriebsprozessen gelebt werden, wenn Vertriebsorganisationen den digitalen Wandel für sich profitabel nutzen wollen. Dazu gehört auch, dass Prozesse möglichst crossfunktional miteinander verzahnt werden. Touchpoint Manager, die sich um genau diese Verzahnung in Hinblick auf die Kundenausrichtung kümmern, dürften 2019 sowohl im B2B- als auch im B2C-Verkauf Hochkonjunktur haben.

### Trends im Handel: Stationär und online verschmelzen zu Superstores

Der massive Wandel im Vertrieb lässt sich am besten durch die Akteure im Online-Handel begreifen: **Amazon** startete Ende 2018 in mehreren europäischen Metropolen mit Pop-up-Stores ein neues stationäres Showroom-Konzept. Kunden können dort präsentierte Produkte mobil mithilfe der Amazon App durch Scannen des QR-Codes aufrufen, bestellen und nach Hause liefern lassen. Mit „Amazon Go“ testet der Internethändler zudem ein lokales Supermarkt-Format, bei dem von Kunden entnommene Waren automatisch gescannt werden. Beim Verlassen des Ladens wird der Warenwert automatisch über die Kreditkarte belastet. Kassenlose Läden will der Online-Marktplatz auch an Flughäfen installieren. Warenhäuser wie Karstadt setzen auf neue Konzepte, die Kunden online und offline abholen sollen. Bezahldienste wie **Apple Pay**, der in Deutschland Ende Dezember 2018 gestartet ist, möchten Kunden zudem locken, schneller und mit weniger Hürden zum virtuellen Portemonnaie zu greifen. Und auch die Betreiber von Einkaufszentren reagieren auf den Umschwung in den Verkaufswelten und die veränderten Bedürfnisse der Kunden: Europas größter Shopping-Mall-Betreiber ECE (Otto-Gruppe) treibt etwa den Ausbau seiner Center zu digitalen Plattformen weiter voran. Die im Hamburger Alstertal-Einkaufszentrum (AEZ) getestete „Digital Mall“ wird auf weitere Shopping-Center ausgeweitet. Kunden können sich per Online-Produktsuche über im Center verfügbare Produkte informieren, sie reservieren und vor Ort abholen. Die Vernetzung von Online- und Offline-Angeboten soll den Kunden

ein kanalübergreifendes Einkaufserlebnis ermöglichen. Gleichzeitig stärkte das Konzept den stationären Handel, begründet Alexander Otto, CEO der ECE, den Schritt.

### Was Vertriebsentscheider 2019 planen

Doch welche Vertriebsziele haben Vertriebsentscheider eigentlich 2019? Einige Antworten darauf gibt das **Vertriebsbarometer** von Peter Schreiber Training, an dem bisher 144 Vertriebsprofis teilgenommen haben. Demnach wollen

- 15 Prozent 2019 vor allem bessere Preise durchsetzen,
- 14 Prozent neue Kunden, auch von Wettbewerbern, akquirieren. Ebenso viele möchten Märkte und Kundenbeziehungen besser ausschöpfen und
- zehn Prozent neue Märkte, Vertriebskanäle und Zielgruppen erschließen.
- Nur sechs Prozent planen jedoch beispielsweise, auf unterstützende Technologien wie Webaided Selling im B2B-Vertrieb zu setzen.

Die Trends zeigen, dass viele Herausforderungen auf deutsche Vertriebsorganisationen zukommen. Sie stecken vielerorts bereits mitten im Wandel. Doch das bietet ihnen auch die Chance, mehr Kundennähe aufzubauen und bessere Geschäfte zu machen.



**eva-susanne krah** ist Stellv. Chefredakteurin der Springer-Zeitschrift Sales Excellence, Springer Fachmedien GmbH, und Channelmanagerin Marketing + Vertrieb, Springer Professional. Sie schreibt vor allem über die Themenschwerpunkte Vertriebsmanagement und Vertriebsstrategien. Foto: Kerstin Schönit/Eva-Susanne Krah  
Der Artikel erschien zuerst bei **Springer Professional**



Kennziffer: 9120

Für einen innovativen pädagogischen Fachinformationsverlag in Stuttgart suchen wir in Voll- oder Teilzeit eine/n

## Hersteller (w/m/d)

### Aufgaben

- Unterstützung bei Einführung, Integration und Anpassung des redaktionellen Content-Management-Systems auf XML-Basis (SiteFusion) bis hin zur Schulung der Anwender im Verlag
- Planung und Steuerung des Produktionsablaufs der Print-Verlagsprodukte inkl. Terminplanung sowie Qualitäts- und Kostenkontrolle
- Auswahl und Steuerung von Dienstleistern im Bereich Druck und Gestaltung
- Mitarbeit bei der Entwicklung von digitalen Produkten und Content
- Bei Eignung und Neigung zusätzlich auch grafische Umsetzung von Werbematerialien

### Ihr Profil

- Sie haben ein Studium oder eine Ausbildung im Bereich Verlagsherstellung, Mediapublishing, Mediengestaltung (oder vergleichbar) abgeschlossen und verfügen über erste Praxiserfahrung im Verlag oder bei einem Dienstleister für Verlage
- (Basis-)Kenntnisse eines redaktionellen Content-Management-Systems und medienneutraler Datenhaltung sind erforderlich
- Sie sind sicher im Umgang mit MS-Office, besitzen HTML- sowie XML- Kenntnisse und vielleicht auch gute Grundlagen der Adobe-CS-Programme

### Das Unternehmen

bietet Ihnen eine interessante Aufgabe mit viel Gestaltungsraum in einem Verlag mit gutem Teamspirit, kurzen Entscheidungswegen und Innovationswille.

### Ihre Ansprechpartner

In der Personalberatung Menschen für Medien steht Ihnen Sabine Dörrich für weitere Informationen und neutrale Beratung gerne auch telefonisch zur Verfügung (08122/9575520). Ein Gespräch mit Herrn Prof. Christian Ide vereinbaren Sie am besten per E-Mail unter [ide@verlagsherstellung.info](mailto:ide@verlagsherstellung.info)





# it-projekte richtig geplant

## 5 schritte zur erfolgreichen software-ausschreibung

tony vormelcher

**F**ür die Einführung neuer Marketing- oder Vertriebssoftware ist eine professionelle Ausschreibung notwendig. Wer seine Hausaufgaben nicht macht, bezahlt jedoch einen hohen Preis. Wie Sie Software-Ausschreibungen erfolgreich vorbereiten und umsetzen – ein Leitfaden aus der Praxis für die Praxis.

Ohne fortschrittliche Systeme sind Marketing und Vertrieb mittlerweile kaum noch handlungsfähig – zu vielfältig sind die Aufgaben und zu komplex die Prozesse in modernen Unternehmen. Der digitale Wandel forciert die Notwendigkeit einer Software-Unterstützung zusätzlich und macht den Auswahlprozess anspruchsvoll. Doch welche Systeme sind die richtigen? Das Angebot ist schlicht überwältigend. Große Software-Schmieden tummeln sich ebenso auf dem Markt wie kleine und mittlere Anbieter. Sie offerieren Komplett- und hoch spezialisierte Lösungen für nahezu jeden Bereich sowie Unterbereich von Marketing und Vertrieb.

### So gelingt Ihre Software-Ausschreibung

Vor diesem Hintergrund ist ein strukturierter Ausschreibungs- und Auswahlprozess, der Qualitäts- und Effizienzaspekte gleichermaßen berücksichtigt, unerlässlich. Auf diese Weise vermeidet man kostspielige Fehlentscheidungen. Das Ergebnis des Ausschreibungs- und Auswahlprozesses muss in jedem Fall eine valide, begründbare Entscheidungsgrundlage bieten. Schließlich ist sie die Basis für eine kostenintensive Investition in zentrale Systeme des Unternehmens, die langfristig und nachhaltig wirkt. Dementsprechend hoch sind die Anforderungen an ein Ausschreibungsprojekt, das in der Regel fünf Phasen durchläuft:

- Verbindliche Zielsetzung formulieren
- Projektteam definieren und Projektstruktur etablieren
- Anforderungen erheben, dokumentieren und priorisieren
- Marktüberblick herstellen
- Vergleichbare Anbieterpräsentationen durchführen

## Die fünf Schritte eines Ausschreibungsprojekts



Die für die Vorbereitung aufgewandte Zeit (Schritte 1-4) ist gut investiert, um später sinnvolle Anbieterpräsentationen durchführen zu können. (Bild: ByteConsult)

### Schritt 1: Zielsetzung formulieren

Ein verbindliches Commitment bei allen Stakeholdern über die Zielsetzung des Projekts ist unabdingbare Voraussetzung für dessen Gelingen. Am Anfang der ersten Projektphase steht deshalb eine verständliche und verbindliche Zieldefinition, an der sich alle Beteiligten bis hin zu den potenziellen Anbietern orientieren können. Eine einfache Methode der Zieldefinition ist es, die Position der späteren Anwender einzunehmen und die Software aus deren Warte zu beurteilen. Außerdem benötigen die definierten Ziele ein eindeutiges Commitment seitens des Managements. Ist dieses nicht vorhanden, sollte das Ausschreibungsprojekt gar nicht erst begonnen werden.

### Schritt 2: Teamstrukturen schaffen und Stakeholder einbinden

Schaffen Sie interdisziplinäre Teams, die von Anfang an eindimensionales Silodenken überwinden können. Achten Sie bei der Besetzung des Projektteams darauf, dass Marketing-, Vertriebs- und IT-Abteilung an einem Tisch sitzen. Ob weitere Stakeholder einbezogen werden, bestimmt der Projektscope. Neben Teilnehmern aus den Abteilungen Marketing, Vertrieb, After Sales und IT macht gegebenenfalls auch die Beteiligung anderer Bereiche wie Datenschutz, Service, Recht/Compliance und Einkauf Sinn. Jeder Fachbereich besitzt wertvolle Expertisen sowie notwendige Entscheidungs- und Einflusskompetenzen, die das Projekt positiv beeinflussen können.

In der Regel besitzen die beteiligten Stakeholder zwar Fachwissen, überblicken jedoch nicht das Gesamtprojekt. Umso wichtiger ist es, die wesentlichen Aspekte transparent zu machen und Akzeptanz für die Projektdurchführung sowie die spätere Einführung einer Software-Lösung zu schaffen. Vorbehalte können so frühzeitig erkannt und abgebaut werden. Die Beteiligung am Projektentwicklungsprozess fördert in hohem Maße die Annahme der ausgewählten Software.

### Schritt 3: Anforderungen erheben, dokumentieren und priorisieren

Genauso vielfältig wie die Aktivitäten in Vertrieb, Marketing und After Sales sind auch die Funktionen gängiger Marketing-Software für die Unterstützung dieser Bereiche. Jeder Software-Anbieter hat daneben eigene, zusätzliche Definitionen von Funktionsbereichen, die Kunden von seiner Lösung überzeugen sollen. Nicht wenige davon sind jedoch Marketing-Gimmicks und in der Praxis wertlos. Deshalb muss sich das Projektteam darüber im Klaren sein, welche Funktionen tatsächlich benötigt werden, um die anstehenden Aufgaben zu bewältigen.

