



Clubhouse: Mehr als nur Hype?

Hintergründe, Umfragen, Einschätzungen

Mega-Trend Newsletter

Fünf Gründe, warum der Hype
berechtigt ist

Personalarbeit und Corona

Digitale Prozesse, virtuelle Unter-
nehmen und eine Umfrage

Chancen durch Plattform-Business

Two-Sided-Platforms und
Geschäftsmodelle

Im aktuellen Magazin haben wir zwei Erhebungen unter unseren Lesern und Leserinnen für Sie aufbereitet - eine davon dreht sich um das Thema „Homeoffice und Remote Work“. Gerade die Veränderung der Arbeitsprozesse – wenn auch im Moment erzwungen durch die Pandemie – könnte gewaltige Auswirkungen auf die Unternehmen haben. Ein Aspekt, den wir in unserer Umfrage beleuchten wollten: wie geht es unserer Zielgruppe eigentlich mit der Situation, grassiert bereits die berühmterberühmte „Zoom-Fatigue“? Teils, teils, könnte man sagen (bzw. ab Seite 41 detailliert nachlesen): „Während noch 50 % der Befragten kein Zeichen von Homeoffice-Müdigkeit zeigen, sind es zumindest in Teilen 36 % und ganze 14 % sind schon gänzlich nicht mehr zufrieden mit der Situation.“ Die Gründe dafür sind vielfältig, neben dem fehlenden sozialen Kontakt wurden oft auch Faktoren genannt wie die fehlende Trennung zwischen Arbeit und Freizeit. Und auch das Thema Homeschooling war und ist für viele eine belastende Situation.

Was man allerdings in vielen Kommentaren der Teilnehmer und Teilnehmerinnen unserer Umfrage auch heraus hört: ein gewisses Misstrauen, ob es nach der Pandemie wieder ein „back-to-office“ gibt, immerhin wünschen sich das nur 11 % der Befragten. Ein Teilnehmer dazu: Meiner Meinung nach ist das Management nach wie vor ziemlich überfordert und wünscht sich „die alten Zeiten“ zurück.“ Schaut man sich aktuelle Meldungen und Stimmungsberichte unter Arbeitgebern an, könnte das durchaus passieren. So sieht das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung unter der Überschrift „Unternehmen wollen



auch nach der Krise an Homeoffice festhalten“ eine grundsätzliche Offenheit vieler Arbeitgeber für eine Flexibilisierung: „Die Corona-bedingten Anpassungen der Arbeitsorganisation haben vielen Unternehmen gezeigt, dass sich mehr Tätigkeiten für die Arbeit im Homeoffice eignen als bislang angenommen. Im unternehmensnahen Dienstleistungsbereich sind es mehr als 50 Prozent und im Verarbeitenden Gewerbe mehr als 40 Prozent der Unternehmen, die über solche digitalen Lerneffekte berichten ... Aufgrund der neuen Erfahrungen und Erkenntnisse planen viele Unternehmen, Homeoffice auch nach der Krise intensiver zu nutzen als vor dem Beginn der Corona-Pandemie“.

Ganz anderes sieht es das Manager-Magazin: „Laut einer Umfrage des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) unter 1200 Firmen haben zwei Drittel nicht vor, ihren Beschäftigten nach der Coronakrise mehr Homeoffice als vor der Krise zu ermöglichen. Das Gros der Mitarbeiter sollte wieder in die Büros zurückkehren.“ Am Ende könnte es also schade um eine verpasste Chance sein.

Tatsächlich hat die Veränderung der Arbeitsprozesse, konkret: die Digitalisierung der Prozesse noch weitere Auswirkungen. Es geht ja nicht nur darum, wo wir morgen arbeiten werden, es geht auch um das „wie“. Das geht langfristig von Themen wie Datenschutz bis hin zu der Preisentwicklung von Gewerbeimmobilien, kurzfristig aber um Prozess und Organisationsfragen. Ein kleines, sehr bezeichnendes Schlaglicht auf die Situation wirft die BDZV/SCHICKLER-Trendumfrage „Trends der Zeitungsbranche 2021“ vom Februar 2021 mit folgenden Ergebnissen unter dem Titel „Die Corona-Pandemie hat die Prozesse und Organisation in den Verlagen deutlich verändert“:

- 97 % der Verlage verändern in der Corona-Krise beschleunigt ihre Arbeitsorganisation
- 84 % der Verlage sehen keine wesentliche Beeinträchtigung der redaktionellen Arbeit durch das Homeoffice
- 62 % der Verlage stellen durch die Corona-Krise einen Effizienzzuwachs in ihren Prozessen fest

Das klingt erstmal positiv – gegen Ende der Studie taucht aber folgendes Umfrageergebnis auf: „In den redaktionellen Prozessen ist die Mehrheit der Verlage heute noch nicht digital ausgerichtet – aber plant dies in drei Jahren.“ Es geht zwar „nur“ um Zeitungsverlage, aber im Jahr 2 der Pandemie-Zwangsdigitalisierung sind die Prozesse noch nicht digital ausgerichtet? Da kann man nur ironisch anmerken: „Das lässt hoffen“.

Reichlich Erkenntnisse bei der Lektüre wünscht

Steffen Meier
Gründer und Herausgeber
DIGITAL PUBLISHING REPORT

Inhalt

| | | | |
|--|-----------|--|-----------|
| KI in Medien und Publishing | 4 | Buzzword des Monats: Innovation Johannes Bertelmann | 33 |
| Clubhouse ... Es gilt das gesprochene Wort Martin Schwarz | 9 | Personalabteilungen werden von Verwaltern zu Gestaltern Stephanie Mende, Luis Wollitzer | 36 |
| Clubhouse oder: Du kommst hier nicht rein! Johannes Quirin | 11 | „Wir werden niemals mehr in die ‚Alte Arbeitswelt‘ zurückkehren können“. dpr-Umfrage | 41 |
| Clubhouse: Einschätzungen | 15 | Virtuelle Unternehmen Jan Tissler | 46 |
| Clubhouse: Mehr als nur Hype? dpr Blitzumfrage | 17 | „Eine unterschätzte Tugend“: Guerilla-Marketing Martin Schwarz | 52 |
| Buchautoren verdienen weniger Wolfgang Tischer | 20 | Two-Sided-Platforms Ehrhardt F. Heinold | 55 |
| Mega-Trend Newsletter Dirk von Gehlen | 23 | „Covid-19 hat E-Learning noch einmal einen ganz erheblichen Schub versetzt“ Martina Steinröder | 59 |
| Trends im E-Mail-Marketing 2021 Sophie Schneider | 26 | | |

Impressum

Der DIGITAL PUBLISHING REPORT ist ein monatlich erscheinendes Magazin für Medien, Marketing & Kommunikation. Herausgeber und V.i.S.d.P.: Steffen Meier. Redaktion: dpr / Postfach 12 61 / 86712 Nördlingen. Co-Herausgeber: Daniel Lenz, Olaf Deininger. Art Direction: blocksatz 3000. Textredaktion: Nikolaus Wolters. ISSN zugeteilt vom Nationalen ISSN-Zentrum für Deutschland: Digital publishing report ISSN 2512-9368
Bildquellen: Alle Bildrechte sind entweder in den Artikeln direkt vermerkt oder liegen bei den Autoren.



Facebooks Newsfeed-Algorithmus, Überblick über Machine Learning und Künstliche Intelligenz, die 100 einflussreichsten AI Experten

Drei Viertel der Tageszeitungsverlage halten Daten, Algorithmen und künstliche Intelligenz für hochrelevant

Die Zeitungsverlage in Deutschland rechnen nach dem Einbruch im Anzeigengeschäft im Corona-Jahr 2020 nicht mehr mit einer vollständigen Rückkehr des Anzeigenvolumens. Das geht aus einer jetzt vorgestellten Umfrage des Bundesverbands Digitalpublisher und Zeitungsverleger (BDZV) hervor. Demnach gehen 92 Prozent der an der Befragung beteiligten Verlage davon aus, dass das Geschäft mit Annoncen sich nicht mehr vollständig erholt. Durchschnittlich seien im vergangenen Jahr im Vergleich zum Jahr 2019 die Werbeerlöse im Print um 21 Prozent zurückgegangen.

Umso wichtiger wird für die Branche Paid Content. 85 Prozent schätzen dessen Bedeutung als strategisch hoch oder sogar existenziell ein.

Die Hälfte der Verlage will sich bei ihren Digitalkunden an Marktpreisen orientieren, wie sie beispielsweise von Netflix oder Spotify vorgegeben werden (5 Euro bis 15 Euro). Andere wollen für E-Papers (15 Euro bis 30 Euro) oder Print-Abos (30 Euro bis 50 Euro) mehr Geld verlangen. Insgesamt brauchen die Verlage nach eigener Einschätzung beim Digitalgeschäft einen langen Atem: 60 Prozent erwarten, dass sie bis 2030 mit ihren digitalen Abo-Umsätzen die redaktionellen Kosten decken können.

Die Studie identifiziert drei wesentliche Trends. Zum einen wird das Abomodell immer stärker ins Digitale übertragen. Die Verlage erwarten jenseits von Print ein Abo-Plus von 47 Prozent binnen drei Jahren. 90 Prozent werden zunehmend in das technologische Umfeld zu investieren; 76 Prozent schätzen das Arbeiten mit Daten, Algorithmen und künstlicher Intelligenz als hochrelevant oder existenziell relevant

ein. 96 Prozent wollen Kooperationen im Digitalgeschäft und in der Logistik eingehen. Die Grenze ist dabei dort, wo Verlage Kundenbeziehungen abtreten müssten: Das Kiosk-Modell nach dem Motto „Spotify für News“ wird skeptisch gesehen.

Facebook legt Newsfeed-Algorithmus offen

Facebook verwendet Machine Learning, um vorherzusagen, welche Inhalte für jede Person am wichtigsten sein, um „eine ansprechendere und positivere Erfahrung zu schaffen“. Anfang Februar veröffentlichte Facebook erstmals Details darüber, wie wir das ML-gestützte News-Feed-Ranking-System arbeitet. Bei jeder Anfrage läuft dabei im Hintergrund der automatisierte Prozess in drei Schritten ab:

- Abfrage des Inventars. Zuerst sammelt Facebook alle Beiträge, die für einen News Feed infrage kommen. Das umfasst alle nicht gelöschten Beiträge,

die von einem Freund, einer Gruppe oder einer Seite, mit der der Nutzer verbunden ist, für ihn freigegeben wurden und die seit seinem letzten Login erstellt wurden. Aber auch Beiträge, die vor der letzten Anmeldung erstellt wurden und die noch nicht gesehen wurden, werden mit einbezogen: „Wir haben auch eine Action-Bumping-Logik: Wenn ein Beitrag, den der Nutzer bereits gesehen hat, eine interessante Konversation unter seinen Freunden ausgelöst hat, ist er möglicherweise berechtigt, diesen Beitrag erneut als kommentierten Bumping-Beitrag zu sehen.“

- Bewertung der Beiträge. Neuronale Netze bewerten anschließend eine Reihe Faktoren für alle ausgewählten Beiträge. Im Zentrum steht dabei, dass sich Facebook versucht ein Bild davon zu machen, in welchen Beziehungen der Nutzer zu anderen Facebook-Nutzern steht und wie intensiv oder relevant jede einzelne Beziehung ist. Je wichtiger der Kontakt, desto höher werden dessen Inhalte gerankt. Die Faktoren umfassen etwa die Art des Beitrags, Ähnlichkeiten mit anderen Beiträgen und wie Nutzer generell auf einen Inhalt reagieren. Am Ende entsteht so eine Menge von etwa rund 1.000 Beiträgen.
- Zusammenstellung des personalisierten News Feed. Im letzten Schritt wird der News Feed personalisiert. Alle Vorhersagen werden jetzt zu einem einzigen Ergebnis kombinieren. Dazu sind mehrere Durchläufe erforderlich. So werden etwa die Inhaltstypen variiert, damit die Nutzer keine redundanten Inhalts-

typen sehen, wie z. B. mehrere Videos hintereinander. In einem „Integritätsprozess“ wird dann festgelegt, ob ein Video mit einer Warnung vor Gewaltinhalten oder ein Beitrag mit Hinweisen auf andere Quellen versehen wird. Anschließend werden etwa 500 der relevantesten Beiträge ausgewählt, die für das Ranking in Frage kommen. „Dies hilft uns, in späteren Durchgängen weniger Beiträge mit hohem Recall zu bewerten, sodass wir leistungsfähigere neuronale Netzwerkmodelle verwenden können“, erläutert Facebook. Der dann folgende Hauptbewertungsdurchgang bewertet jeden Beitrag unabhängig und ordnet dann alle 500 Beiträge nach der Bewertung. Für die Bewertung verwendet der Algorithmus die zahlreichen Werte aus dem zweiten Schritt und kombiniert sie mit gelernten Präferenzen des Nutzers. So fließen etwa vergangene Interaktionen mit vergleichbaren Beiträgen, getaggte Personen oder der Veröffentlichungszeitpunkt des Beitrags in die Bewertung ein. Bei einigen Nutzern kann beispielsweise die Punktzahl für Beiträge mit Likes höher sein als die für Beiträge mit vielen Kommentaren, wenn sie häufiger Likes nutzen oder häufiger auf Beiträge reagieren, die viele Likes haben. Schließlich diversifiziert ein kontextbezogener Durchgang die Inhalte nach Regeln für die Inhaltsvielfalt.

[Zum Artikel](#)

Bitkom gibt Überblick über Machine Learning und Künstliche Intelligenz

Der Industrieverband Bitkom hat eine kostenlose Publikation ‚Machine Learning 2021‘ veröffentlicht. Das PDF enthält auf 7 Seiten „das Allerwichtigste“ über den Einsatz und die technischen Grenzen von Machine Learning und Künstlicher Intelligenz. In den letzten Jahren gab es laut Bitkom mehrere Durchbrüche bei künstlicher Intelligenz und maschinellem Lernen. Allerdings waren bisher vergleichsweise wenige Unternehmen in der Lage, diese anzuwenden, um die notwendigen Geschäftsziele zu erreichen. Mit der Publikation ‚Maschinelles Lernen 2021‘ beleuchtet Bitkom fünf ausgewählte KI- und ML-Technologien nach dem Schlaglichtprinzip: Robust AI, Explainable KI, Quantum ML, Auto ML und Emotion AI. Es werden die Einsatzbereiche dieser KI-/ML-Techniken und ihre Unzulänglichkeiten kurz erklärt sowie auf ihre künftige Bedeutung eingegangen. Dazu gibt es Links, einzelne Aspekte dieser KI-/ML-Technologien zu vertiefen. Es gibt natürlich auch noch andere, durchaus relevante Technologien, die in dieser Publikation nicht näher betrachtet wurden. Denn die Anzahl und Vielfalt der KI-Anwendungen nimmt ständig zu – ebenso die Geschwindigkeit, mit der Wissenschaftler immer neue, kreative Wege finden, um die analoge Ökonomie mit Algorithmen ins Digitale zu transferieren. [Zum PDF](#)



So werden KI-Anwendungen erfolgreich

Rund 50 Prozent aller KI-Projekte schafften es nicht in die produktive Nutzung, ermittelte jetzt eine Studie von IDC. Dabei habe Künstliche Intelligenz (KI) und Machine Learning (ML) längst die Phase des Hypes überstanden und finde verstärkt Anwendung in diversen Bereichen, erklärt Pascal Stammer, Leiter AI Engineering von AIM Agile IT Management. Die Herausforderungen und Lösungsbausteine für den produktiven Einsatz von KI-Anwendungen lägen in folgenden Bereichen.

- Die Datengrundlage muss in eine nutzbare Form skalierbar zur Verfügung gestellt werden.
- Neben den Software-Lebenszyklen müssten auch die Daten- sowie Modelllebenszyklen genutzt werden.
- Überblick über die Wachsende Vielzahl und Komplexität von Technologien müsse hergestellt werden.
- Monitoring von KI-Anwendungen im produktiven Betrieb sei weiterer Erfolgsfaktor.

[Zum Artikel](#)

Chatbot gewinnt neue Mitglieder

Der Chatbot „Crafty“ strukturiert den Prozess der Mitgliedergewinnung: Das Werkzeug wurde von der Kreishandwerkerschaft Cloppenburg und der Laketech GmbH, entwickelt und ist unter anderem auf der Internetseite des Cloppenburgers Handwerks eingebunden, wo es von mehreren Hundert Besuchern im Monat wahrgenommen wird.

www.craft-bot.de

KI Park macht Startups für künstliche Intelligenz sichtbar

Die von Deloitte und Investa gestartete offene Initiative zur Förderung anwendungsorientierter KI in und aus Deutschland, will die Vernetzung von Start-ups mit Unternehmen aus der Industrie, dem Mittelstand und dem öffentlichen Sektor, fördern um einen Beitrag zur Zukunftsfähigkeit Deutschlands zu leisten. Eine jetzt von KI Park veröffentlichte KI-Karte macht über 700 KI-Start-ups transparent, die ihren Sitz in Deutschland haben und gibt ihnen die Möglichkeit sich

einer breiten Öffentlichkeit vorzustellen.

[Zum Artikel](#)

Die 100 einflussreichsten AI Experten.

Ainewsletter.co veröffentlichte jetzt das diesjährige Ranking der wichtigsten Forscher, Geschäftsführer, Unternehmer und Journalisten, die „einzigartige Perspektiven auf KI bieten“. Aus Deutschland ist ANDREAS MAIER vertreten: Der Forscher für maschinelles Lernen und Professor am „Pattern Recognition Lab“ an der Universität Erlangen-Nürnberg. Er entwickelte PEAKS, das erste Online-Tool zur Bewertung der Sprachverständlichkeit. Er ist Mitglied des Steering Committee des European Time Machine Consortium und arbeitet außerdem in der Gesundheitsforschung und im Innovationsmanagement.

[Zum Artikel](#)

Do the Drive – Warum lebenslanges Lernen glücklich und zufrieden macht

Hätten Sie gedacht, dass sich Video-Konferenzen in solch einer enormen Geschwindigkeit am Markt etablieren? Oder dass wir uns mithilfe der App "Clubhouse" in virtuellen Räumen treffen, um voneinander zu lernen? Offen zugegeben: ich nicht. Spannend zu beobachten ist, wie viele Teile unserer Gesellschaft noch unbekannte Phänomene erst einmal verteufeln, schlecht reden oder schlichtweg ignorieren. Wer so agiert, bleibt auf der Stelle stehen.

Hätten Sie mir vor wenigen Monaten gesagt, dass wir bald eine Arbeitswelt ohne feste Büros erleben und in so kurzer Zeit etablieren werden, hätte ich das auch nicht für möglich gehalten. Doch es funktioniert. Jetzt bin ich es sogar selbst, der überlegt, unser AX Semantics Office weitgehend aufzulösen.

Wir haben durch diese Krise unheimlich viel über uns und über Innovation und Transformation in verschiedenen Bereichen gelernt, und werden es auch weiterhin tun. Diese Lernprozesse helfen uns nicht nur, langfristig erfolgreich zu sein, sondern machen uns auch glücklicher und erhöhen die sogenannte intrinsische Motivation – und damit

den „Drive“ jedes Einzelnen, neue Wege zu gehen.

Ein Mensch hat seinen „Drive“ durch drei wesentliche Antriebe: seine Autonomie, die meisterhafte Beherrschung von Lerngebieten und die Sinnhaftigkeit des eigenen Handelns. Durch lebenslanges Lernen kann der eigene „Drive“ also auch langfristig und damit nachhaltig beibehalten werden. Allein die Feststellung, dass man sich in einem Kompetenzbereich verbessert, sorgt bei vielen Menschen für ungemainen Auftrieb im Privat- und Berufsleben. Probieren Sie das ruhig mal aus!

Diese Erkenntnis gilt es nun auf die digitale Transformation zu übertragen, die wir Stück für Stück erlernen, anwenden und begleiten müssen. Gerade hier können wir nicht stehen bleiben und der Entwicklung hinterhersehen. In diesem entscheidend wichtigen Bereich dazulernen und besser zu werden, motiviert uns und schafft bessere Resultate. So müssen wir uns alle gemeinsam beispielsweise auf die Beherrschung von digitalen Skills fokussieren und nicht allein auf den positiven Effekt, der damit einhergeht. Warum ist das so wichtig? Weil wir den Effekt

und Resultate zwar nicht immer vorbestimmen können, aber wir können die Wahrscheinlichkeit dadurch erhöhen.

Und eine Bitte an Geschäftsführer*innen: Ihre Mitarbeiter*innen haben das grundlegende Bedürfnis, Neues zu lernen und zu erfahren. Ermöglichen Sie ihnen, das auszuleben! Und leben Sie selbst den Drive des „Lifelong Learning“ vor. Sie wissen am besten, wo es hingehen soll. Also gehen Sie vor. Dann kommen die anderen mit.



Saim Alkan ist Gründer und CEO von AX Semantics. Der Wirtschaftsingenieur und KI-Experte erkannte früh die Bedeutung von Künstlicher Intelligenz zur automatisierten Texterstellung in den Bereichen E-Commerce und Verlagswesen.



Verschaffen Sie sich einen internationalen Überblick mit dem **dpr weekly**

Jeden Donnerstag kostenlos & frei Haus

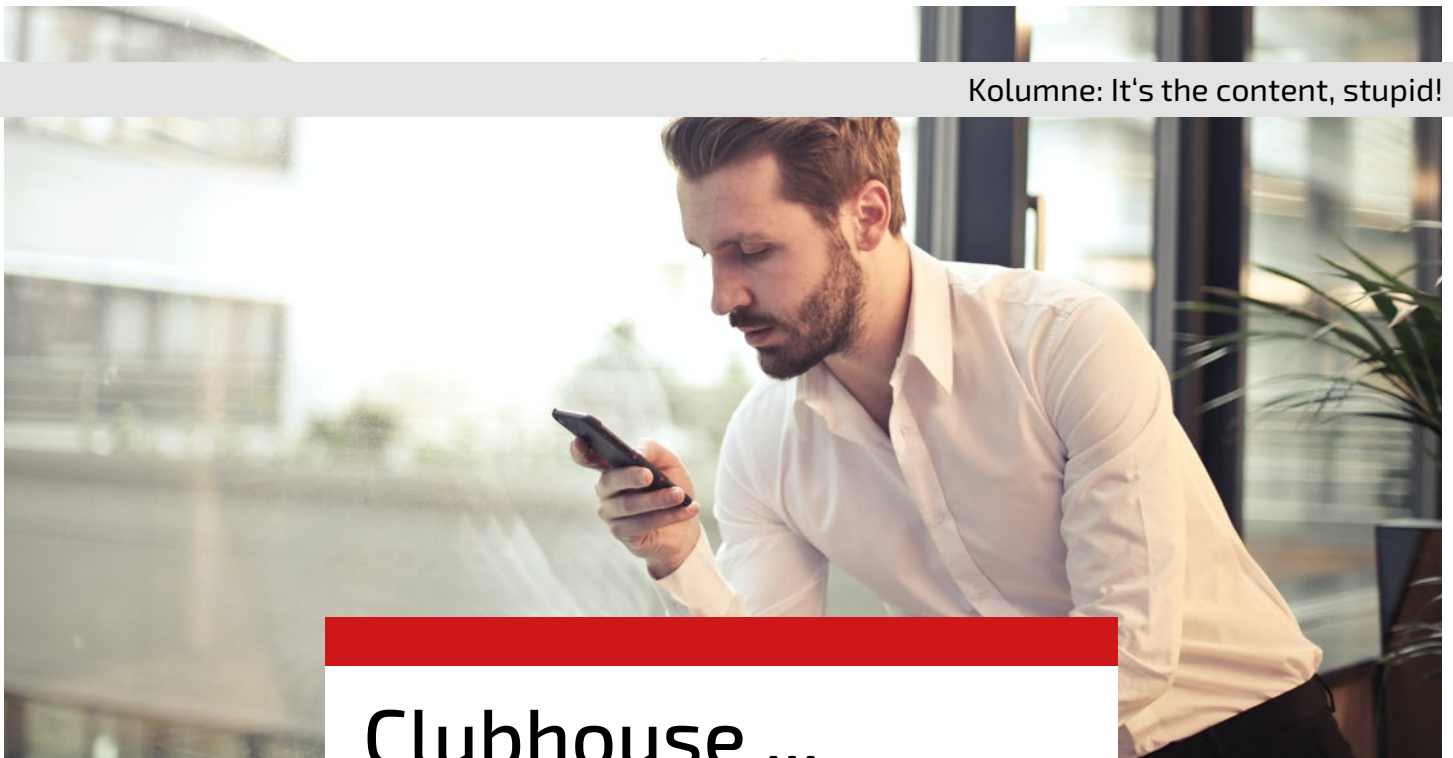


Warum gewinnt die New York Times so viele Digital-Abonnenten? Weshalb gründen britische Journalisten so viele hyperlokale Plattformen? Warum steigt Condé Nast in den Aufbau eigener Communities ein? Warum haben skandinavische Tageszeitungen mit Predictive Analytics so großen Erfolg?