In diesem Projektschritt sind die vorab definierten Ziele in konkrete Anforderungen zu übersetzen, wobei wiederum alle relevanten Stakeholder eingebunden werden müssen. Die Erhebung der Anforderungen bezieht sich zum einen auf alle bekannten, aktuellen Prozesse. Zum anderen müssen von Beginn an auch künftige Herausforderungen in Marketing, Vertrieb und After Sales einbezogen werden, weil von der Anforderungsdefinition und -dokumentation bis zum Live-Gang eines neuen Systems erfahrungsgemäß viel Zeit vergeht. Eine vorausschauende Sichtweise verhindert, dass neue Software beim Live-Gang nicht mehr auf dem neuesten Stand ist.

Bei der Anforderungsdefinition haben sich einige Methoden und Vorgehensweisen bewährt:

- Vorabfrage bei den Stakeholdern mittels eines Fragebogens; die Ergebnisse sollten im Unternehmen sensibel kommuniziert werden, weil sie das Projekt prägen
- Strukturiertes Einnehmen der Kunden- und/oder Nutzerperspektive mittels Design-Thinking-Methoden
- Workshops mit allen Stakeholdern zur abschließenden detaillierten und strukturierten Erfassung der Anforderungen aller beteiligten Fachbereiche

Anforderungen müssen intern (Stakeholder) und extern (potenzielle Anbieter) richtig verstanden werden. Sie sollten verständlich formuliert sein

## Die Anforderungsdokumentation

Hintergrund & Ziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was ist Auslöser und Ziel des Projekts?</li> <li>• Was soll mit der Software erreicht werden?</li> </ul>
Vorstellung Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbauorganisation</li> <li>• Markt- und Vertriebsstruktur</li> </ul>
Funktionale Anforderungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Benutzer</li> <li>• Kundenmanagement / Kontaktmanagement</li> <li>• Controlling / Reporting</li> <li>• Vertrieb</li> <li>• Marketing</li> </ul>
Prozessbeschreibungen/ Prozessdarstellungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kernprozesse, die unterstützt werden sollen</li> <li>• Darstellung in BPMN 2.0</li> </ul>
Allgemeine & nicht-funktionale Anforderungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestehende System-Infrastruktur</li> <li>• Schnittstellen</li> <li>• Betrieb und Support</li> </ul>
Beispiel-Szenarien	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist-Prozesse</li> <li>• Konzeptansatz (erwartete Unterstützung durch die Software)</li> </ul>

Die Anforderungsdokumentation beschreibt die wichtigsten Kriterien, die die neue Software erfüllen muss. (Bild: ByteConsult)

und außerdem nicht zu sehr ins Detail gehen, um Raum für Impulse und kreative Lösungsansätze zu lassen. Eine Methode, Anforderungen an Software-Projekte zu beschreiben, sind User Stories. Sie eignen sich gut für Projekte mit Marketingbezug, in denen Marketingspezialisten und Vertriebsprofis auf der einen Seite und IT-Kollegen auf der anderen aufgrund unterschiedlicher fachlicher Backgrounds oft aneinander vorbeireden. Mit der Abstimmung von Anforderungen auf User-Story-Niveau wird für beide Bereiche ein gemeinsames Verständnis erreicht.

Die Anforderungsdokumentation ist der Schlüssel zu einer erfolgreichen Ausschreibung. Alle nachfolgenden Schritte bis hin zur Einführung der Software hängen von ihrer Qualität ab. Damit Sie später die Spreu vom Weizen trennen können, ist es entscheidend, die definierten Anforderungen zu priorisieren. Deklarieren Sie die wichtigsten Funktionalitäten als „Must-haves“. Diese Anforderungen muss die Software unbedingt erfüllen. Weitere Abstufungen können sein: „hoch“, „mittel“, „nice-to-have“. Seien Sie beim Priorisieren mutig und differenzieren Sie: Selbst wenn alle Funktionen gleich wichtig erscheinen mögen – ohne eine polare Priorisierung wird am Ende jede Software als passend erscheinen.

### Schritt 4: Marktüberblick verschaffen – aber strukturiert

Vor dem folgenden Projektschritt, der Recherche nach potenziellen Software-Anbietern, sollten Werkzeuge entwickelt werden, mit denen sich Angebote und Leistungen vergleichen lassen. Es muss nachvollzogen werden können, warum eine Entscheidung zugunsten einer Software getroffen wurde. Ein probates Vergleichstool ist eine Bewertungsmatrix, in die sämtliche funktionale, nicht-funktionale sowie sonstige relevante

Anforderungen an das künftige System und den potenziellen Anbieter einfließen. Parameter für einen Systemvergleich sind zum Beispiel:

- **Anbieterinformationen:** Wie viele Unternehmen nutzen die Software des Anbieters? Und wie steht es um dessen finanzielle sowie marktbezogene Stabilität?
- **Funktionsbereiche:** Welche Funktionen bietet die Software? Liegen die erforderlichen Funktionen in den Bereichen „Benutzer“ sowie „Interessenten und Kunden“ vor?
- **Datenschutz/Compliance:** Entspricht die Software landesspezifischen Datenschutzrichtlinien wie der DSGVO?
- **Oberfläche/Usability:** Ist die Oberfläche mehrsprachig gestaltet?
- **Systemarchitektur:** Ist die Software mit allen Browservarianten kompatibel, die im Unternehmen zum Einsatz kommen? Welche Plug-Ins können verwendet werden?
- **Systemintegration/Schnittstellen:** Ist die Software mit vorhandenen Systemen kompatibel, zum Beispiel SAP, Microsoft oder Outlook?
- **Schulung/Support/Betrieb:** Welche Schulungsangebote macht der Anbieter? Ist der Support 24 Stunden am Tag verfügbar?
- **Preis-/Lizenzmodell:** Umfasst das Angebot eine Lizenz pro User?

Befüllt wird die Bewertungsmatrix mit den Rechercheergebnissen zu allen relevanten Anbietern. Es entsteht eine sogenannte Longlist. Als Recherchequellen bieten sich u.a. an:

- Bewertungsportale wie Capterra
- Einschlägige Messen
- Marktstudien und -übersichten (zum Beispiel Gartner Report)

Bei einem strukturierten Vergleich aller in Frage kommenden Anbieter via Bewertungsmatrix

werden schließlich bis zu drei Anbieter herausgefiltert, deren Angebote am besten den dokumentierten Anforderungen entsprechen. Diese Shortlist ist Grundlage für die folgende Prüfung von Anbietern und Systemen. Bei nicht ausreichender Informationsbasis empfiehlt es sich, die ausgewählten Unternehmen direkt zu kontaktieren. Erkundigen Sie sich gegebenenfalls, ob die hochpriorisierten Must-have-Anforderungen erfüllt werden oder ob konkrete Beispielprojekte/-szenarios beziehungsweise Best Practices und Projektreferenzen vorhanden sind.

### Schritt 5: Produkte und ihre Anbieter auf Herz und Nieren prüfen

Die Anbieter auf der Shortlist und ihre Produkte sollten in Präsentationsterminen, der Vorstufe der offiziellen Angebotsabgabe, systematisch geprüft werden. Das setzt ein klares Briefing der Anbieter für die Präsentation voraus. Ein Briefing sollte mindestens enthalten: die Agenda, eine Zeitvorgabe für die Präsentation und eine Konkretisierung der erwarteten Inhalte. Der letzte Punkt ist besonders wichtig. Er gibt Anbietern die Möglichkeit, sich gezielt vorzubereiten. Für Sie ist das ein Vorteil, weil die Präsentation im Regelfall aussagekräftiger wird.

An den Präsentationen sollten außer dem Projektteam auch spätere Key User des Systems teilnehmen. Neben der reinen Software-Prüfung hat der Anbietercheck eine zentrale Bedeutung für die Implementierung. Folgende Fragen sollten daher auf jeden Fall geklärt werden: Wie ist das übliche Vorgehen bei der Einführung von Software? Und wie steht es um die Verfügbarkeit von Ansprechpartnern und Experten bei der Implementierung? Mit dem nun klaren Bild von Software und Anbieter kann der offizielle Part beginnen: die Aufforderung zur Angebotsabgabe, mit der der Einkaufsprozess startet.



#### tony vormelcher

Tony Vormelcher ist Unternehmensberater für Marketing Strategies & Customer Relationship bei ByteConsult. Besonderer Fokus seiner Arbeit ist die enge Verzahnung von Strategie und Technologie sowie deren nachhaltiger Verankerung in der Unternehmensorganisation. Zu seinen Kunden gehören internationale Markenunternehmen vor allem aus dem Automobil- und Finanzbereich. Der Beitrag erschien zuerst auf „marconomy“

anzeige

## Erweitern Sie Ihre digitale Strategie um **eine echte Innovation**

Interaktive Inhalte erstellen, veröffentlichen und auswerten.

Begeistern Sie Ihre Leser & Kunden!

- > Kunden- oder Mitarbeitermagazine
- > Unternehmensbroschüren
- > Produktbroschüren
- > Whitepaper & Leadgenerierung
- > Newsletter
- > Onlinemagazine
- > Markt- und Forschungsberichte
- > Geschäfts- und Jahresberichte
- > E-Paper
- > Vertriebspräsentationen

**82 Publikationen • 128 Ausgaben • 1280 Seiten**

wurden bereits mit NOVAMAG umgesetzt





# "mit den leserbriefen machen wir im winter immer feuer" wenn facebook-gruppen-beiträge in print- magazine wandern

Die Versuche, Print und Online zu verknüpfen, sind so alt wie das Internet. QR-Codes, individualisierte bit.ly-Links, Webcodes – alles schon dagewesen. Online first, Print second – auch nicht neu. Es wird verknüpft, kopiert, verwiesen. Aber es ist dann doch etwas ungewöhnlich, wenn in einem B2B-Magazin Nutzer-Beiträge aus Fach-Facebook-Gruppen abgedruckt werden. Zumal bei einem Magazin für Landschaftsgärtner. Dass dies geht, spannend ist und auch noch gut aussieht, das beweist die neue **DEGA GALABAU**, erschienen im Eugen Ulmer Verlag in Stuttgart. Tjards Wendebourg, Redaktionsleiter GaLaBau, hat sich einigen neugierigen Fragen gestellt.

Warum druckt eine Print-Zeitschrift Beiträge und Verlinkungen zu Einträgen aus Facebook-Gruppen ab? Zu wenig Leserbriefe?

Mit den Leserbriefen machen wir im Winter immer Feuer, damit die Druckmaschine anspringt. Wenn man sie dann mal braucht, sind sie aus. Aber mal im Ernst – auch Magazine müssen sich verändern und haben sich verändert: Wir verfolgen schon lange das Konzept einer Fachzeitschrift als „analoger Plattform“. Wir bieten unseren Lesern Entschleunigung über das Magazin und die Gewissheit, das Wesentliche trotzdem nicht zu verpassen, weil wir die dynamischen Inhalte kuratieren und über Print-Online-Schnittstellen wieder verfügbar machen;



SOCIAL MEDIA AUF DER BAUSTELLE UND IM BÜRO

# Das bewegt die GaLaBau-Facebook-Gruppen

Auf der Baustelle und im Büro treten Probleme auf, deren Lösung viele interessiert. Zwei Facebook-Gruppen diskutieren täglich Themen, die Baustellenteams, Bauleiter/-innen und Unternehmer/-innen bewegen (siehe auch Webcode dega4441). In Zusammenarbeit mit den Administratoren stellen wir die spannendsten Fragen an dieser Stelle vor. Wer noch nicht dabei ist: Jeder Profi kann mitmachen. Einfach QR-Code scannen, anmelden (Kennwort „DEGA“) und mitdiskutieren. Wer angemeldet ist, kann die Threads direkt über die QR-Codes aufrufen.



Fast 25.000 Profis und Laien diskutieren GaLaBau-Themen. Eine Moderatorin und vier Moderatoren mit Branchen-Hintergrund sorgen dafür, dass es einigermaßen gesittet zugeht.

## Wie umgehen mit der Winterpause?



Constanze von Lochow (Admin)  
Die Frage wurde rege diskutiert. Das Resümee war, dass man keinen Betrieb mit dem anderen vergleichen kann. Ja, es ist sogar sehr stark von der Region abhängig, ob diese Frage überhaupt relevant ist. Und von dem Bereich, in dem der Betrieb tätig ist. Denn jeder Betrieb ist anders aufgestellt, aber die unterschiedlichen Lösungen wurden gut beschrieben und sind hochinteressant! Später kam noch in einem anderen Thread ein Nachtrag: Dort verleiht ein Unternehmen sein Personal (siehe dazu auch S. 18) für den Winterdienst an einen anderen Betrieb. Finde ich spannend!



## Wie umgehen mit Herbstlaub?

Samson Pustekuchen  
„So viel Laub und so wenig Urlaub – wie haltet ihr es mit der Aufklärungsarbeit? Wie erklärt ihr den Leuten, dass man Laub unter Sträuchern liegen lassen kann und es zugleich der beste Dünger ist?“ Darauf folgte eine Diskussion und wir haben ein Infoblatt zum Herbstlaub zur Verfügung gestellt, das unter dem Webcode dega4393 heruntergeladen werden kann.



## Natursteinpflaster-Corten-Kombi

Florian Otto  
Das Natursteinpflaster (Grauwacke und Porphy) stammt vom ehemaligen Bahnhof in Waidt bei Xanten. Um dem historischen Wert der Steine gerecht zu werden, wurden sie klassisch in Rheinsand gesetzt und verputzt. Zur Auflockerung wurden 3 mm starke U-Profile aus Corten auf 20 cm Beton verbaut.



## Wie reinigt Ihr Eure Geräte?



Christoph Blüttner (Admin) ... empfiehlt den Post von Markus Langer (www.gartenservice-langer.de), der sich einen Wassertisch von www.datona.de (etwa 549 €) gekauft hat. „Wir sprühen unsere Maschinen meistens mit Reiner von Stihl ein, lassen diesen einwirken, wischen an hartnäckigen Stellen nochmal mit dem Pinsel nach und spülen die Maschinen dann mit etwa 6 bis 8 bar Wasserdruck ab. Die Maschinen sehen danach wie neu aus.“



## So lassen sich Baustellenreste nutzen

Holger Baumann  
... hat für den Betrieb Udo Kersjes (www.kersjes-galabau.de) in Bedburg-Hau diese tolle Fläche aus Klinker und Recycling-Baustoffen gebaut und im Forum vorgestellt. „Ich habe überlegt, wie man Preise und Material kundenorientiert einsetzen kann, der Kunde glücklich ist, ein Unikat zu haben und der Chef sich auch freut“, sagt Baumann. „Im Enderfekt besteht alles nur aus Resten, die sonst auf der Halde landen würden!“



Fast ausschließlich Profis diskutieren in dieser, auf 4.000 Mitglieder zugewachsenen Gruppe. Zwei Administratoren greifen ein, wenn die Regeln verletzt werden.

## Wohin die Flächen entwässern?



Toni Limburg (Admin)  
Jeder Grundstückseigentümer ist verpflichtet, sein Oberflächenwasser abzuführen, eine Entwässerung auf fremden (öffentlichen) Grund ist nicht zulässig. Für den Landschaftsgärtner ergibt sich daraus das Problem, den AG von der Notwendigkeit zu überzeugen. Wie gehen die Firmen damit um? Auch hier waren die Antworten sehr unterschiedlich, zumal trotz Haftung oft so gebaut wird. Da lohnt sich das Lesen.



## Blaustein für die Zufahrt

Manuel Melchert  
„So ganz zufrieden sind wir nicht“, sagt Manuel Melchert von Baumlein (baumleinen.jmido.com) aus Backnang über das letzte Projekt vor Weihnachten. Der vietnamesische Blaustein wurde vom Bauherrn bestellt und die Ausführung ist insofern nicht perfekt, weil durch die bestehende Einfassung der erste Tritt von den anderen abweicht. Wir fanden es trotzdem schön.



## Samstagsarbeit ist zumutbar



Marco Geelhaar (Admin)  
„Was würdet ihr mit einem Vorarbeiter machen, der sich weigert, am Samstag zu arbeiten und seine Leute dazu anstiftet, die Anweisung vom Chef zu boykottieren?“, fragte ein Unternehmer und stieß damit eine heftige Diskussion an. Admin Marco Geelhaar hat dazu eine klare Meinung: „Selbst im Tarifvertrag ist geregelt, dass sich die Arbeitszeit den betrieblichen Erfordernissen anpassen muss.“



und zwar moderiert. Der QR-Code ist die bei unseren Lesern eingeführte Schnittstelle für Bilder, Videos und Social-Media-Inhalte. Für PDF und Links – sofern sie größere Bildschirme benötigen – verwenden wir 4-stellige Webcodes, über die wir ganze Dossiers aus Artikeln und PDFs anbieten.

Die neue Serie ist auch ein Schritt dazu, das Magazin zu demokratisieren und zu entakademisieren. Machen wir uns nichts vor: Viele Bücher und Zeitschriften beschäftigen sich nicht wirklich mit den Alltagsproblemen ihrer Zielgruppen. Auf Facebook werden diese Probleme diskutiert. Für die Redaktionen ist das ein reicher Quell an Inspiration und eine Chance, die eigene Position zu Erden. Über DEGA GALABAU kommen die Leser in die Gruppen und die Gruppenmitglieder zu DEGA; eine Win-win-Situation also. Ganz nebenbei sind die Werbewirkung, der Kontakt zu den Admins und die Wirkung auf die Mitbewerber nicht zu verachten. Wir können jedenfalls jetzt schon mal resümieren: Der erste Serienteil war aus mehreren Gründen ein voller Erfolg.

Ist DEGA selbst in Facebook-Gruppen aktiv? Und wenn ja, in welcher Form, als Redakteure, als Zeitschrift?

Ja, wir sind als Redakteure präsent und profilieren uns auch durch moderierende und versachlichende Positionen, halten uns aber in Sachen Werbung zurück. Das ist ohnehin nicht notwendig, weil kein Mitbewerber so viel Raum bekommt. Unsere Teilnahme ist dabei nicht nur Marketing, sondern zu großem Teil Recherche. Durch unser Netzwerk aus Social-Media-Präsenzen und Google-Alerts haben wir einen Nachrichteneingang, der exponentiell über dem Aufkommen liegt, das uns früher zur Verfügung stand. Dabei hilft uns die Poolredaktion zehn zielgruppenrandscharf ausgerichtete Magazine zielgruppenspezifisch zu füttern und die Informationen genau so aufzubereiten, wie es die Zielgruppe verlangt; und das innerhalb einer Strategie und unter der Prämisse unserer Philosophie. Die Kernkompetenz wird für uns alle darin bestehen, schnell Relevanzen zu erkennen und die Nachrichten auf die entsprechenden Kanäle aufteilen zu können. Es ist durchaus eine Herausforderung, nicht in der Nachrichtenflut zu ertrinken.

Wieso eigentlich Facebook? DEGA ist doch eine B2B-Zeitschrift, wäre da nicht Xing naheliegender?

Im GaLaBau ist Facebook nach wie vor und mit Abstand der wichtigste SM-Kanal. Das liegt an der Struktur der Branche, aber auch daran, dass ein großer Teil unserer Leserschaft Privatkunden anspricht – und sich die eben auch noch über Facebook ansprechen lassen. Die Struktur und das Handling von Gruppen ermöglichen es außerdem, den Austausch zu demokratisieren. Dass entwickelt sich zwar gerade gesellschaftlich zum Boomerang, aber in den Gruppen lassen sich die daraus erwachsenden negativen Trends unter Kontrolle halten. Bei Facebook ist nach wie vor auch das höchste Maß an Interaktion. Während bei LinkedIn oder Xing die Inhalte der Postersteller im Vordergrund stehen und Diskussion kaum aufkommt, bietet Facebook den Austausch. Das ist für uns extrem wertvoll.

Könnte diese Art der Verknüpfung auch sinnvoll für andere Zeitschriften sein?

Ganz bestimmt – wenn es authentisch ist und gut gemacht wird. Unser Konzept der analogen Plattformen sieht die Einbindung weiterer Inhalte vor. In Floristik und grünem Einzelhandel wird das auch mit Facebook-Inhalten funktionieren. Bei anderen Zielgruppen kann das ganz anders aussehen. Fest gesetzt sind bei uns YouTube-Filme. So stellen wir neue Image-Filme der Betriebe oder Verbände immer mit Screenshot und QR-Code vor, so dass man sich das Video direkt aus dem Heft aufrufen kann. Für Leser ist das absolut spannend – und selbst uns macht das Spaß. Bei unserem Landschaftsarchitektentitel FREIRAUMGESTALTER könnten es auch Instagram-Inhalte sein. Dort steht das Bild im Vordergrund, auch bei den Rezeptionsgewohnheiten.

Wie man sieht: Wir glauben in vielen Zielgruppen fest an das gedruckte Magazin, rechnen aber damit, dass sich der Markt bereinigen wird. Wir richten uns schon seit Jahren darauf ein, diejenigen zu sein, die übrig bleiben wollen – mit dem Angebot einer zielgruppenspezifischen Fachinformationsarchitektur (FIA) und einer großen (auch emotionalen) Bindung an unsere Zielgruppen. Mehrwert, Glaubwürdigkeit, Unterhaltungswert und emotionale Bindung werden die Währungen sein, die darüber entscheiden, ob Konzepte überleben oder verschwinden.