Unser kostenloser wöchentlicher Newsletter **dpr weekly** bietet Ihnen jeden Donnerstag einen Überblick der wichtigen internationalen Nachrichten, Trends, Konzepte und Innovationen aus Publishing und Medien.

Abonnieren Sie hier:

■ <https://dpr.direct/weekly>



Clubhouse ...

Es gilt das gesprochene Wort

Die Filterbubble gibt es jetzt auch zum Hören: Mit Clubhouse geht ein neues soziales Netzwerk an den Start, das für Marketing- und Kommunikationsverantwortliche noch zur Herausforderung wird – sofern sie dort tätig werden möchten. Sieben Tipps und vielleicht voreilige Handlungsempfehlungen.

Ich bin müde. Und Clubhouse ist schuld. Weit nach Mitternacht war es, als kürzlich in einer Nacht von Samstag auf Sonntag der thüringische Ministerpräsident Bodo Ramelow den Chefredakteur der „Welt am Sonntag“ angeschrien hatte, noch später war es, als der gleiche Ministerpräsident und der CDU-Abgeordnete Philipp Amthor Heimatlieder sangen. Das alles geschah Stunden, nachdem die „besten Social-Media-Experten“ großzügig die besten Social-Media-Tipps aller Zeiten an ein nach Weisheit dürstendes Publikum verteilten wie der Bachelor die Rosen, während in einem anderen Raum unglaublich eloquente Ex-

perten und Start-up-Gründer darüber diskutierten, ob Clubhouse wohl schon eine Milliarde US-Dollar wert sei. In die Höhe geschnellt sind dann die Nutzerzahlen, als Tesla-Gründer Elon Musk eines mitteleuropäischen Morgens über seine Sicht der Welt dozierte. Da war ich allerdings nicht dabei: Ich war ja noch müde von der vorangegangenen Nacht auf Clubhouse.

Ein bisschen „Zimmer frei!“, ein bisschen Domian

Seit Januar bin ich nun Teil dieser Community der Bekloppten und Beseelten, seit Wochen ist mir mental schwindelig ob des Parforce-Ritts, den Clubhouse bietet – ungefiltert, authentisch, immer live. Manchmal fühlt sich Clubhouse an wie jene Sonntagabende, als die bieder-spaßige Show „Zimmer frei!“ Prominente in dadaistische Spiele und lockere Plaudereien zwang, manchmal wie die Sendung des WDR-Talkmasters Domian, der nachts zuweilen allerlei psychische Verletzungen zu verarzten hatte.

Das Phänomen Clubhouse, von vielen als elitär – Zutritt nur auf Einladung und für iPhone-Nutzer – bezeichnet und manchen ein Datenschutz-Mordor, hat es mittlerweile gar in das Großfeuilleton geschafft: Die Hamburger „Zeit“ nahm Clubhouse gar zum Anlass, eine neue Macht der Mündlichkeit zu verorten, ein neues Zeitalter des Sprechens und des Hörens.

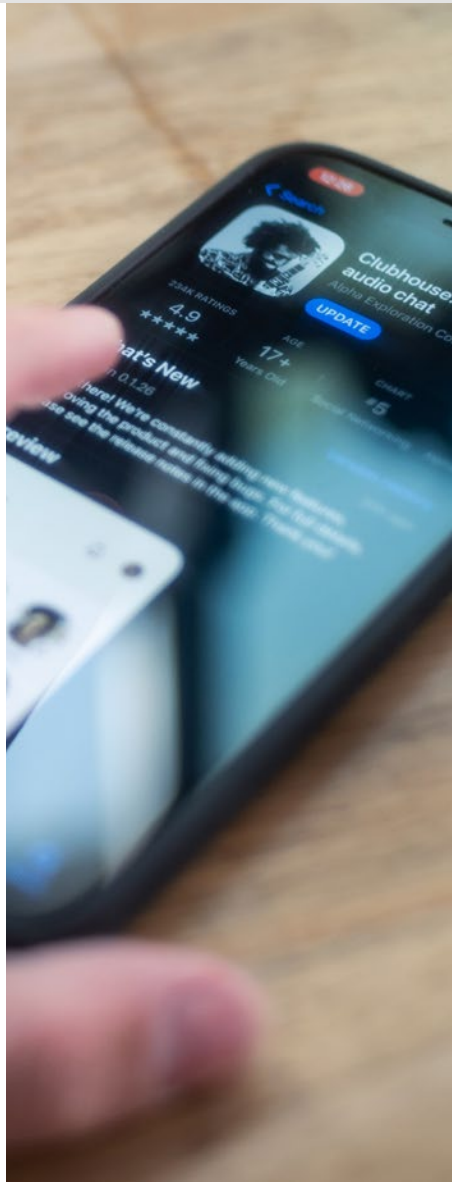
Persönlichkeiten, keine Logos

Die Unternehmenskommunikation, das Marketing insgesamt, steht mit Clubhouse vor neuen Herausforderungen: kann man andere Social-Media-Kanäle weitgehend nach Belieben steuern und die Themen-Hegemonie über die eigenen Kanäle behaupten, so ist das bei Clubhouse eben kaum möglich: ein Talk auf Clubhouse lebt von den oft unerwarteten Wendungen der Diskussion, ein Stück weit von der Unplanbarkeit einer Debatte. Kommunikatoren müssen also bei aller berechtigter Hoffnung auf konstruktive Rede-

beiträge ein Stück weit Kontroverse zulassen. Das ist nicht jedermanns Sache. Und: Clubhouse ist vor allem eine Plattform für Persönlichkeiten, eher weniger eine für Unternehmen, die ihr Logo ins Profilfoto pressen möchten.

Dieses Authentizitätsdogma macht es auch schwierig, seine künftige Relevanz für das Content Marketing zu vermessen. Aber ein paar Thesen und Handlungsempfehlungen wage ich schon einmal:

- Clubhouse ist die plattformgewordene Firewall gegen beliebigen Ego-Content. Auf keiner anderen Plattform wird – zumindest bis jetzt – so vehement der Versuch unternommen, Erkenntnis und Disput zu ermöglichen. Wer also kein potenziell kontroverses Thema besetzen kann, wird auf Clubhouse scheitern.
- Bisher gibt es Clubhouse **nur** für das iPhone. Das färbt wohl auch auf die Nutzer-Struktur ab. Auf Clubhouse tummeln sich meist Marketing-Expert*innen, Tech-Visionär*innen, Journalist*innen, Politiker*innen. Das könnte Clubhouse für Teile der Old Economy noch ein wenig irrelevant machen. Mit Diskussionen über neue Feldbussysteme und Fräsmaschinen wird es eher schwierig, sich auf Clubhouse eine Community aufzubauen.
- Clubhouse lebt von argumentativer Vielfalt und davon, dass sich Moderator*innen auch darauf einlassen, mit den Beiträgen des Publikums die Diskussion in eine vielleicht überraschende Richtung gelenkt zu sehen. Eine von Unternehmensinteressen geleitete Agenda durchzudrücken, wird rasch zum Misserfolg führen.
- Clubhouse kann eine geeignete Plattform sein für



jenen thematische Umfeld, das Marketing-Expert*innen mit „Purpose“ umreißen – also Themen, die eine Haltung des Unternehmens zu bestimmten gesellschaftlich relevanten ragen transportieren. Faire Arbeitsbedingungen etwa, Work Life-Balance, Integration. Bevor man sich allerdings auf dieses Spielfeld begibt, muss man wissen: Man weiß bei einem Clubhouse-Meeting nie, wer da sonst noch aufs Spielfeld kommt.

- Clubhouse ist hervorragend für die Schärfung des Profils von Corporate Influencern geeignet. Wer Expert*innen zu Tech

oder anderen gesellschaftlich heiß diskutierten Themen im Unternehmen hat, könnte sie auf der Plattform ins Rennen schicken. Aber bedenken Sie: Clubhouse ist Dialektik. Es geht nicht um Vorträge und Keynotes, sondern darum, mit anderen zu diskutieren. Es empfiehlt sich also, im Vorfeld ein Panel mit anderen Expert*innen zu organisieren – vor allem mit solchen außerhalb des eigenen Unternehmens.

- Clubhouse lebt von Menschen, nicht von Unternehmenspräsentationen. Halten Sie sich dran. Es geht nicht darum, Ihr Unternehmen auf Clubhouse zu bringen oder bei Rooms dann die eigene Unternehmensgeschichte vorzutragen.
- Clubhouse kann hervorragend genutzt werden, um schon ausgespielten Content auf den eigenen Plattformen durch ein Diskussionsformat zu unterstützen. Sie können also etwa ein bestimmtes Thema, das Sie gerade auf Ihrem Blog spielen, noch einmal auf Clubhouse diskutieren und entsprechend darauf hinweisen.

P.S.: Ich hab noch ein Invite übrig für Clubhouse ...

Mehr von Martin Schwarz gibt es in seinem monatlichen Newsletter „Content Camp“, der hier kostenlos zu abonnieren ist: <https://www.getrevue.co/profile/medienmixer/>
Martin Schwarz auf LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/martinschwarz1/>



XING



Instagram



Facebook



Clubhouse



Messenger



Google

**Clubhouse oder:
Du kommst hier
nicht rein!**

Seit Kurzem wird das Audio-Netzwerk Clubhouse enorm gehypt – was sind die Hintergründe?

Wer erinnert sich nicht an die geheimen Clubs und Banden in seiner Kindheit? Man wusste: Sie existieren, aber man kam einfach nicht rein. Solche Clubs sind nun digital mit der App Clubhouse auch wieder nach Deutschland zurückgekehrt.

■ Hintergrund & Funktionsweise

Im März erblickte die Clubhouse-APP als Audio-only Social Network in Amerika das Licht der Welt. Die Anzahl der Nutzer wuchs kontinuierlich an, was in einer aktuellen Bewertung von fast 100 Millionen US-Dollar mündete. Anfang 2021 schwappte die Clubhouse-Welle dann über den großen Teich auf Deutschland über. Für Verstimmung und negative Rückmeldungen sorgte hierbei im ersten Moment vor allem, dass die App nur für iOS-Endgeräte verfügbar ist und Nutzer nur exklusiv per Einladung ins „Clubhouse“ dürfen. Hintergrund hierfür sind die aktuell begrenzten technischen und personellen begrenzten Ressourcen. In den nächsten Wochen soll die Android-Version folgen.

Wenn man also mal „drin“ im Club ist, hat sein Profil (laut AGB sind aktuell nur Privatprofile erlaubt!) angelegt, seine Interessen ausgewählt und ist anderen Nutzerinnen gefolgt, kann man in vielfältigen Räumen den Vorträgen, Diskussionen und Gesprächsrunden lauschen. Alles läuft live und in Realtime ab und nichts wird aufgezeichnet. Über eine „Programmorschau“, wie beim guten alten Fernsehen, kann man sich spannende Themen als Erinnerung speichern, damit man diese Sendung nicht verpasst.

Der Raum selbst folgt ganz klassisch einem analogen Kongress und teilt sich in Bühne und Zuhörerraum auf. In diesem befindet man sich – außer man hostet einen eigenen Raum – automatisch beim Betreten wieder. Um auf die Bühne zu kommen und sprechen zu können, macht man sich entweder über die Handheben-Funktion bemerkbar oder man wird von einer Moderation aufgefordert. Sitzt man dann auf dem Podium, sollte man gleich sein Micro stumm

schalten, denn dieses ist automatisch aktiviert.