Übrigens gilt das auch für die Fachbücher. Wenn Sie sich mal unser „**interaktives GaLa-Bau-Bilder-Wörterbuch**“ (iGBW) ansehen, sehen

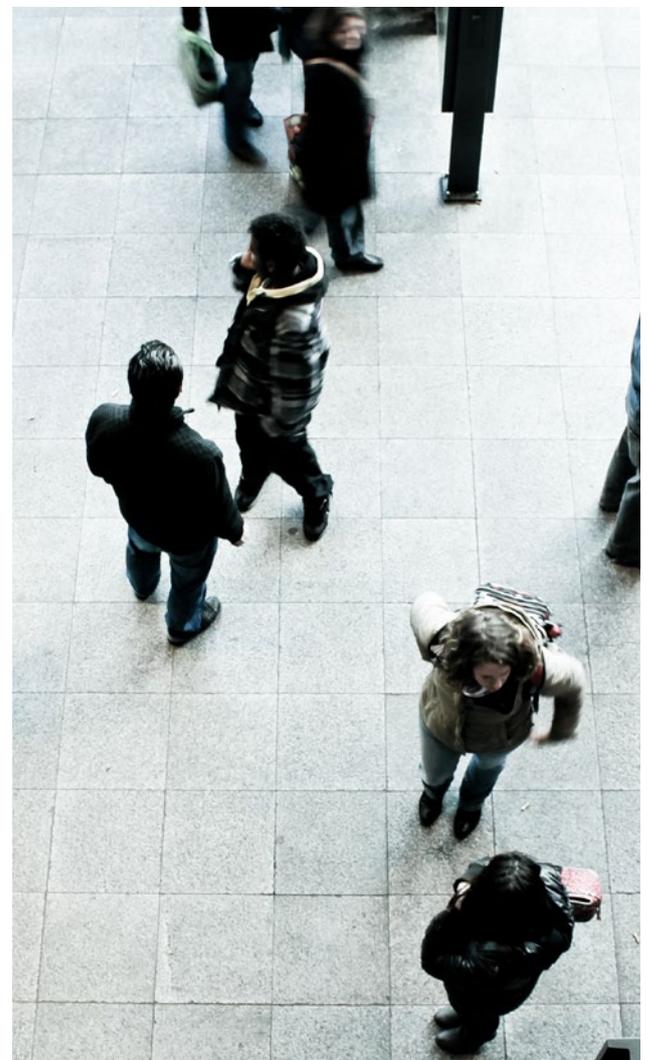
sie den Prototyp eines als Werkzeug funktionierenden Printproduktes. Das iGBW vermittelt Fachsprache über kontextbezogen zusammengestellte Bilder und über mit QR-Codes verknüpfte Tondateien. Das Konzept ist in dieser Aufmachung und Funktionalität bisher einmalig – und dies trotz Einwanderungswelle und der Notwendigkeit, den Fachkräftebedarf in vielen Branchen über Ausländer zu decken. Das ist einigermaßen verwunderlich und ich bin mir sicher: Da geht noch was.



#### tjards wendebourg

Tjards Wendebourg ist Diplom-Ingenieur Gartenbau und hat mit der "Planungsgruppe Digitalis" über Jahre Gartenbesitzer in Sachen Gartenplanung beraten. Seit 2001 ist er verantwortlicher Redakteur der führenden Landschaftsgärtner-Fachzeitschrift "DEGA GALA-BAU". Seit 2017 verantwortet er als Redaktionsleiter zusätzlich neun Magazine für Gartenbau, GaLaBau, Landschaftsarchitektur, Kommunen,

Floristik und gärtnerischen Einzelhandel. Nebenbei schrieb Wendebourg über mehrere Jahre die monatliche Kolumne für Deutschlands meistverkaufte Gartenzeitschrift "Mein schöner Garten" und war schon gut 40-mal als Experte in der Sendung "MDR Garten" zu sehen.



# dpr.campus

Im Januar starten mediacampus frankfurt und der digital publishing report die gemeinsame Webinar-Reihe „dpr.campus“, in der die Grundlagen für eine erfolgreiche digitale Strategie und deren Umsetzung vermittelt werden. Die fünf Webinare können einzeln sowie im Paket gebucht werden.

31.01.2019 // 11:00 Uhr

dpr.campus-Webinar: So entwickeln und testen Sie Geschäftsmodelle effizient

14.02.2019 // 11:00 Uhr

dpr.campus-Webinar: Grundlagen Online-Marketing & Kampagnenplanung, Teil 1: Von Metadaten-Optimierung über Performance-Marketing zur Webseite – welche Maßnahmen führen zu welchem Ziel?

26.02.2019 // 11:00 Uhr

dpr.campus-Webinar: Grundlagen Online-Marketing & Kampagnenplanung, Teil 2: Welche Chancen bieten alternative Social Media-Kanäle wie Instagram und Whatsapp?

19.03.2019 // 11:00 Uhr

dpr.campus-Webinar: Reporting – so definieren und analysieren Sie Kennzahlen für Ihr Marketing

03.04.2019 // 11:00 Uhr

dpr.campus-Webinar: So optimieren Sie Ihre Metadaten und Suchmaschinen-Präsenz



mehr infos

<https://digital-publishing-report.de/webinare/>



# "mein beruf ist disruptiert worden!"

christoph keese

**V**or Jahrzehnten hat kein Journalist damit gerechnet, vom Gatekeeper zum Nischenkommentator am Spielfeldrand abzustiegen. Influencer haben den Journalisten die Masse des Publikums abgejagt. Mit dem Verlust von Aufmerksamkeit ging eine Erosion der wirtschaftlichen Grundlagen des Journalismus einher. Christoph Keese, Journalist und CEO beim Beratungsunternehmen Axel Springer hy, über die Disruption seines eigenen Berufsstands.

Der Text ist ein Auszug aus dem Buch „Disrupt Yourself. Vom Abenteuer, sich in der digitalen Welt neu erfinden zu müssen“, Penguin, ISBN: 978-3-328-60033-6  
Zweitveröffentlichung mit freundlicher Genehmigung des Verlags.

## **Mein Job verschwindet, und ich kann nichts dagegen tun**

### **Eine Einführung**

Ein sonniger Nachmittag im Spätsommer 1997. Der große Saal in der Kalkscheune, einem alternativen Veranstaltungszentrum gleich hinter dem Friedrichstadt-Palast in Berlin-Mitte, ist bis auf den letzten Platz gefüllt. Thema des Kongresses, zu dem ich als Diskutant eingeladen bin, ist die Veränderung der Medien durch Weblogs, kurz Blogs, damals noch ein weithin unbekanntes Medium. Ich soll die Position der Journalisten vertreten. Meine Gesprächspartner sind drei Aktivisten der Blogger-Szene. Im Publikum versammelt sich die digitale Avantgarde Berlins: Leute in T-Shirts, Rollkragen, Jeans und Turnschuhen, meist mit Laptops auf

dem Schoß, seinerzeit noch klobige Geräte. Einige Gäste schießen Fotos mit Spiegelreflexkameras; das iPhone wird erst zehn Jahre später erfunden werden. Die Atmosphäre wirkt familiär. Man kennt sich.

### **1997: Frontalangriff von Bloggern auf Journalisten**

Der Moderator räuspert sich ins Mikrofon: „Herzlich willkommen allerseits. Wir beginnen mit den Eingangsstatements der Panelisten.“ Das Gemurmel ebbt ab, gespannte Ruhe kehrt ein. Meine Mit-Diskutanten sind vor mir an der Reihe. Der Blogger zu meiner Rechten ergreift das Mikro und eröffnet die Debatte mit einem Frontalangriff auf Journalisten: „Information ist nur frei, wenn der Zugang zu ihr frei ist“, behauptet er. „Die Gesellschaft kann nur frei sein, wenn die Auswahl der veröffentlichten Informationen nicht mehr ausschließlich in den Händen der kleinen Kaste von Journalisten liegt. Nachrichten müssen aus dem Klammergriff dieser Hohepriester befreit werden. Es ist Zeit für mehr Demokratie.“ Diese These hat es in sich; der Saal klatscht laut Beifall. Da ergreift schon der zweite Blogger das Wort und schlägt in dieselbe Kerbe: „Journalisten sind Torhüter, die niemand mehr braucht“, findet er. „Sie stehen der demokratischen Ausbreitung von Informationen im Wege. Die digitale Gesellschaft braucht keine Wächter mehr, die darüber entscheiden, was die Öffentlichkeit zu sehen bekommt und was nicht.“ Wieder ertönt reger Beifall. Ich möchte dringend widersprechen, doch zuerst ist der dritte Blogger an der Reihe: „Bürgerjournalismus ist die Zukunft. Journalisten leisten nichts, was elektronisch vernetzte Bürger nicht auch leisten können“, sagt er und zitiert erste Erfolge einer Bürgerplattform in Südkorea. Dann bläst er zum Sturm: „Die Nachrichten der Zukunft kommen von unten. Das Ende des Informationsmonopols der Journalisten ist gekommen.“ Auch er erntet lauten Applaus.

Nun bin ich an der Reihe. Ich bemühe mich um eine ruhige Stimme, obwohl ich reichlich aufgebracht bin. Hier geht es um nichts weniger als meinen Beruf. Die Mehrheit der Menschen im Saal möchte ihn offenkundig abschaffen. Ich fühle mich angegriffen. „Nur professionelle Medien sind in der Lage, das schwierige Geschäft mit Nachrichten und Einordnung seriös zu betreiben“, sage ich. „Nur Journalisten besitzen die Ausbildung, das Geld und die Zeit, Wirtschaft und Staat wirksam zu kontrollieren und der Wahrheit auf den Grund zu gehen.“ Bisläng dachte ich, das sei eine Selbstverständlichkeit,

doch als ich diese These vorbringe, herrscht im Saal betretenes Schweigen, so als hätte ich mir einen peinlichen Fauxpas geleistet. Ich setze nach: „Die arbeitsteilige Gesellschaft beruht auf den besonderen Fähigkeiten von Spezialisten. Es gibt Piloten, Gehirnochirurgen, Anwälte, Bäcker, Metzger, Pharmazeuten, Chemiker, Richter, Elektriker, Brückenbau-Ingenieure und eben Journalisten – sie alle steuern ihr Spezialwissen zum Wohle der Allgemeinheit bei.“ Journalisten sind die Spezialkräfte für den Umgang mit Wahrheit und Einordnung, argumentiere ich. Sie greifen auf eine anspruchsvolle Ausbildung zurück, und ihr Gewerbe ist diffizil. „Man kann die Wahrheit niemals ganz erreichen, ihr aber doch ein gutes Stück näher kommen, wenn man genug Zeit und Geld für Recherche hat.“ Die meisten Blogger arbeiten im Nebenberuf. Sie können gar nicht so viel Zeit aufwenden wie Profis. „Bloggen ist Hobby, Journalismus ist Beruf“, sage ich. „Die Wahrheit braucht Journalisten. Die Gesellschaft legt das kostbare Gut Information am besten in die Hände von Profis. Deswegen werden Blogs die traditionellen Medien niemals verdrängen.“

### **„Die Leute lachen nicht über einen Witz. Sie lachen über mich.“**

Aus dem Saal ertönt Lachen. Irritiert schaue ich mich um. Hat jemand hinter meinem Rücken einen Witz gemacht? Nein, alle Diskutanten schauen ernst. Doch das Publikum kichert. Es dauert einen Moment, bis ich begreife: Die Leute lachen nicht über einen Witz. Sie lachen über mich. Sie finden komisch, was ich gerade gesagt habe. In ihren Ohren muss ich klingen wie jemand, der im Wald pfeift und die Gefahr nicht erkennt, die ihn bedroht. Blogs werden die traditionellen Medien niemals verdrängen? Das finden die Leute hier lächerlich. Für sie wirkt das so, wie wenn ein Heizer auf der Dampflok vor hundert Jahren gesagt hätte: „Mein Job ist sicher. Elektrizität ist eine Mode. Sie geht vorbei.“

Der Moderator wendet sich an das Publikum: „Offenbar gibt es Redebedarf. Wer möchte den Anfang machen?“ Eine junge Frau drängelt sich durch die vierte Reihe zum Mikrofon: „Medien sind arrogant“, ruft sie mir zu. „Es ist bezeichnend, wie sehr Sie auf dem Schlauch stehen. Sie merken gar nicht, was sich um Sie herum alles verändert. Die Welt braucht Sie nicht mehr, und Sie wollen das nicht verstehen. Sie ignorieren den Trend so lange, bis Sie ausgestorben sind. Wie ein Dinosaurier verhalten Sie sich. Natürlich lösen User die alten Gatekeeper ab. Das ist gar nicht mehr aufzuhalten. Sie haben es nur noch nicht mitbekommen.“

Ich bin verblüfft über so viel Aggressivität. „Nein, die Gesellschaft braucht uns“, gebe ich zurück. „Medien stehen für Qualität. Wir sind nicht arrogant. Wir geben auch den Meinungen unserer Leserinnen und Leser Raum.“ – „Ja, auf einer halben Leserbriefseite hinten in der Zeitung und in den Foren unterhalb der Artikel auf der Webseite“, antwortet die Frau. „Die User wollen aber nicht länger unter die Artikel verbannt werden. Sie wollen die Artikel selbst schreiben. Sie lassen sich nicht mehr wegmoderieren.“ Mir fällt der alte Spontispruch ein: „Wir wollen kein Stück vom Kuchen. Wir wollen die ganze Bäckerei.“ So ähnlich klingt das jetzt auch hier. Diese Leute halten uns für gefährlich und fordern eine neue Medienordnung. Sie bekämpfen das Establishment, zu dem in ihren Augen auch ich gehöre. Ich fühle mich in die Rolle des erzkonservativen Bewahrsers gedrängt, in der ich mich unter normalen Umständen unwohl fühle. Trotzdem nehme ich die Rolle unreflektiert an.

### **Disruption tut weh, und sie verletzt**

„Wer bürgt denn für Qualität, wenn alle selbst schreiben?“, frage ich die Frau. – „Niemand“, sagt sie. „Das regelt der Markt. Millionen Stimmen erheben sich, und die LeserInnen entscheiden selbst, wem sie vertrauen.“ – „Und wer redigiert die Blogger?“, hake ich nach. „Ohne Redakteur ist kein Autor gut, egal, wie begabt und aufrichtig er sein mag.“ – „Niemand redigiert die Blogger“, sagt sie. „Die Blogger redigieren sich selbst. Es braucht keine Redakteure. Redigatur ist Zensur.“ Das ist leichtfertiger Unsinn, finde ich und werde etwas lauter: „Nein, Redigatur ist keine Zensur. Sie ist Qualitätskontrolle. Niemand schreibt perfekt. Autoren und Redakteure arbeiten Hand in Hand. Nur so entsteht Qualität“, rufe ich. „Bevor ein Text bei uns erscheint, geht er durch sechs Stufen der Qualitätssicherung. Nichts ist gut genug, um ungeprüft gedruckt zu werden. Und bei den Bloggern übernimmt diese Aufgabe niemand?“ – „Niemand“, wiederholt die Frau, „genau darin liegt die Freiheit der digitalen Welt. Autoren und Leser treten in direkten Dialog miteinander. Wenn sich ein Fehler einschleicht, wird er online sofort korrigiert. Die Summe der Leser hat mehr Augen als alle Redakteure der Welt zusammen. Blogs kommen der Wahrheit viel näher als Redaktionen.“ Ich schüttelte den Kopf. Für mich klingt das gemeingefährlich.

Die Diskussion dauert noch eine Stunde und wird immer hitziger. Ich mache mich beim Publikum gründlich unbeliebt und gebe ein ziemlich gutes Feindbild ab. Ich bin es nicht gewohnt, für Werte der freien Presse verlacht zu werden. Disruption tut weh, und sie verletzt, merke ich.

Meine Identifikation mit meinem Beruf ist so stark, dass mich diese aggressive Missachtung ganz persönlich trifft. Es bleibt ein Gefühl der Frustration, Enttäuschung und Verärgerung.

### **„Bloggen hat den Journalismus in eine Sinnkrise gestürzt“**

Nach dem Ende der Debatte kommt ein Freund zur Bühne und klopft mir auf die Schulter: „Du hast dich tapfer geschlagen“, behauptet er. – „Na ja“, lächele ich etwas gequält. „Überzeugt habe ich wohl niemanden.“ Er nickt: „Tja, das mag sein.“ Dann zeigt er auf das Publikum, das zur Kaffeepause drängt: „Weißt du, wen du hier vor dir hast? Das sind moderne Verleger“, sagt er. „Verleger eines neuen Typs.“ Stimmt, so habe ich das noch nie gesehen. Bisher hielt ich Blogger nur für Autoren. Doch er hat recht, in Wahrheit sind sie Autoren und Verleger in einer Person. Blogger sind die Eigentümer ihrer Publikationen, und damit sind sie nach der gängigen Definition auch Verleger. Das macht die Sache noch schlimmer, denke ich, denn dann zerstören sie zwei Berufe auf einmal: Journalisten und Verleger, also meinen eigenen Berufsstand und dessen Arbeitgeber gleich mit. „Genau“, sagt mein Freund. „Früher brauchte man Millionen, um einen Verlag zu gründen. Druckerei und Vertrieb verschlangen viel Geld. Heute geht das fast kostenlos. Bloggen wird gewaltige Kräfte entfesseln und zu einem Massenphänomen anschwellen. Die Möglichkeit, sich ungefiltert und fast kostenlos Gehör zu verschaffen, birgt enormen Reiz. Das ist eine Revolution.“ Ich ertappe mich dabei, wie ich denke: „Hoffentlich passiert das nicht. Hoffentlich scheitern diese Blogger.“ Im Handumdrehen bin ich zu einem Fortschrittsgegner geworden. Dass wir den Angreifern zuvorkommen könnten, kommt mir nicht in den Sinn. Ich betrachte die neue Bewegung als Feind.

Erst Jahre danach fange ich selbst mit dem Bloggen an und entdecke seine guten Seiten. Doch da ist es schon zu spät. Eigentlich mag ich Technik, Aufbrüche und Herausforderungen. Ich finde es gut, wenn bestehende Strukturen hinterfragt werden. Doch als mein Beruf für wertlos erklärt wird, schalte ich auf stur. Ich halte am Erreichten fest. In meinem Kopf türmen sich die guten Argumente, warum ich recht habe und die Blogger unrecht. Offenheit für Erneuerung endet meist dort, wo das Selbstwertgefühl beginnt.

In Zusammenarbeit mit Prof. Christian Ide | HTWK

Kennziffer: 4108

Unser Mandant ist ein konzernunabhängiger, erfolgreicher juristischer Fachverlag mit rund 200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Für die Abteilung Herstellung suchen wir zum nächstmöglichen Zeitpunkt die/den

## Herstellungsleiter (w/m/d)

### Aufgaben

- Verantwortung für die Leitung der Abteilung und die Herstellung aller Print- und elektronischen Produkten
- Führung, Koordination und Motivation von rund 20 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- kontinuierliche Weiterentwicklung der Workflows und Produktionsumgebungen
- Begleitung der Autoren im Herstellungsprozess
- enge Zusammenarbeit mit Lektorat, Redaktion und der Produktentwicklung

### Ihr Profil

- Studium der Buchherstellung und Medienproduktion oder vergleichbaren Abschluss
- mehrjährige Berufserfahrung im Verlag sowie in einer Leitungsfunktion
- fundierte XML-Kenntnisse sowie Erfahrung in der Strukturierung und Handhabung von Daten
- Fachkompetenz in den Bereichen Automatisierung und Prozessoptimierung

### Das Unternehmen bietet Ihnen

- eine Leitungsposition mit persönlichem und beruflichem Entwicklungspotenzial
- ein engagiertes Mitarbeiterteam
- kurze Entscheidungswege in einem unabhängigen Familienunternehmen
- flexible Arbeitszeiten mit einer ausgewogenen Work-Life-Balance
- eine außertarifliche Vergütung mit Zusatzleistungen wie Fahrtkostenzuschuss, Weihnachtsgeld und Urlaubsgeld sowie 30 Tage Urlaub
- verkehrsgünstige Lage, direkte ÖPNV-Anbindung, kostenlose Parkplätze, E-Bike-Ladestation

### Ihre Ansprechpartner

In der Personalberatung Menschen für Medien steht Ihnen Sabine Dörrich für weitere Informationen und neutrale Beratung gerne auch telefonisch zur Verfügung (08122/9575520). Ein Gespräch mit Herrn Prof. Christian Ide vereinbaren Sie am besten per E-Mail unter [ide@verlagsherstellung.info](mailto:ide@verlagsherstellung.info)



## **Blogs haben Social-Media- und Suchmaschinenmonopole herangezüchtet**

Seit diesem Nachmittag im Jahr 1997 sind mehr als zwei Jahrzehnte vergangen. Die Vorhersage meines Freundes ist mit voller Wucht eingetreten. Bloggen mit all seinen Folgeerscheinungen hat den Journalismus in eine Sinnkrise gestürzt. Am 13. November 1990 war der weltweit erste Blog ins Netz gegangen. Tim Berners-Lee, Erfinder des World Wide Web, hatte ihn zum Informationsaustausch zwischen Wissenschaftlern am europäischen Kernforschungszentrum CERN eröffnet. Der Start verlief langsam, doch Ende der 1990er-Jahre nahm das Selbstverlegene Schwung auf. Heute, nur ein halbes Berufsleben später, ist aus der Idee des Bloggens ein globales Massenphänomen geworden. Jeder Benutzer eines digitalen Geräts ist gleichzeitig Konsument und Produzent. Milliarden von Texten, Fotos, Audios und Videos landen jeden Tag im Netz. Die traditionelle Einbahnstraße vom Produzenten zum Konsumenten hat sich in einen turbulenten Marktplatz verwandelt. Heute gibt es weltweit Hunderte Millionen Blogger, Podcaster, YouTuber, Instagrammer, Pinterester und sonstige Influencer. Aus dem Hobby einer Subkultur ist für viele ein Hauptberuf geworden. Dies hat enormen Einfluss auf die traditionellen Medien. Denn viele Leserinnen und Leser fragen sich, warum sie für professionelle Medienprodukte noch bezahlen sollen, wenn sie die Informationen und Unterhaltung auch kostenlos bekommen.