Hostet man einen eigenen Raum, den man entweder direkt ohne, aber auch mit Ankündigung im Programmheft später öffnen kann, ist man der Moderation und holt andere Nutzerinnen auf der Bühne. Wichtig hierbei: Wer mehr Follower mitbringt, zieht auch mehr Menschen in die Räume, denn diese können sehen, in welchem Raum man sich befindet.

Selbstverständlich kann man auch weitere Nutzerinnen per Einladung hinzufügen. Diese Einladungen sind entsprechend rationiert, um die scheinbare Exklusivität auch weiterhin beizubehalten. An wen man seine Einladungen weitergibt sollte man aber auch unter einem anderen Gesichtspunkt sorgsam wählen. Wer sich daneben benimmt, der wird nämlich samt Türöffner aus der Social Community entfernt.

■ Best Practice & Ideen

Die Hürde ist relativ gering, selbst eigene Inhalte in Clubhouse an-



zubieten. Frage ist natürlich: wie und was? Hierbei kommt es nicht immer auf Quantität, sondern wie immer auch auf Qualität an. Bereits mit wenigen Nutzerinnen kann ein wertvoller Austausch zustande kommen und allen Beteiligten etwas bringen.

Autorinnenlesung oder Buchvorstellung

Regelmäßige Autorinnenlesungen oder Buchvorstellungen könnten in einem Raum stattfinden, der vom „Verlag“, vertreten durch einen Mitarbeitenden, gehostet wird. Moderation beim Q&A ist notwendig.

Möglicher Ablauf: Einführung & Vorstellung – Lesung – Q&A – Ausblick auf die nächste Veranstaltung

Vorteil hier: Sowohl Verlag über die Mitarbeitenden als auch Autorin haben entsprechende Followerinnen, die an solchen Runden teilnehmen. Daher neben Autorin und Mitarbeitenden auch weitere Multiplikatoren (Buch-Bloggerinnen und Influencerinnen) mit auf die Bühne einladen.

Diskussionspanels (Sachbuchautorinnen & weiteren Teilnehmenden)

Eine Sachbuch-Autorin steht für ihre/seine, auch oft gesellschaftlichen Themen. Dies kann man für Diskussionspanels mit Autorin und anderen passenden Teilnehmenden nutzen und diese Themen kontrovers in einem Raum in Clubhouse diskutieren. Diskussionsreihen sind hier selbstverständlich auch sehr gut möglich. Wichtig hierbei eine gute Moderation!

Möglicher Ablauf: Einführung & Vorstellung – Diskussion (auch

mit Beiträgen aus dem Publikum) – Ausblick auf die nächste Veranstaltung

Vorteil hier: Sowohl Verlag über die Mitarbeitenden als auch Autorin haben entsprechende Reichweite. Je nach Diskussionspanel wird diese Reichweite deutlich verstärkt. Das Themen-Setting ist hierbei ebenfalls wichtig. Diese Variante kann auch als Kombination von Buchvorstellung und Diskussion zum Thema genutzt werden.

Expertinnenrunden (Fach-, Ratgeberautorinnen)

Der Verlag hostet gemeinsam mit einer Fach- oder Ratgeberautorin einen Clubhouse-Raum zu ihrem Spezialgebiet. Bei der Auswahl der Themenfelder sollte auf die Audio-Eignung der Inhalte geachtet werden. Die Expertin steht Rede und Antwort zu Fachfragen und kann auch einen konkreten Impuls mitbringen, der hier vorgestellt und besprochen wird. Moderation beim Q&A notwendig.

Möglicher Ablauf: Einführung & Vorstellung – Impuls zu Thema – Q&A – Ausblick auf die nächste Veranstaltung

Vorteil hier: Sowohl Verlag über die Mitarbeitenden als auch Autorin verfügen über entsprechende Reichweite. Dieses Format kann ebenfalls mit der Buchvorstellung kombiniert werden. Es können parallel mehrere unterschiedliche Themenräume gehostet werden, die regelmäßig bespielt werden.

Fazit

Aktuell boomt Clubhouse enorm. Durch Social Distancing haben die Macher der App den optimalen Zeitpunkt zum Start erwischt. Ob aus diesem Hype ein zusätzlicher

dauerhafter sozialer Kommunikationskanal wird, gilt es noch abzuwarten. Hier gilt wie so oft: Probieren, geht über Studieren. Anmelden, umschauen und einen Testballon starten. Aber Vorsicht: Clubhouse kann zum Zeitfresser werden und man kann schnell zum FOMO-Opfer (Fear of missing out) werden.

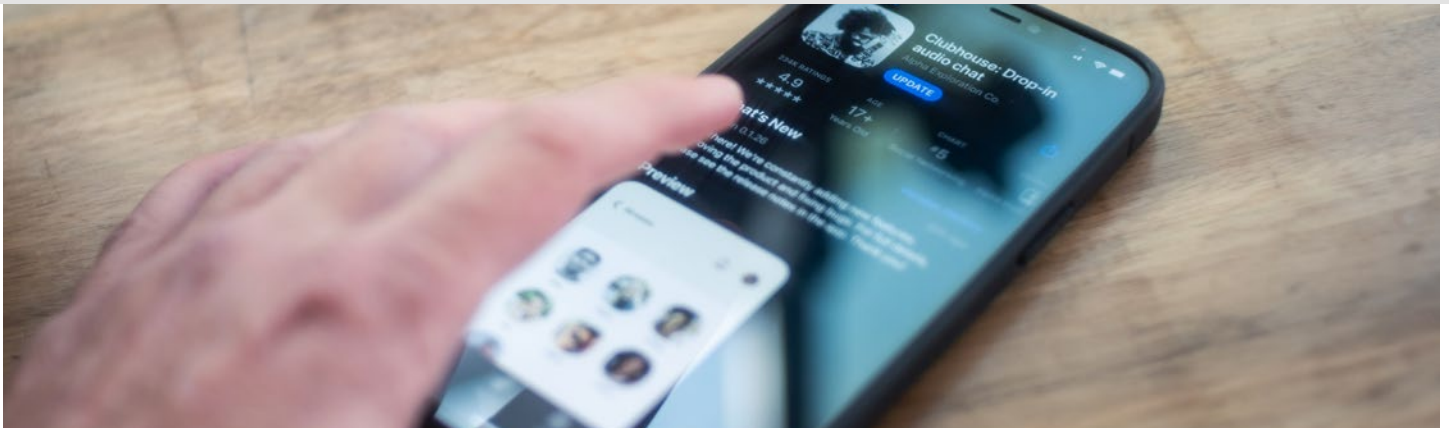
Im beruflichen Kontext gilt es auch hier – wie bei allen anderen Kommunikations- und Marketingkanälen – die vier W-Fragen zu klären.

- Was? Ziel, das erreicht werden soll.
- Wer? Zielgruppe, die erreicht werden soll.
- Wo? Über welchen Kanal das erfolgen soll.
- Wie? Mit welchen Formaten und Inhalten das erfolgen soll.

Autor



Johannes Quirin, Genuss-Netzwerker und CEO eines APP-Startups hat als Generation X und Digital Immigrant viele digitalen Technologien kommen und gehen gesehen. Er beschleunigt Prozesse als Ideen-Katalysator branchenübergreifend bei Digital-Fragen und vernetzt Menschen.



Webinar: Crashkurs Clubhouse – und wie Sie das Medium fürs Marketing nutzen können

Kaum ein soziales Medium hat so schnell so viel Buzz erzeugt wie Clubhouse. Schon vor dem eigentlichen Start wurde nicht nur in Fachmedien groß und breit über das Startup berichtet. Wie funktioniert die Mischung aus Podcast, Telefonkonferenz und interaktivem Radio? Und wie können Sie die neue App für Ihre Marke nutzen? Ein dpr-Webinar klärt auf.



■ Inhalt

- Die kurze Geschichte und der Hintergrund von Clubhouse
- Clubhouse und Corona
- So funktioniert Clubhouse
- Wie Firmen Clubhouse fürs Marketing nutzen können

■ Zielgruppe

Medienunternehmen und andere Branchen, insbesondere für Mitarbeiter aus Vertrieb, Marketing, Business Development, Social Media, Redaktion

■ Termin

Dienstag, 23. Februar 2021,
15-16 Uhr

■ Referent

Stephan Hellwig ist Gen Y Manager bei einem führenden Med-Tech-Unternehmen, spezialisiert auf Vertriebsorganisation, Vertriebsstrategie und Vertriebssteuerung. Auf LinkedIn und Marconomy schreibt der Betriebswirt und Sozialwissenschaftler über seine Erfahrungen als Führungskraft, über die digitale Transformation und innovative Organisations- und Businessmodelle.

Mehr Informationen:

■ <https://dpr.direct/webinar-clubhouse>



Mandy Schamber
Projektmanagement Digitale
Medienentwicklung
dfv Mediengruppe

Warum ich Clubhouse interessant finde?

Es ist nützlich zum Aufbau eines Netzwerks: Bereits nach drei Raumbesuchen hatte ich zwei spannende Interviewpartnerinnen für neue Podcast-Folgen gewonnen. Ich empfinde es als angenehm, dass die Interaktion mit anderen in diesem Netzwerk über Wortbeiträge stattfindet und es – anders als auf Instagram – nicht zu jedem Beitrag ein Bild braucht, sondern Haltung und eine feste Stimme. Es eignet sich für Recherchen: Es tummeln sich die Politik, Wirtschaft und viele Köpfe der Medienlandschaft in den Rooms, die meist geduldig und freundlich Fragen beantworten. Ich erfahre, wie andere Medienhäuser arbeiten. So hat t3n einen Room zum Thema „Hinter die Kulissen“ gemacht und Zeit Online am 25. Januar in einen Room zur „Morgenkonferenz“ eingeladen.

In welchen Räumen Sie mich finden?

Meinen ersten Kaffee trinke ich gern beim „feministischen Früh-

stück“. Sally Lisa Starcken und Cordelia Röders-Arnold laden regelmäßig zum Austausch ein und machen Mut, sich zu Wort zu melden, damit Frauen auf Clubhouse sichtbarer werden. Als Social-Media-Managerin hüpfte ich auch in Linus Sieberts Room „Politik auf TikTok“ oder in den Räumen „Mach das mal viral – Social Media in Politik & Journalismus“ und „Clubhouse vs Twitter Spaces: Wer macht das Rennen?“

Was ich nicht verstehe?

Die Ruheräume! Täglich und rund um die Uhr informiert mich die App über einen neuen Ruheraum. Ein kurzer Besuch bestätigte meine Vermutung: Da herrscht unter allen TeilnehmerInnen Schweigen. Warum sich dafür treffen? Wir können doch einfach das Handy lautlos stellen und dann ruhen – ohne Akku und Bandbreite zu verschwenden. **Warum gibt es keinen Terminblocker?** Wirklich häufig finden zeitgleich interessante Talks statt. So läuft in diesem Augenblick „Mittag @ im Regierungsviertel“ und auch „Super(wo)man – Let’s connect & grow.“ Das hätte ich gern nacheinander. **Warum gibt es nicht mehr Transparenz?** Es könnte auf der Bühne einen Hinweis über alle angefragten Wortmeldungen geben und eine Stoppuhr zur Messung der Beitragslänge, weil doch gefühlt einige Herren sich sehr viel Raum nehmen, um beim App-Sprech zu bleiben. **Wieso darf die App nur für private Zwecke genutzt werden?** Ich finde es völlig in Ordnung, wenn auch Unternehmen Profile (möglich auf FB, Instagram, LinkedIn, Twitter usw.) anlegen und Rooms für ihre KundInnen anbieten.

Foto: Alexander Paul Englert



Frank Krings
PR Manager
Frankfurter Buchmesse

Für mich ist Clubhouse seit Langem mal wieder eine erfolgreiche Social Media App, die auch mir Spaß macht. Die letzten groß gehypten Apps – Snapchat, Musically und TikTok – drehten sich um witzige Content Creation und waren an Teenagern ausgerichtet. Bei Clubhouse fühlen sich – ähnlich wie die größten Nutzergruppen auf Twitter – eher Meinungsmachende wie Politiker*innen, Aktivist*innen, Journalist*innen angesprochen. Passt also zu B2B wie B2C-Formaten.