Geahnt haben die wenigsten, was passieren würde. Dass Blogs (und in ihrer Folge die vielen anderen Formen von Posts) eines Tages Social-Media- und Suchmaschinenmonopole wie Facebook, Google und YouTube heranzüchten würden, die Fake News verbreiten, intime Daten von Abermillionen Menschen verkaufen, Wahlen manipulieren, Donald Trump ins Weiße Haus verhelfen, alternative Fakten, sprich: Lügen, gesellschaftsfähig machen und das postfaktische Zeitalter einleiten – das hat kaum jemand vorausgesehen. Auch war unvorstellbar, dass digitale Plattformen sieben der zehn wertvollsten Firmen der Welt stellen würden. Undenkbar, dass Plattformen die allermeisten Produzenten von Inhalten nicht bezahlen und trotzdem damit durchkommen könnten. Kein Finanzminister hätte erwartet, dass die reichsten Firmen der Welt einmal nahezu keine Steuern mehr entrichten würden. Vor allem aber hatte kein Journalist damit gerechnet, vom respektierten, oft gefürchteten Status des Agenda Setters zum Nischenkommentator am Spielfeldrand abzustiegen.

## **Regierungschefs erreichen per Twitter mehr Menschen als über Zeitungsinterviews**

Früher teilten Journalisten den Vorgängern von Merkel, Macron und Trump die Sendezeit und die Zeitungsspalten zu. Wenn John F. Kennedy in der Kuba-Krise zum amerikanischen Volk sprechen wollte, musste er die drei Senderketten ABC, NBC und CBS höflich um Erlaubnis bitten. Heute erreichen Regierungschefs mehr Menschen über ihre Twitter-Feeds als über Zeitungsinterviews. Barack Obama hat unglaubliche 101 Millionen Follower bei Twitter. Donald Trump nahm sich im Wahlkampf als erster Kandidat der US-Geschichte die Freiheit heraus, systematisch nicht mehr an Bord des offiziellen Flugzeugs zu reisen, sondern bequem im eigenen Jet vorauszufliegen – sein Twitter-Millionenpublikum per Smartphone immer in der Hand dabei. Er heuerte Wachleute an, um Journalisten von seinen Wahlkampfauftritten fernzuhalten und notfalls handgreiflich aus dem Saal zu drängen. Eine halbe Generation zuvor hatten Präsidentschaftskandidaten noch Mitarbeiter beschäftigt, um das Gegenteil zu erreichen, nämlich möglichst viele Journalisten in das Publikum hineinzulocken.

Bei der Diskussion in der Kalkscheune hätte ich mich fragen müssen: „Was ist dran an den Argumenten der Blogger?“ Dann hätte ich sofort mit dem Experimentieren beginnen sollen. So wäre ich auf Augenhöhe mit den Angreifern gekommen. Auch sie wussten damals nicht, ob ihre Thesen stimmten. Sie formulierten lediglich ein Programm. Vor ihnen lag eine lange Strecke des Lernens. Auf diese Lernreise hätte auch ich mich einlassen können. Dann wäre ich in den Besitz der gleichen Informationen gekommen. Meine Mitarbeiter, Arbeitgeber und ich selbst hätten davon profitiert. Wir hätten dann früher versucht, das Beste aus der alten und der neuen Welt miteinander zu kombinieren. Wahrscheinlich hätten wir beschlossen, uns selbst frontal anzugreifen. Aus vielen der kleinen Blogs von damals sind inzwischen große Medienunternehmen geworden. Einige von ihnen hätten uns gehören können, wenn wir mitgemacht hätten. Doch ich war leider zu sehr gefangen in meinem traditionellen Denken.

## **Influencer haben den Journalisten die Masse des Publikums abgejagt**

Heute ist Journalismus zwar nötiger denn je. Die vielen ungeprüften, frei erfundenen, erlogenen, fahrlässig recherchierten und von Einzelintressen geprägten Fehlund Halbinformationen

in den sozialen Medien machen Journalismus noch unverzichtbarer als früher. Dennoch lag die Bloggerin von damals weitgehend richtig. Influencer haben den Journalisten die Masse des Publikums abgejagt. Sie haben – gemessen an der Reichweite – klar gewonnen. Sascha Lobo hat dreimal mehr Follower auf Twitter als Bundeswirtschaftsminister Peter Altmaier und zehnmals mehr als Dorothee Bär, die Staatsministerin für Digitalisierung. YouTube-Stars wie Dner, Paluten und Julien Bam bringen weit mehr Publikum vor den Bildschirm als die einschlägigen Fernsehsender. Katy Perry hat 109 Millionen und Justin Bieber 106 Millionen Twitter-Fans, während MTV eine Randexistenz führt. Die Technologie-Blogs Heise, TechCrunch, Re/Code und The Verge geben den Ton in der Technologie-Szene an, während Popular Mechanics, das Technik-Leitmedium des 20. Jahrhunderts, eine Reihe von Nahtod-Erfahrungen durchlebt.

Donald Trump nennt 50 Millionen Follower sein Eigen, Bill Gates 45 Millionen. Die New York Times als erfolgreichstes Medium bei Twitter erreicht mit 42 Millionen Followern nur Platz 26 der Weltrangliste.

Die Gegenstände der Berichterstattung versammeln heutzutage auf direktem Wege ein größeres Publikum als die Berichterstatter. Cristiano Ronaldo beschäftigt mehr Sportredakteure als die meisten Zeitungsredaktionen. 20 Journalisten schreiben in seinem Auftrag über sein Leben. Der FC Bayern München kommt bei Twitter auf 4,4 Millionen Fans, Sportbild nur auf 390 000 und Kicker mit seinem Bundesliga-Account lediglich auf 200 000. Früher war der FC Bayern existentiell auf die Sportpresse angewiesen. Heute erreicht er selbst zehnbis zwanzigmal so viele Menschen wie die Medien, die über ihn schreiben.

### **Neutralität des Berichterstatters ist unwichtig geworden**

Natürlich ist dieser Vergleich nicht ganz fair. New York Times, Welt, Spiegel, Zeit, FAZ, Sportbild oder Kicker sind als unabhängige Stimmen ungleich einflussreicher und glaubwürdiger als direkte Absender. Trotzdem geraten sie in Bedrängnis. Viele Musiker, Sportler, Vereine, Ligen, Parteien und Politiker bauen Multikanal-Imperien auf, die traditionelle Medien an den Rand drängen. Der Mangel an Unabhängigkeit ist eigentlich ein gravierender Nachteil. Doch die scheinbare Authentizität der Information wirkt verführerisch auf das Publikum. Viele Zuschauer verzichten gern auf geprüfte Fakten, wenn sie vermeintliche Nähe dafür bekommen. Man



## Was sind Plattformen?

Plattform: Digitales Geschäftsmodell, bei dem die angebotene Leistung nicht selbst erbracht, sondern gegen eine Provision vermittelt wird. Die Kapitalintensität ist gering, weil keine Infrastruktur zur Erbringung der eigentlichen Leistung finanziert werden muss. Entsprechend hoch ist die Kapitalproduktivität. Die Grenzkosten, also die Kosten für einen zusätzlichen Kunden, gehen gegen null, da die technische Ausrüstung für die Erbringung der Vermittlungsleistung aufgrund des technischen Fortschritts rapide im Preis verfällt. Große Teile der Ausrüstung wie beispielsweise Cloud-Server werden nicht gekauft, sondern nach Bedarf gemietet. Damit fallen die Fixkosten im Vergleich zu traditionellen Geschäftsmodellen niedrig aus, was massives Wachstum auch mit geringer Fi-

nanzausstattung ermöglicht. Plattformen konvergieren aufgrund des Netzwerkeffekts zu marktbeherrschenden Stellungen oder sogar zu Monopolen. Gestärkt werden Plattformen überdies durch den Feedback-Effekt. Je intensiver sie genutzt werden, desto besser werden sie inhaltlich und desto mehr geraten Wettbewerber ins Abseits. Suchmaschinen oder selbstfahrende Autos lernen mit jeder Nutzung dazu. Auch dieser Feedback-Effekt digitaler Güter ist grundlegend neu, da analoge Produkte durch Nutzung verschleißten, anstatt sich zu verbessern. Sieben der zehn derzeit wertvollsten Unternehmen der Welt sind Plattform-Unternehmen: Apple, Amazon, Alphabet (vormals Google), Microsoft, Tencent, Alibaba und Facebook (Stand Sommer 2018). Andere typische Plattformen sind Uber, AirBnB, Spotify, YouTube, Instagram, Twitter, Booking oder HRS.

sollte diesen Mangel an Unabhängigkeit kritisieren, doch man muss ihn zur Kenntnis nehmen. Die Neutralität des Berichterstatters scheint vielen Leserinnen und Lesern heute nicht mehr so wichtig wie früher. Das ist bedauerlich und vielleicht sogar gefährlich, doch es gehört zur Wirklichkeit dazu.

### Plattformen drängen Medien von den Kunden ab

Mit dem Verlust von Aufmerksamkeit ging eine Erosion der wirtschaftlichen Grundlagen des Journalismus einher. Plattformen wie Google, Facebook oder Snapchat schöpfen den größten Teil der geschaffenen Werte ab und entschädigen die Produzenten nicht angemessen für die Leistungen, mit denen diese zum Erfolg der Plattformen beitragen. Plattformen drängen sich zwischen Journalisten und ihre Leser, inzwischen aber auch zwischen Verlage und deren Anzeigenkunden. Vier Fünftel der Anzeigenumsätze auf Verlagswebseiten in den USA kommen schon über automatische Algorithmen, ohne dass Menschen eingreifen müssen. Hinter fast jedem Algorithmus steht eine Plattform. Die Preise erodieren. Plattformen streichen Provisionen ein und drängen die Medien von den Kunden ab. So kommt immer weniger Geld bei den Kreativen und ihren Produzenten an.

Alles in allem hat die Digitalisierung der Medienbranche übel mitgespielt. Einen wichtigen Teil der Schuld daran trägt die Branche selbst, weil sie zu spät gehandelt hat. Andere Branchen

haben die Chance, aus diesem Beispiel zu lernen und den sie angreifenden Kräften zuvorzukommen.

Mein Beruf ist disruptiert worden, ich bin disruptiert worden. Ihnen muss es nicht genauso gehen wie mir, wenn Sie die Gefahr früh genug erkennen. Disrupt Yourself bedeutet: Erfinden Sie sich neu, bevor es jemand anders für Sie tut. Das gilt für individuelle Menschen genauso wie für Unternehmen.

Kann man morgen jemand anders sein als gestern? Die Digitalisierung setzt uns unter Zugzwang, denn ungefähr die Hälfte der heutigen Arbeitsplätze und ein Großteil der gegenwärtigen Firmen werden verschwinden. Nicht im Laufe eines Jahrhunderts, wie damals bei der Einführung der Dampfkraft oder der Elektrizität, sondern im Laufe der nächsten 5 bis 15 Jahre. Wir müssen uns verändern, ob wir es wollen oder nicht.

### Selbstdisruption ist möglich

Disruption steht für „disruptive Innovation“. Sie ist das Gegenteil der erhaltenden Innovation, die Erneuerung bringt, ohne die bestehenden Strukturen und Teilnehmer am Markt zu gefährden. Disruptive Innovation verdrängt Teilnehmer vom Markt, weil die von ihnen erfüllte Funktion durch den Fortschritt entfällt. Ganze Geschäftszweige werden überflüssig. Stellte beispielsweise die CD eine erhaltende Innovation dar, weil traditionelle Hersteller von Vinyl-Schallplatten weiterhin die Fäden in der Hand hielten und durch die steigenden Preise pro Tonträger

sogar von der Einführung der CD profitierten, wirken Streaming-Dienste wie Spotify, Deezer oder Apple Music disruptiv. Presswerke und Plattengeschäfte werden überflüssig; der Preis pro Song sinkt auf einen Bruchteil seiner bisherigen Höhe. Kein Teilnehmer der traditionellen Tonträgerindustrie hat es geschafft, einen erfolgreichen Streaming-Dienst aufzubauen. Alle Disruptoren kamen von außerhalb der Branche.

Doch Selbstdisruption ist möglich. Indem man selbst den eigenen Beruf oder das eigene Geschäftsmodell angreift und demontiert, kann man der Veränderung durch Dritte zuvorkommen und selbst vom Disruptionsertrag profitieren, anstatt ihn anderen zu überlassen. Disruption bedeutet also grundlegende Veränderung, Neuerung und Neuanfang. Im engsten Wortsinn meint Disruption „Zerrüttung, Zusammenbruch“, alles auf null setzen, zurück auf Los. Selbstdisruption heißt folgerichtig, die eigene Existenz grundlegend in Frage zu stellen, sie über den Haufen zu werfen und mit einem neuen Konzept neu aufzubauen.

### **Neues Bild Ihrer Existenz ist vonnöten**

Mit großer Wahrscheinlichkeit werden Sie als Individuum früher oder später damit konfrontiert werden, ein neues Bild Ihrer Existenz zeichnen zu müssen, weil die Digitalisierung Ihren Beruf grundlegend verändert oder sogar abschafft. Ob Sie Bankangestellte sind, selbständiger Buchhalter oder als Führungskraft Verantwortung in einem Unternehmen tragen – dieses Buch steht Ihnen beim Bewältigen Ihrer eigenen digitalen Neuerung zur Seite. Selbstdisruption fällt deshalb so schwer, weil man sich nicht neu erfinden kann, ohne Fragen nach dem eigenen Ich zu stellen: Wer bin ich? Was möchte ich tun? Wofür werde ich anerkannt? Solche Fragen haben sich viele zuletzt in der Pubertät gestellt. Seitdem sind wir froh, keine quälende Selbstbestimmung mehr betreiben zu müssen. Nun aber verschwinden mit der Digitalisierung viele Gewissheiten, die uns durch die Jahrzehnte getragen haben. Die Suche nach dem eigenen Platz in der Welt geht von vorne los. Das ist zwar eine Zumutung, doch sie kann auch neue Chancen eröffnen. Deswegen sehe ich Selbstdisruption nicht als unangenehme Pflicht, sondern als Bereicherung an. Ich bin ausgesprochen zuversichtlich, auch wenn die Fakten zunächst bedrückend klingen.

Das meiste Faktenwissen, das wir erworben haben, wird in absehbarer Zeit unbrauchbar werden. Bisher fand Digitalisierung auf unseren Schreibtischen, in unseren Händen und mit unseren tippenden Daumen statt. Sie spielte an



der Peripherie – in der äußeren Welt. Jetzt erreicht sie unseren Kern. Es geht uns wie Goethes Zauberlehrling, dem die eigene Magie über den Kopf wächst: „Ach, da kommt der Meister! / Herr, die Not ist groß! / Die ich rief, die Geister / werd ich nun nicht los.“

Dieses Buch ist für Leute geschrieben, die den Takt ihres Wandels selbst vorgeben möchten. Das geht nur, wenn man rechtzeitig lernt, wie das Spiel läuft. Man kann einen geordneten Übergang organisieren, wenn man beizeiten damit anfängt. Von den digitalen Veränderungen sind Berufe und Branchen betroffen, von denen man es bisher nicht gedacht hätte. Die revolutionären Fortschritte in der Computertechnik und der Entwicklung von künstlicher Intelligenz verändern Domänen, die bislang als sicher galten, wie die Berufsbilder von Buchhaltern, Versicherungsmathematikern, Radiologen, Steuerberatern, Sportredakteuren, Lastwagenfahrern, Kassierern oder Einkäufern. Die Sterne dieser Berufe sinken. Wer heute 30 ist, erlebt die Entwicklung mit großer Wahrscheinlichkeit komplett mit. Wer 50 ist, den ereilt der galoppierende Bedeutungsverlust seines Gewerbes noch vor der Rente. Man kann etwas Besseres für sich finden, wenn man sich rechtzeitig vom Gewohnten löst. Disrupt Yourself ist eine vorbeugende Maßnahme, keine Erste Hilfe, nachdem der Schaden bereits eingetreten ist. Wenn man erst einmal von der digitalen Revolution

überrollt wurde, bleibt keine Zeit mehr für Wandel in Eigenregie. Es ist besser, vor der Welle zu surfen, anstatt sie über sich zusammenschlagen zu sehen.

### **Kein einziger Beruf kann nicht von Maschinen ersetzt werden**

Beim Geburtstagsfest meiner Mutter diskutierten meine Nichten, Neffen und Kinder kürzlich über ihre Berufswünsche. Sie fragten mich, zu welchem Job ich ihnen raten würde. Doch mir fiel kein einziger Beruf ein, der mit Blick auf 60 Jahre nicht von Maschinen ersetzt werden oder einem neuartigen Geschäftsmodell zum Opfer fallen kann. Wir entlassen unsere Kinder in unsichere Zeiten. Noch eine Generation zuvor konnten Eltern mit einiger Gewissheit Berufe empfehlen, die zu Lebzeiten ihrer Kinder nicht obsolet werden würden: Arzt, Pilot, Fernfahrer oder Automechaniker zum Beispiel. Heute erscheint, was dieses Thema betrifft, keine Option mehr sicher. Also müssen wir unseren Kindern beibringen, sich von Zeit zu Zeit neu zu erfinden. Doch wie geht das? Für diese Kunst gibt es keine inkompetenteren Lehrer als uns selbst. Den meisten von uns wurde das bisher nicht abverlangt.

Ehrlichkeit ist in diesem Prozess besonders wichtig. Erfolge schaffen Distanz. Wenn wir einander nur von Erfolgen berichten, denken wir, bei den anderen lief alles gut und nur bei uns häuften sich die Probleme. Was wir brauchen, ist Nähe. Und Nähe entsteht durch Ehrlichkeit. Nur so überstehen wir die nächste Phase der Digitalisierung. Nur so können wir von den Erfahrungen anderer Menschen lernen. Mir ist das vor einiger Zeit besonders deutlich bei einem Abendempfang eines Medienunternehmens aufgefallen. Ich traf Kollegen wieder, die ich lange nicht gesehen hatte. Wir fragten einander, wie es uns geht, und alle antworteten nur mit „Ausgezeichnet“, „Läuft prima“ oder „Blendend“. Dass mir in Wirklichkeit die unterschiedlichsten Sorgen durch den Kopf geisternten, dass ich mich mit einer Nachforderung des Finanzamts beschäftigen musste, die rechtzeitige Buchung des Sommerurlaubs verpasst hatte und meine Tochter mit Fieber im Bett lag, verriet ich nicht. Einer der Kollegen war gerade zum dritten Mal hintereinander entlassen worden. Seine Antwort auf die Frage nach seinem Befinden lautete: „Mir geht es super. Wenn die das nicht für mich entschieden hätten, wäre ich selbst gegangen. Endlich bin ich da raus. Jetzt bin ich frei für die Zukunft.“ Ich malte mir aus, wie viel Kraft es ihn kosten musste, trotz seiner Niederlagen die Haltung zu bewahren. Wir wa-

ren Kollegen, doch wir sprachen nicht ehrlich miteinander. Mit dem Verbergen von Gefühlen kommen wir in der Bewältigung großer Umbrüche wie der Digitalisierung aber nicht weiter. Bei den Recherchen zu diesem Buch habe ich meine Interviewpartner um größtmögliche Ehrlichkeit gebeten. Mehr als 100 Einzelgespräche habe ich geführt.

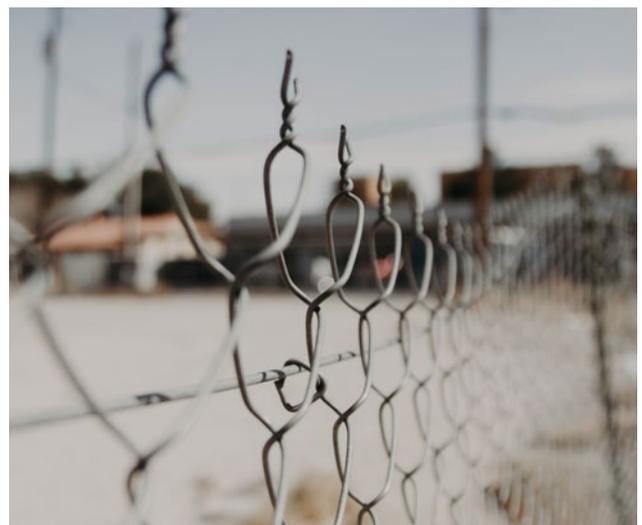
### **Wir können zu den Gewinnern der Digitalisierung gehören**

Der Wandel, der vor uns liegt, verläuft schnell und unübersichtlich. Dieses Buch verschafft einen ersten systematischen Zugang zum Thema. Parallel zum Erscheinen beginnt ein wöchentlicher Podcast unter dem Namen Disrupt Yourself. Er trägt aktuellen Entwicklungen Rechnung. Mit der Kombination beider Medien – Buch und Podcast – haben Sie die Möglichkeit, den rasant verlaufenden Trends dauerhaft zu folgen. Dazu lade ich Sie herzlich ein. Betrachten Sie dieses Buch also als eine Art Antrittsticket für eine längere Reise. Wir können unseren Beruf und unsere Firma ändern, ohne uns selbst aufzugeben. Wir können zu den Gewinnern der Digitalisierung gehören. Deswegen bin ich besten Mutes.