Angenehm finde ich den Leanback-Faktor: einfach in einen Raum gehen und zuhören. Man muss nichts posten, nichts Kreatives produzieren oder kommentieren. Und Clubhouse ist noch mehr ein Echtzeit-Medium als Insta-Stories: Was geredet wird, geht vorbei. Keine Screenshots möglich. Denke, dass Spotify demnächst einen Clubhouse-Klon bei sich integrieren wird – oder gleich die ganze App einkauft.



Michael Höcker

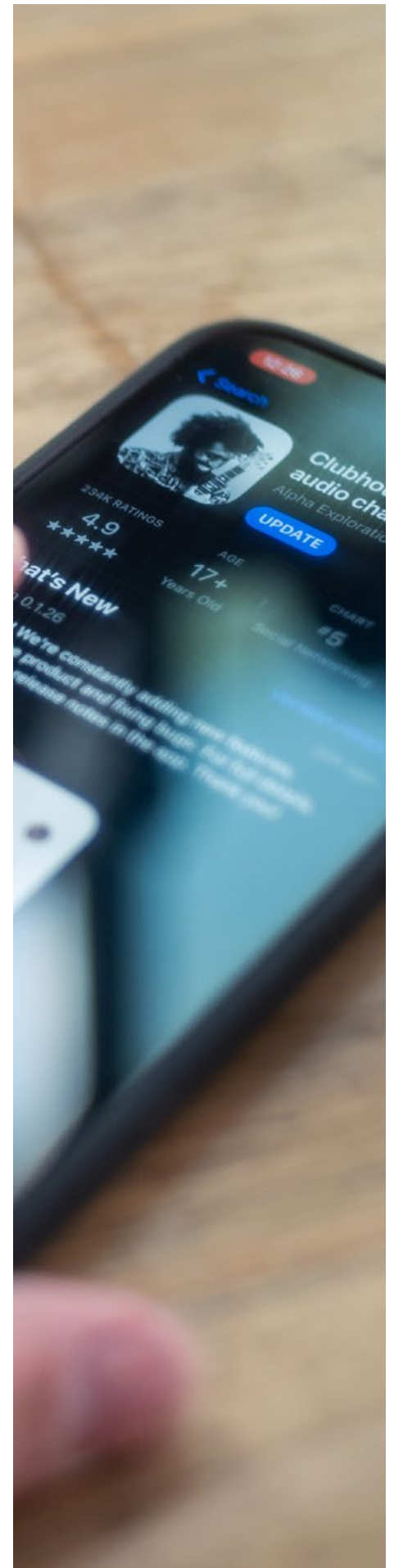
Leiter Online Marketing Strategie
Landwirtschaftsverlag GmbH

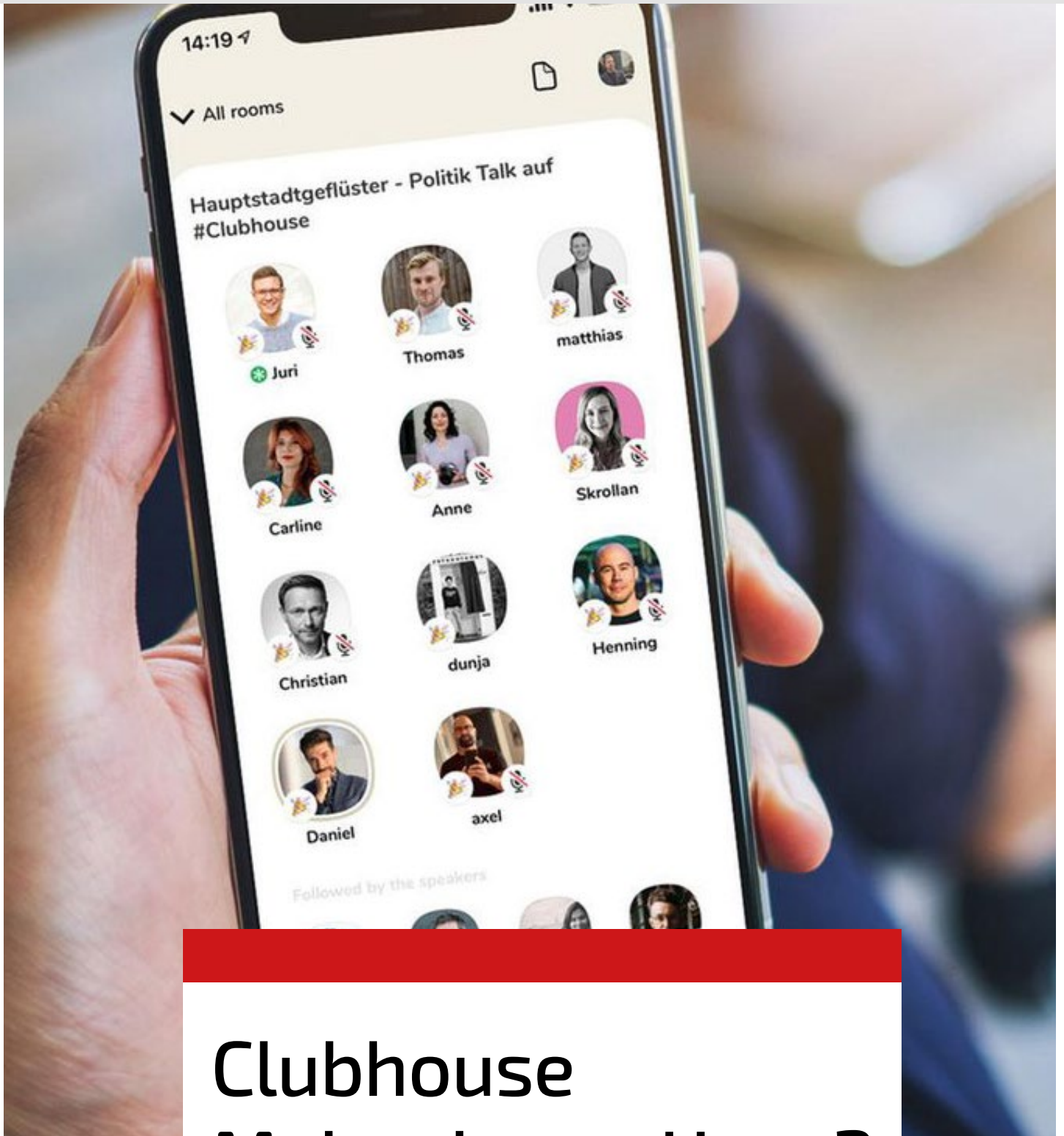
Da ist es schon wieder! Ein neues soziales Netzwerk, das einen Hype erzeugt. Dieses Mal in Form einer App, um vereinfacht gesagt „zu telefonieren“ oder anderen Leuten zumindest dabei zuzuhören. Was sich jetzt auf den ersten Blick nicht sonderlich spannend anhört, ist vielleicht doch eine logische Entwicklung. So bietet die App Clubhouse für ihre Nutzer die Möglichkeit, an Livediskussionen zu einem Thema teil zu nehmen oder diesen zuzuhören. Was wir bereits von Podcasts kennen, findet nun nicht mehr on demand, sondern live statt und ist zudem interaktiv gestaltbar! Also eine „Weiterentwicklung“ des aktuellen Podcasts-Trends?

Wie auch immer. Aktuell handelt es sich bei Clubhouse um einen Hype, bzw. Trend. Es steht nach wie vor die Frage im Raum, ob sich das Netzwerk langfristig durchsetzen wird. Und für B2B Medien die Frage: „Muss ich jetzt auch noch auf Clubhouse aktiv werden?“ Zumindest letztere Frage lässt sich einfach beantworten.

Hier gibt es ein klares JEIN! Zwischen „auf einem neuen Netzwerk als Unternehmen aktiv werden“ und „sich mit einem neuen Netzwerk beschäftigen“ liegt ein großer Unterschied. Während ersteres einer klaren Strategie mit entsprechenden Zielen bedarf, kann es auch sinnvoll sein, sich zunächst privat im neuen Netzwerk umzuschauen und dieses zuerst aus der Brille eines Nutzers kennen zu lernen. Im Falle von Clubhouse ist die Nutzung sowieso zurzeit nur als Person möglich (laut AGB). Dies schließt natürlich nicht aus, dass z. B. Menschen, die ein Unternehmen nach außen präsentieren (Beispiel: Elon Musk / Tesla) hier auch indirekt ein Unternehmen präsentieren können.

Sich mit neuen Hypes zu beschäftigen, macht auf jeden Fall Sinn. Vor allem, um auch zu einer besseren Einschätzung zu kommen, ob der Hype (in diesem Fall Clubhouse) für das eigene Unternehmen Potentiale birgt und wie diese ggf. gehoben werden könnten. Dabei geht es auch darum, stetig am Puls der Zeit zu bleiben und permanent nach Lösungen für unternehmensrelevante Fragestellungen („Muss ich jetzt auch noch auf Clubhouse aktiv werden?“ :-)) zu suchen. Ob Clubhouse nun the next big thing im Social Media werden wird, bleibt indes abzuwarten.





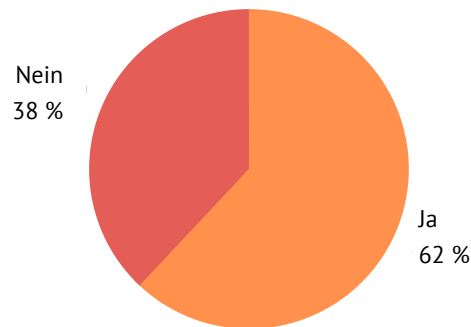
Clubhouse Mehr als nur Hype?

80 Prozent der Clubhouse-Nutzer und -Nutzerinnen bleiben dabei. Hier die Ergebnisse einer dpr Blitzumfrage

Hype oder nicht Hype – das ist hier die Frage. Nach dem Start der Clubhouse-App in Deutschland eroberte diese zumindest die Nachrichtenmedien und Trending Topics in den sozialen Netzwerken, Euphorie und Skepsis standen (und stehen) sich wortgewaltig gegenüber. Bald gab es massive datenschutzrechtliche Bedenken. Der eine oder die andere konnte nicht nachvollziehen, wie skeptisch viele etwa einer Corona-Warn-App gegenüberstanden, um sich jetzt bei Clubhouse datentechnisch nackt zu machen. Zumindest bei Medienschaffenden schien jeder und jede auf einmal auf Clubhouse einen Raum eröffnet zu haben, Ministerpräsidenten gaben sich die peinliche Blöße, während andere in einem akustischen Ruheraum diese suchten. Viel Hype, mitunter Hysterie – aber kaum einmal Zahlen. Zeit, hier auf Nutzung und Einschätzung einen Blick zu werfen in Form einer Blitzumfrage unter Medienschaffenden.

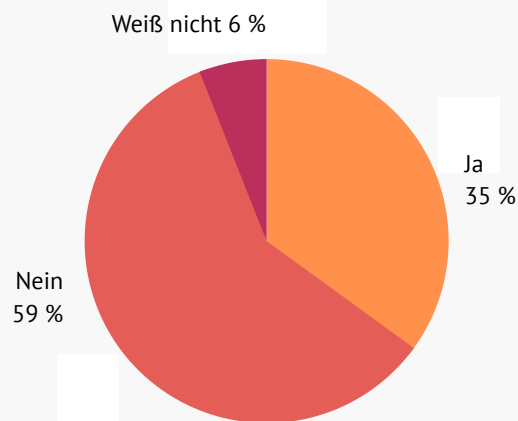
Anfang Februar führte der DIGITAL PUBLISHING REPORT eine Umfrage zur Nutzung und Zukunft des Hype-Netzwerks Clubhouse unter Medienschaffenden durch. Da die App im Moment nur für Apple-Geräte zur Verfügung steht, wurden beide Systeme separat abgefragt, bei Android logischerweise nur das Interesse. Wann eine Android-Version zur Verfügung steht, ist noch ungewiss, könnte der Nutzung aber aufgrund der Verbreitung des mobilen Betriebssystems (Marktanteil Deutschland etwa 81 %) nochmal einen ordentlichen Schub in der Nutzung geben.