#### **christoph keese**

Christoph Keese ist Geschäftsführender Gesellschafter / CEO bei hy. Zuvor war er Executive Vice President der Axel Springer SE und hat dort die Digitalisierung maßgeblich vorangetrieben. Der Wirtschaftswissenschaftler und Journalist war Chefredakteur der „Financial Times Deutschland“, der „Welt am Sonntag“ und von „Welt Online“, bevor er ins Management des Verlags wechselte. Als Autor hat er fünf Bücher verfasst: „Rettet den Kapitalismus“, „Verantwortung jetzt“, „Silicon Valley“, „Silicon Germany“ und „Disrupt Yourself“. Er gehört zu den bekanntesten Digitalexperten Deutschlands und ist ein gefragter Vortragsredner.



# dpr lese lounge

powered by  skoobe

In jeder dpr-Ausgabe stellt Ihnen unser Partner Scoobe wichtige Fachbücher zum Schwerpunktthema der dpr-Ausgabe und zu anderen aktuellen Themen vor. Mit der Scoobe-App für Smartphone, Tablet und ausgewählte E-Reader haben Sie unbegrenzten Zugriff auf eine umfangreiche Fachbuchbibliothek zum monatlichen Festpreis – jederzeit, überall.

## Innovationen erfolgreich vermarkten

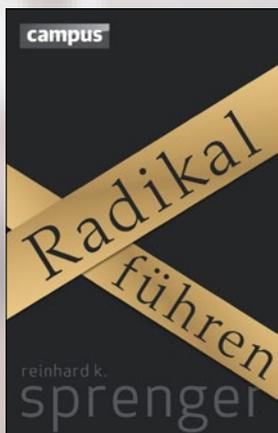


Reiner Hünerberg:  
Innovationsmarketing – Marketing konkret

Innovationen? Ja, bitte – aber stets marktorientiert. Gute Unternehmensführung orientiert sich an den Bedürfnissen bestehender Kunden und bietet zukünftigen Kunden das, was sie sich wünschen. Das Management von Innovationen ist in erster Linie eine Marketingaufgabe, die sich darauf konzentriert, dem Kunden den Innovationscharakter zu vermitteln und ihn/sie dadurch zum Kauf zu verleiten.

Das Marketing entscheidet maßgeblich darüber, wie erfolgreich ein neues Produkt sein wird. Der Ratgeber von Hünerberg bietet einen idealen Einstieg in das Thema Innovationsmarketing und ist übersichtlich aufgebaut. Er orientiert sich am Unternehmensablauf: Ausgehend von der Situationsanalyse werden Marktziele und Marktstrategien entwickelt. Daraus entstehen schließlich Marktinstrumente für Innovationen.

## Führung an der Wurzel packen



Reinhard K. Sprenger:  
Radikal führen

Eine Praxisanleitung für die Unternehmensführung von Deutschlands Management-Autor Nr. 1, Reinhard K. Sprenger. Mit dem Begriff ‚radikale Führung‘ bezieht er sich auf das lateinische Wort „radix“ für Wurzel. Er fordert zu einer Führung auf, die bei der Wurzel anfängt – dort, wo das Unternehmen verankert ist und woraus der es wächst. Sprenger beschreibt fünf wegweisende Aufgaben, die fundamental für die Unternehmensführung sind: „1. Zusammenarbeit

organisieren, 2. Transaktionskosten senken, 3. Konflikte entscheiden, 4. Zukunftsfähigkeit sichern, 5. Mitarbeiter führen.“ Kompetenzen, die heute jede Führungskraft haben muss, sind unter anderem: Konzentration auf das Wesentliche, Klarheit und Konsequenz. Die Financial Times Deutschland bezeichnete Sprenger als den „einzigen deutschen Management-Guru, der diesen Titel wirklich verdient.“

## Die Zukunft der Unternehmensführung



Anne M. Schüller: Das Touchpoint-Unternehmen – Mitarbeiterführung in unserer neuen Businesswelt

Was hält ein Unternehmen am Laufen? Das Team der Mitarbeiter. Funktioniert das Team, wenn es von oben herab Befehle erhält? Nein, diese Zeiten sind vorbei. Wer bestimmt heute in Wirklichkeit, wo's langgeht? Die Kunden und zunehmend auch die Mitarbeiter. Momentan findet eine große Veränderung vom Innen-nach-außen & Top-Down-Ansatz hin zu einer kunden- und mitarbeiterorientierten Führung statt. Das Pyramidensystem ist nicht länger wirksam. Es wird durch ein netzwerkorientiertes System abgelöst. Anne M. Schüller vermittelt 7 Schlüsselprinzipien, mit denen Sie die neue Arbeitswelt meistern können. Der erste Schritt ist eine komplett neue Mitarbeiterführung, die Digital Natives erfolgreich eingliedert und neue Arbeitsmodelle umsetzt. Pointiert, unterhaltsam und verständlich geschrieben hat dieses Buch alles, um Unternehmern und Führungskräften ein praxisorientierter Wegweiser in die Zukunft zu sein.

## Die Holokratie macht alle zu Führungspersonen



Brian J. Robertson: Holo(r)cracy – Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt

Der Begründer der Holokratie (engl. Holo(r)cracy), Brian J. Robertson, erklärt das revolutionäre neue Führungssystem, bei dem jeder zur Führungsperson wird. Die moderne, volatile Geschäftswelt verändert sich minutlich. Dennoch haben die Menschen, die am besten dafür qualifiziert sind zu reagieren, oft nicht die nötige Autorität. Der Fehler liegt

laut Robertson darin, dass Autorität nicht nach der Arbeit (der Rolle der Person), sondern nach der Position im Unternehmen (ihrem Titel) vergeben wird. Indem Sie im Sinne der Holokratie die Macht Entscheidungen zu treffen neu verteilen, erlangt ihr Unternehmen maximale Agilität und Flexibilität. Entgegen der Erwartung, dass Chaos entsteht, ist die Holokratie ein stark organisiertes System, das die Kommunikation effizienter macht, Bürokratie verringert und Verantwortung und Erwartungen klar verteilt.

# letzte dpr-ausgabe verpasst?

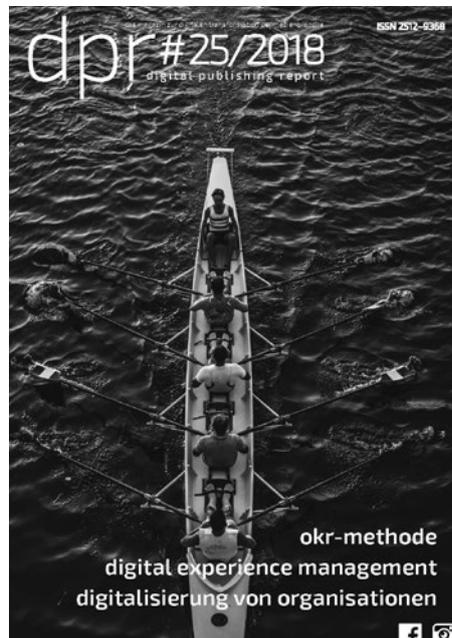
kein problem! im heft-archiv sind alle bisherigen ausgaben verfügbar!



## digital publishing report Ausgabe 24/2018

Beim Thema Künstliche Intelligenz ist die Spanne zwischen Versprechungen und der Realität groß. Wie die mitunter ernüchternde Realität aussieht - und wo dennoch das enorme Potential auch für Medienunternehmen steckt analysieren wir in einem Schwerpunktartikel. "Preisaktionen sind heute immer noch das effizienteste Mittel, um E-Books erfolgreich zu bewerben." Auf der Grundlage vieler Datenanalysen, inklusive wertvollen Hinweisen, wo Potentiale und wo Fallstricke liegen, gehen wir dem Thema nach. Potential hat auch das Thema "Social Commerce". Nach dem ersten Hype vor einigen Jahren wurde es etwas ruhig, aber nun schickt sich Instagram an, den Markt aufzuwirbeln. Wir zeigen, wie man es mithilfe von "shoppable Posts" richtig macht.

**Download: [hier klicken!](#)**

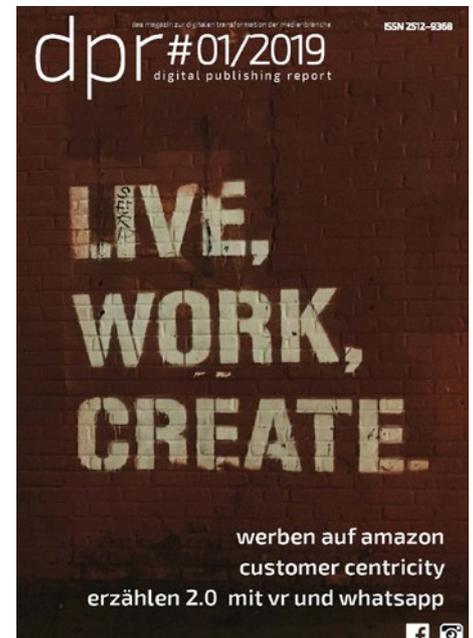


## digital publishing report Ausgabe 25/2018

Eines unserer Kernthemen: digitale Strategie. Ein Tool zur Umsetzung von Unternehmensstrategien ist dabei die "Objectives and Key Results" (kurz OKR) genannte Management-Methode, diese stellen wir nicht nur detailliert vor, wir hinterfragen diese auch kritisch.

Viele in der Medienbranche haben es unter Mühen geschafft, ein Content-Management-System anzuschaffen, meist für Print und Web. Tatsächlich haben sich die Kundenbedürfnisse („Experience“) schon wieder weiterentwickelt. Sind DXP eine Lösung? Auch hier beleuchten wir in einem kleinen Schwerpunkt das Thema, das übrigens kein rein technisches, sondern vor allem ein strategisches ist.

**Download: [hier klicken!](#)**



## digital publishing report Ausgabe 1/2019

Storytelling 2.0. Wir zeigen einige Beispiele, von VR bis WhatsApp, vom Bayerischen Rundfunk bis James Patterson, wie Geschichten heute erzählt werden können. Leise, still und heimlich hat sich Amazon, Produkt-Suchmaschine Nummer 1, auch zur Werbepattform gemausert. Eine praktische Anleitung, wie Verlage mit ihren Produkten Anzeigen auf Amazon platzieren können, findet sich denn auch in dieser Ausgabe. Und auch der (End)Kundenbeziehung widmen wir uns - mit einem Artikel zu der Frage, was „Customer Centricity“, eines der Buzzwords im Kontext von Kundenbeziehungen, eigentlich wirklich bedeutet.

**Download: [hier klicken!](#)**

ältere dpr ausgaben gibt es «[hier](#)»