Nutzen Sie Clubhouse? (Apple)



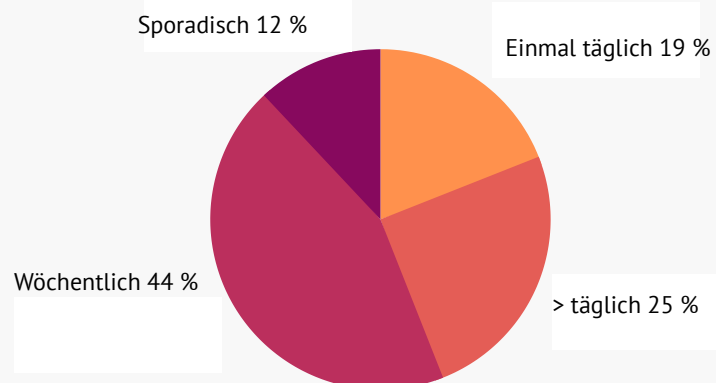
Immerhin 62 % der Befragten nutzen trotz der Zugangsrestriktionen bereits Clubhouse in Deutschland,

Würden Sie Clubhouse nutzen? (Android)



Android-Nutzer und -Nutzerinnen sehen das Thema Clubhouse derzeit noch zurückhaltend, ganze 59 % wollen die App erst gar nicht nutzen.

Wie oft nutzen sie Clubhouse? (Apple)



Immerhin 88 % der Befragten nutzen trotz der Zugangsrestriktionen regelmäßig Clubhouse, davon 44 % einmal oder mehrmals täglich.

Hohe Verbreitung und Nutzung unter Apple-Nutzer und -Nutzerinnen

Immerhin 62 % der Befragten nutzen trotz der Zugangsrestriktionen Clubhouse, 44 % einmal oder mehrmals täglich. Oft spielt der Hype-Faktor eine große Rolle: Ein Tool oder neues Netzwerk wird aus Neugierde einmalig ausprobiert und dann nicht mehr genutzt. Die Clubhouse-Enttäuschten sind aber mit 12 % eher eine Minderheit.

Wie steht es um die zukünftigen Einsatzgebiete von Clubhouse?

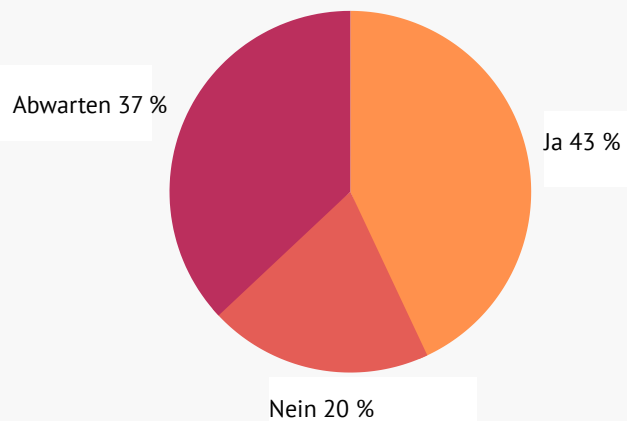
Es gibt von Path bis Ello unzählige Beispiele von Netzwerk-Eintagsfliegen. Im frühen Stadium von Clubhouse will zwar die Hälfte der Befragten erst noch abwarten, ob dieses eine Rolle als Marketing- und Kommunikationsinstrument spielen wird – was im direkten Zusammenhang mit der Reichweite steht, die derzeit kolportierten Nutzungszahlen sind weit von denen der großen Netzwerke entfernt – aber immerhin 44 % sind in diesem Stadium schon gewillt, für Clubhouse hier eine Zukunft zu sehen, nur 6 % sehen das negativ.

Android: Erstmal abwarten und Tee trinken

Android-Nutzer und -Nutzerinnen sehen das Thema Clubhouse derzeit noch zurückhaltend, ganze 59 % wollen die App gar nicht erst nutzen. Angesichts des sehr hohen Marktanteils des Betriebssystems würden die 41 % Interessierten bzw. Unentschlossenen dennoch einen gewaltigen Nutzungszuwachs ergeben.

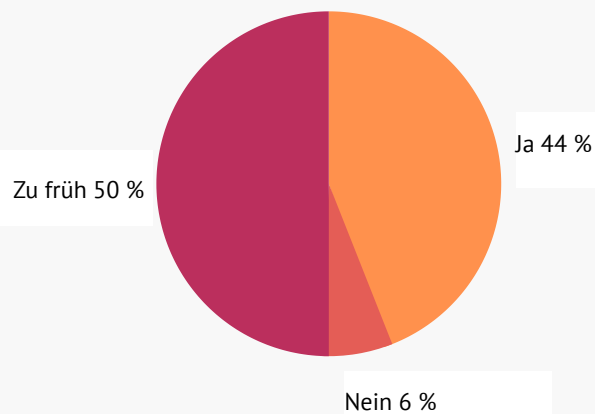
Teilnehmer/innen: 621. Zeitraum: 1.2.2021 – 7.2.2021

Wird Clubhouse bei Ihrer persönlichen Nutzung sozialer Medien zukünftig eine Rolle spielen?

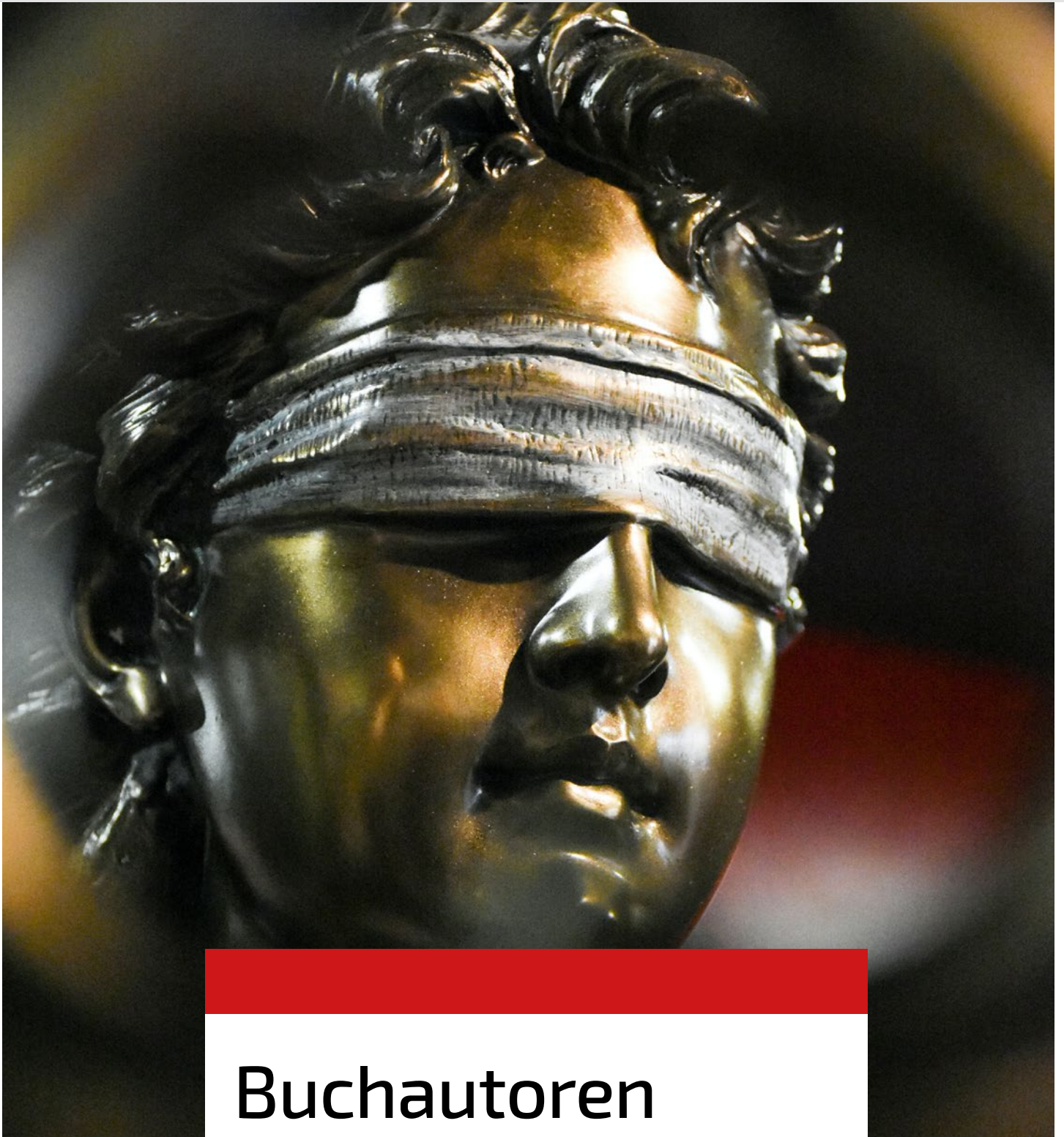


Für 43 % wird Clubhouse auch zukünftig ein fester Bestandteil der Nutzung sein, 37 % wollen die weitere Entwicklung der Plattform abwarten.

Wird Clubhouse als Marketing- und Kommunikationsinstrument zukünftig eine Rolle spielen?



Bereits im derzeitigen frühen Nutzungsstadium sehen 44 % für Clubhouse eine Rolle im Marketing- und Kommunikationsmix.



Buchautoren verdienen weniger

**Die Urheberrechtsreform und ihre
möglichen Folgen**

Die Bundesregierung hat einen Gesetzentwurf verabschiedet, der die umstrittenen EU-Vorgaben in deutsches Urheberrecht umsetzt. Kritik kommt von allen Seiten. Was beim lauten Lobby-Getöse untergeht: Buchautor:innen verdienen künftig weniger.

Fit für das digitale Zeitalter?

Es sei »die Umsetzung der größten europäischen Urheberrechtsreform der letzten zwanzig Jahre in deutsches Recht« und das in die Jahre gekommene Urheberrecht werde »fit für das digitale Zeitalter«, sagt Bundesjustizministerin Christine Lambrecht (SPD). Tatsächlich ist Deutschland gezwungen, die umstrittenen und in den letzten Jahren hart umkämpften EU-Vorgaben bis zum 7. Juni 2021 in nationales Urheberrecht umzusetzen (PDF-Download des Textes).

Dabei gilt es, einen Interessensausgleich zwischen Urhebern, Lizenznehmern, Plattformen und Nutzern zu finden. Wer darf innerhalb welcher Grenzen was? Wer muss wann an wen zahlen?

Umstritten bleiben die sogenannten Uploadfilter. Wenn – wie es die Reform vorsieht – Internet-Angebote ab einer gewissen Größe für die von Nutzern hochgeladenen Inhalte haften sollen, dann werden diese Plattformen die Inhalte bereits beim Hochladen auf eventuell urheberrechtlich geschützte Elemente überprüfen müssen. Allein aufgrund der Menge kann dies nur maschinell durch Filter beim Hochladen geschehen. Kritiker bemängeln, dass erlaubte Verwendungen wie Parodie oder Satire von den Maschinen nicht erkannt wird und im Zweifelsfall mehr als weniger blockiert wird



(Overblocking). Außerdem bestehe die Gefahr, dass die Filter, einmal installiert, Begehrlichkeiten wecken könnten, künftig weitaus mehr als nur Urheberrechtliches zu prüfen und zu blocken. Immer wieder fällt im Zusammenhang mit den Uploadfiltern das Wort Zensur.

Uploadfilter scheinen unausweichlich

Daher gab es zunächst von einigen deutschen Politikern Vorschläge, wie man bei der Umsetzung der EU-Richtlinie in deutsches Recht diese Filter vermeiden könnte. Doch dies scheint mit dem jetzigen Gesetzentwurf der Bundesregierung nicht umsetzbar.

Hart gerungen wurde auch um die Bagatellgrenzen. Hier geht es darum, in welchem Umfang die nicht kommerzielle Nutzung von Teilen eines Werkes erlaubt ist. Hier geht es überwiegend um private Nutzer.

Was Textinhalte betrifft (also auch Buchausschnitte), wurde in ersten Entwürfen vom Ministerium zunächst eine Grenze von 1.000 Zeichen vorgeschlagen. Nach massiven Einwänden der Verlagslobby (Zeitungs- und Buchverlage), sind nun maximal 160 Zeichen erlaubt. Das ist einerseits wenig, andererseits kann das bei Gedichten ein komplettes Werk sein. Daher gibt es weitere Einschränkungen. So müssen die 160 Zeichen weniger als die Hälfte eines Werkes ausmachen. Zudem gelten natürlich weiterhin die Regeln des Zitatrechts, d. h. ein Text darf nicht für sich stehen, sondern muss in einen Zusammenhang eingebettet sein, um z. B. eigene Aussagen zu belegen. Die Grenze bei Film- und Tonschnipseln für die

zulässige nicht-kommerzielle Verwendung liegt bei 15 Sekunden.

Trotz dieser Regelungen werden im Zweifels- und Einzelfall weiterhin Gerichte entscheiden, ob eine Nutzung zulässig ist.

160 Zeichen Kontrollverlust

Und obwohl – gemessen an einem ganzen Buch – 160 Zeichen nicht viel sind, sprechen einige Autor:innen von Enteignung und Kontrollverlust. Offen ist, ob insbesondere die großen Internet-Plattformen wie YouTube, Google und Facebook Geld für die Nutzung zahlen werden, das auch bei den Künstlern ankommt. Außerdem wird von Kritikern der Reform angeführt, dass in Zeiten von Social Media jede und jeder zum Urheber werde. In der Praxis werden aber weiterhin – wenn überhaupt – nur die Urheber von den Lizezeinnahmen profitieren, die in Verwertungsgesellschaften wie GEMA und VG-Wort organisiert sind. Einzelne Urheber:innen werden kaum eine Möglichkeit haben, sich bei einer missbräuchlichen Verwendung ihrer Werke zur Wehr zu setzen, um Geld zu bekommen.

Kritik am Gesetzentwurf der Bundesregierung kommt daher von allen Seiten. Künstler sehen ihre Arbeit nicht genügend gewürdigt, die großen Plattformen seien nicht genug in die Pflicht genommen, für die Nutzer:innen bestehe weiterhin keine Rechtssicherheit und Uploadfilter könnten die freie Rede im Netz beschränken.

Viel wurde in den letzten Tagen in fast allen Medien über den Entwurf und die Kritik daran berichtet. Doch eine wichtige Reform-Komponente für Buchau-

tor:innen blieb meist unerwähnt: die Wiedereinführung der Verlegerbeteiligung. Der Börsenverein des deutschen Buchhandels, als Lobby-Vertretung der Buchverlage, lobt diesen Umstand: »Von zentraler Bedeutung ... ist die überfällige Wiedereinführung einer Verlegerbeteiligung«.

Die Wiedereinführung der Verlegerbeteiligung

Für viele Autor:innen bedeutet dieser Umstand jedoch, dass sich ihre VG-Wort-Einnahmen im Schnitt um ein Drittel reduzieren werden. So reglementiert es der Gesetzesentwurf. Nahezu alle acht negativen Folgen der Urheberrechtsreform, auf die wir bereits während der Verhandlungen auf EU-Ebene hingewiesen haben, könnten Buchautor:innen in Deutschland demnächst treffen. Die vom Bundesgerichtshof 2016 als illegal bewertete Ausschüttung an Verlage wird durch die Reform legalisiert. Nach Meinung der Verlage sei dies ohnehin immer so intendiert gewesen, obwohl das Gericht den Gesetzestext anders auslegte. Es gibt durchaus gute Gründe für die Verlegerbeteiligung.

Lediglich für Autor:innen großer Verlage, die sich für ihre Autor:innen einsetzen und so mehr Umsätze erzielen, dürfte diese Änderung unter dem Strich keine Rolle spielen. Wie viel Geld den Autor:innen künftig entgehen wird, das konnten diese 2019 (positiv) auf dem Konto spüren. Aufgrund des Gerichtsurteils zahlte die VG-Wort den zurückgehaltenen Verlagsanteil der letzten Jahre mit einem Schlag an die Autor:innen aus. Nicht selten ein warmer und unerwarteter Geldregen im fünf- oder gar sechsstelligen Bereich, der künftig wieder an die Verlage geht. Auto-

ri:innen, die nicht in der VG-Wort sind, werden von den Änderungen gar nichts merken.

Völlig offen bleibt die Frage, ob die Urheberrechtsreform ein weiteres Hauptziel erreichen wird: dass Anbieter wie YouTube, Google und Facebook in nennenswertem Umfang für die Nutzung urheberrechtlich geschützten Inhalte zahlen. Bislang hat es die Regierung in Deutschland nicht einmal geschafft, dass diese Unternehmen hierzulande Steuern in nennenswertem Umfang zahlen.

Denn sonst ändert sich mit »der größten europäischen Urheberrechtsreform der letzten zwanzig Jahre« für die Mehrzahl der Autor:innen und Leser:innen in der Praxis ...

... nichts.

Autor



Wolfgang Tischer, gelernter Buchhändler, ist der Gründer und Inhaber des <http://literaturcafe.de>. Er beschäftigt sich seit Jahren mit Literatur und Digitalisierung.



Mega-Trend Newsletter

Fünf Gründe, warum der Hype berechtigt ist

Was ist der wichtigste publizistische Trend im Frühjahr 2021? Nein, ich spreche nicht von Clubhouse. Auch die wachsende Bedeutung von datenjournalistischen Formaten meine ich nicht. Ich spreche von der ältesten Innovation des digitalen Journalismus: Newsletter.

Schon im letzten Februar sprachen wir über eine Entwicklung, die man als „newsletter first media“ bezeichnen kann. Ein Jahr später kann man festhalten: Diese Entwicklung kommt jetzt auch bei den Medienhäusern und Plattformen an. Denn gerade eben haben sowohl Twitter als auch Facebook angekündigt, dass sie Newsletter für sich entdeckt haben. Die beiden Plattformen, die mal angetreten waren, Mails abzuschaffen (Botschaften, Messenger etc.) versuchen jetzt mit dem Kauf von Revue (Twitter) und dem Aufbau eines eigenen Newsletter-Netztes (Facebook) in den Posteingang von Leser:innen zu kommen.

An diesem Ort soll sich der Kampf um die Aufmerksamkeit entscheiden – darauf wetten Dienste wie Substack (zum Hintergrund diese sehr gute Breitband-Sendung oder den Axios-Podcast zum Thema hören) oder in Deutschland steady aber auch Medienhäuser wie Forbes, das gerade angekündigt hat, 20-30 Autor:innen anzustellen, die nichts anderes tun sollen als Newsletter schreiben. Genau damit versucht das Autor:innen-Kollektive Every ein Geschäft aufzubauen. Die Newsletter-Schreiber:innen haben zum Teil auf Substack erste Erfolge erzielt und bündeln ihre Inhalte nun neu.

Was steckt hinter der nicht abkühlenden Begeisterung für die im Kern sehr alte Technologie Mail und Newsletter? Ich glaube min-

destens diese fünf Entwicklungen, die für Erfolg im digitalen Ökosystem entscheiden sein können:

Das höchste Gut ist deine Verbindung zu den Kund:innen

Newsletter basieren auf der wunderbaren dezentralen Infrastruktur von E-Mails, d. h. sie kommen ohne zentrale Plattform aus, sie sind auf allen Endgeräten und allen Betriebssystemen nutzbar und bringen seit Jahren ungebrochen erfolgreich die zentrale Erkenntnis des weltweiten Netzwerkes auf den Punkt: das höchste Gut im digitalen Ökosystem ist deine Verbindung zu deinen Nutzer:innen. Es gibt keinen Mittler, die sich zwischen Anbieter:in und Nutzer:in drängt. Das kann zur Grundlage für neue journalistische Formen, aber vor allem zu einem neuen Dialog führen.

Be smart: Nur wer seine Kund:innen kennt, kann deren Interessen befriedigen.

Newsletter sind alt, aber eine neue Form von Social Media

Die Besonderheit an Stories als Darstellungsform in Social Media war unter anderem: dass man nicht öffentlich, sondern nur in Direktnachrichten darauf reagieren konnte. Newsletter haben dieses Feature schon immer: Newsletter sind Mails, auf die man antworten kann. Und genau darin unterscheiden sich gute von sehr guten Newslettern, dass sie diese Möglichkeit zu direkter Kommunikation erkennen und auf Basis dessen Nutzer:innen-Bedürfnis befriedigen. Darin steckt einerseits die Anforderungen, so zu schreiben, dass man in den Posteingang der Leser:innen passt, aber dazu gehört auch, die Verbindung, die das Internet ist, anzuerkennen und Reaktionen auf die eigene Arbeit nicht als lästige Ergänzung,

sondern als zentralen Bestandteil des Publizierens zu erkennen.

Be smart: Digitales Publizieren ist dialogisches Publizieren.

Newsletter brauchen Leser:innen

Die Idee, Produkte nutzer:innen-zentriert zu entwickeln, führt im Journalismus dazu, Inhalte mindestens inspirierend, aber stets am klaren Interesse der Adressat:innen orientiert zu erstellen. Die Betreffzeile eines Newsletters ist die in wenige Zeichen kondensierte Aufforderung: Sage mir worum es geht und warum ich es lesen sollte! Wer Newsletter konzipiert, schreibt und umsetzt, kommt an der Frage nach dem Mehrwert für Leser:innen nicht herum. Wer Medien als Newsletter denkt, denkt in Produkten, die erst durch die Aufmerksamkeit ihrer Leser:innen entstehen. Hier erkennt man die Grundlage für das, was ich Inspirierenden Journalismus nenne. Journalismus in dieser Leseart braucht das Interesse der Leser:innen und liefert ihnen einen Mehrwert („Er muss nicht zwingend Nutzwert, aber stets Denkwert liefern: eine Idee, einen Gedanken oder Perspektivwechsel inspirieren.“). Jede Mail muss diesen Mehrwert immer wieder neu beweisen. Denn auch wenn das Eintragen in eine Newsletter-Liste den Kontakt ermöglicht, die Öffnung des Newsletters muss mit jeder Folge wieder neu erarbeitet werden – und macht so den Unterschied zwischen vor und nach der Mail erkennbar: die Inspiration, die die Mail ihren Leser:innen bringt.

Be smart: Wer einen Newsletter schreibt, muss vorher das eigene Produktversprechen kennen.

Newsletter begleiten ihre Leser:innen

Ein gedrucktes Buch ist eine abgeschlossene Inhalte-Einheit, ein Newsletter ist eine Folge von

Inhalte-Einheiten, die durch ihren chronologischen Verlauf eher wie ein Workshop-Kurs oder eine Begleitung wirken können. Was ich damit meine: Newsletter können Bücher zu einem Prozess machen, zu einem Erlebnis. Darin steckt viel von dem, was ich als „Kultur als Software denken“ beschreibe, aber noch viel mehr Nutzer:innen-Fokus. Ein Newsletter kann mich als Leser auf einer Entwicklung begleiten (mein Lieblingsbeispiel: Mit dem SZ-Minutenmarathon kannst du Läufer:in werden) und ein Newsletter kann Bücher in wöchentliche Portionen zerlegen, die mir regelmäßig zu einer bestimmten Zeit geschickt werden. Ich nenne das Buch-Brief-Ing und glaube, dass darin nur ein Ansatz

für den prozesshaften Charakter von Newslettern liegt.

Be smart: Gute Newsletter sind wie ein Workshop oder Kurs gedacht – und damit bestes Beispiele für inspirierenden Journalismus.

Die technische Entwicklung von Newslettern steht noch ganz am Anfang

Das klingt zunächst absurd, eine so etablierte Technik wie Mail als „am Anfang“ zu beschreiben. Was ich damit meine: Die Idee, Newsletter ungefiltert im Posteingang zu lesen, wird sich entwickeln. Wir werden erstens als Gesellschaft lernen, unseren Posteingang filtersouverän zu strukturieren (hier kann man nachlesen, wie man Filter in

Gmail setzt), aber wir werden auch technische Angebote sehen, die Newsletter wie Podcasts darstellen. Dabei wird eine Technik zum Einsatz kommen, die ähnlich alt ist wie das Mailprotokoll: RSS-Feeds. Ich persönlich bin großer Fan von RSS und freue mich deshalb über Seiten wie kill-the-newsletter.com, den Substack-Reader oder die Stoop-App, die Newsletter aus dem Posteingang befreien wollen.

Be smart: Newsletter sind eines der wichtigsten Instrumente für die Zukunft des (digitalen) Journalismus.

Autor



Dirk von Gehlen ist Journalist, Autor und Vortragsredner. Bei der Süddeutschen Zeitung leitet er die Abteilung Social Media / Innovation und befasst sich mit der digitalen Transformation von Kultur, Gesellschaft und Unternehmen. Er schreibt Bücher und gibt Seminare. Bei seinem Projekt Buch-Brief-Ing sucht er nach einer digitalen Entsprechung zu Papierbüchern. In seinem privaten Weblog „Digitale Notizen“ notiert er seit 2007 interessante Merkwürdigkeiten aus der Medienwelt und schreibt einen monatlichen Newsletter zum digitalen Wandel. Mehr unter www.dirkvongehlen.de

Die wichtigsten „Newsletter as a Service“-Anbieter

- Substack.com Auf Basis von Revenue-Sharing mit dem Anbieter können kostenpflichtige E-Mail-Newsletter-Dienste aufgebaut, ausgeliefert, vermarktet und abgerechnet werden.
- Joinsubtext.com Self-Publishing-Plattform, mit der Journalisten und Publisher auf Basis von Revenue-Sharing mit dem Anbieter kostenpflichtige MMS-Message-Dienste etablieren können.
- labs.patch.com Die neue Plattform Patch Labs gibt Journalisten Tools an die Hand, um ihre eigene Website und ihre eigenen E-Mail-Newsletter für lokale Nachrichten einzurichten. Rund 90 Prozent der Einnahmen aus Sponsorengeldern und Online-Abos gehen an die Journalisten. Das Unternehmen ist seit mehreren Jahren profitabel und verfügt über ein Netzwerk von mehr als 1.200 hyperlokalen Nachrichten-Websites.
- getrevue.co Die Microblogging-Plattform wurde im Januar von Twitter übernommen. Geplant ist, die Premium-Funktionen für Nutzer kostenlos zu machen und die Gebühr für bezahlte Newsletter zu senken, um den Autoren zu helfen, mehr von den Einnahmen aus den Abonnements zu behalten. Revue bietet Landing Pages, Analytics und eine komplette Suite von Newsletter-Tools von der Veröffentlichung bis zur Listenverwaltung sowie Monetarisierung. Das Starten eines Newsletters ist kostenlos und die einzige bezahlte Komponente ist die Monetarisierung des Newsletters, die fünf Prozent der Einnahmen beträgt.
- facebook.com Die New York Times meldete am 28. Januar, dass Facebook ebenfalls an Newsletter-Tools für Journalisten und Schriftsteller arbeite. Das Produkt, das sich noch im Anfangsstadium befindet, könnte Funktionen beinhalten, die Schreibern helfen, ihre Follower auf Facebook aufzubauen und ihre E-Mail-Listen zu kuratieren, sowie bezahlte Abonnement-Tools.



Trends im E-Mail-Marketing 2021

Von Hyperpersonalisierung über Künstliche Intelligenz und Predictive Analytics bis BIMl

Auch im Jahr 2021 ist und bleibt die E-Mail eines der wichtigsten Marketing-Instrumente. Allein im deutschsprachigen Raum nutzten 95 Prozent der Unternehmen E-Mail-Marketing laut E-Mail-Marketing-Benchmarks 2020, um Kunden und Interessenten zu erreichen.

Nur weil es sich um eine Technologie handelt, die es bereits über vier Jahrzehnte gibt, heißt es aber noch lange nicht, dass nichts passiert. Anforderungen, Technologien, Nutzerverhalten und Design, all diese Dinge sind einem ständigen Wandel unterworfen und so gibt es auch im E-Mail-Marketing immer wieder was Neues. Einige Trends dürften Ihnen dabei schon bekannt vorkommen, da es sich um langfristige Entwicklungen handelt, andere sind wohl eher dem schnelllebigen Zeitgeist unterworfen. Die aus unserer Sicht wichtigsten Trends im E-Mail-Marketing 2021 haben wir hier für Sie zusammengefasst.

■ *Hyperpersonalisierung*

Damit die Botschaft eines Unternehmens bei der großen Anzahl an Mails, die die meisten von uns täglich erhalten, nicht untergeht, sind Mindeststandards wie eine Personalisierung längst Pflicht. Wenn man aber wirklich aus der Masse heraustreten möchte, muss es schon etwas mehr sein. Eine Möglichkeit ist eine Hyperpersonalisierung. Dabei erhält der Kunde Newsletter, die sowohl inhaltlich wie auch vom Design auf dessen individuelle Interessen und Geschmack abgestimmt sind. Dabei geht die individuelle Ansprache im besten Fall noch über das Mailing hinaus, indem der Empfänger vom Newsletter auf eine ebenfalls für ihn individuell abgestimmte und seinen Interessen entsprechende Landingpage

weitergeleitet wird.

Die Hyperpersonalisierung muss nicht nur auf Newsletter und die Webseite beschränkt bleiben. Mittlerweile gibt es Kooperationslösungen zwischen E-Mail und Postdienstleistern, die eine Verknüpfung von Online- und Printkampagnen ermöglicht und somit die digitalen Kanäle um Programmatic Print ergänzt. Stark personalisierte und kanalübergreifende Kampagnen stellen den Kunden noch mehr in den Mittelpunkt und ermöglichen es, durch das haptische Medium auch Menschen zu erreichen, die digitalen Angeboten kaum noch Beachtung schenken.

Für die Hyperpersonalisierung eignen sich besonders, neben der obligatorischen Anrede und dem Absender: Bilder, Farben, persönliche Textabschnitte oder auch auf den Empfänger abgestimmte Gutscheine und Rabatte.

Bei der Umsetzung einer Hyperpersonalisierung muss allerdings bedacht werden, dass ein gewisser Aufwand dahintersteckt, der je nach Umfang über die Möglichkeiten der Automatisierung hinausgeht und gegebenenfalls den Einsatz einer KI nötig macht. Ob die Hyperpersonalisierung sich langfristig durchsetzt, wird sich zeigen. Der Datenschutz hat da sicher noch ein Wörtchen mitzureden. Auch ist nicht jeder Kunde bereit, mehr Daten als nötig von sich preiszugeben. Zudem können einmalige Käufe, die als Geschenk gedacht sind, Kundenprofile verzehren.

■ *Künstliche Intelligenz und Predictive Analytics*

Vom Einsatz von KI im E-Mail-Marketing ist schon die letzten Jahre die Rede. Es ist ein Trend,

der weiterhin hoch aktuell ist, aber ein Schritt, den bisher nur einige größere Unternehmen auch wirklich gehen. Grund dafür ist vor allem der anfangs hohe Aufwand für die Schaffung und das Trainieren der KI. Zudem sind entsprechende Experten notwendig, die eher in der Entwicklung oder Datenanalyse angesiedelt sind als im klassischen E-Mail-Marketing.

Die Vorteile von intelligenten und vorhersehbaren Anwendungen sind allerdings nicht von der Hand zu weisen. Egal, ob es um den richtigen Versandzeitpunkt für jeden einzelnen Empfänger oder die Betreffzeile geht. Im Idealfall kann schon vorhergesagt werden, welches Titelbild oder welche Betreffzeile besser bei der jeweiligen Zielgruppe ankommen wird.

Allerdings ist davon auszugehen, dass über kurz oder lang das E-Mail-Marketing individueller und intelligenter wird. Mit zunehmender Relevanz wird es sicher auch bei der KI standardisierte Lösungen geben, die die Einstiegshürden senken werden. Intelligenteres E-Mail-Marketing wird dann einer breiteren Masse zugänglich sein.

■ *Datenschutz und Privatsphäre*

Dem Trend zum Einsatz von künstlicher Intelligenz, der naturgemäß viele Daten für entsprechende Vorhersagen benötigt, steht ein anderer Trend entgegen – der Datenschutz. Für manch einen eher ein leidiges Dauerthema als ein Trend. Denn wie wir ja alle wissen, ehe Daten gesammelt werden können, bedarf es einer Zustimmung des Datenbesitzers, um diese für Werbezwecke nutzen zu können. Spätestens seit den Cookie-Bannern, denen jedes Mal



wieder zugestimmt werden muss, sollte das jedem bewusst sein.

Vergessen werden sollten auch nicht die Dokumentations- und Auskunftspflicht, um bei entsprechenden Anfragen Auskunft geben und Daten löschen zu können. Bei der Erfassung personenbezogener Daten müssen die Einstellungen immer so restriktiv wie möglich sein, getreu dem Motto „Privacy by Default“. Personenbezogene Daten dürfen grundsätzlich immer erst nach Zustimmung übermittelt werden. Marketingtreibende sind somit dazu angehalten, möglichst transparent und verantwortungsbewusst mit den Nutzerdaten umzugehen, um nicht in rechtliche Schwierigkeiten zu geraten.

Dynamische und interaktive Inhalte

Was sich bewegt, zieht unsere Aufmerksamkeit an – deswegen sind Videos im Marketing mittlerweile auch sehr beliebt. Leider ist für Videos im Newsletter bisher noch keine adäquate Lösung vorhanden. Es gibt aber auch andere Möglichkeiten, Bewegung in den Newsletter zu bringen. Das kann z. B. durch Gifs oder animierte PNGs geschehen, z. B. in Form von Countdowns.

Neben Bewegungen können auch interaktive Inhalte im Newsletter ein erhöhtes Interesse wecken. Dahinter steckt die Grundidee der Gamification. Dabei werden in den Newsletter spielerische Elemente eingefügt, die den Leser zum Mitmachen animieren. Interessanter wird es noch, wenn es einen zusätzlichen Anreiz wie einen Coupon oder einen kleinen Gewinn gibt.

Beispiele für interaktive Inhalte können animierte Schaltflächen und Aktionsaufrufe sein. Möglich sind aber auch Umfragen, die direkt im Newsletter ausgeführt werden können. Besonders toll Produktpräsentationen erzeugen Rollover-Effekte sowie interaktive Bild- und Produktkarussells, die der Empfänger bedienen kann. Bei interaktiven Inhalten muss beachtet werden, dass diese nicht von jeder Inbox unterstützt werden.

Persönlichere Kommunikation und Customer Lifecycle

Die pandemiebedingten Kontakteinschränkungen haben zu einer Veränderung unserer Kommunikation geführt, vor allem im geschäftlichen Umfeld. Wo man sich

zuvor auch mal mit dem Kunden zum Businesslunch getroffen hat, bleiben die persönlichen und stärker bindenden Kontakte erst mal verwehrt. Dennoch sind der persönliche Umgang und eine gewisse emotionale Nähe unerlässlich, um beim Kunden im Gedächtnis zu bleiben.

Wie kann es also gelingen, trotz Distanz Nähe zu erzeugen? Reine Werbe- und Verkaufsmails sind da eher kontraproduktiv. Ziel sollte eher eine konsistente Benutzererfahrung sein, die den Kunden in den Mittelpunkt stellt und letztendlich für eine positive und lange Customer Journey sorgt.

Voraussetzung dafür, ist den Kunden zu verstehen und dessen Bedürfnisse zu kennen. Das kann nur durch eine ehrliche und empathische Unterstützung des Kunden mit Produkten und Dienstleistungen, die diesem einen tatsächlichen Mehrwert bieten, erfolgen.

Was heißt das konkret?

- Versenden Sie Mails, über die Sie sich selbst freuen würden.
- Wie heißt es so schön: „Der Köder muss dem Fisch schmecken und nicht dem Angler.“ Daher lernen Sie Ihre Zielgruppe

Fragen zum Datenschutz

Welche Anforderungen werden an die Datenschutzerklärung gestellt?

Die Pflicht zur Bereithaltung einer Datenschutzerklärung ergibt sich aus den Informationspflichten der DSGVO. Konkret müssen die Vorgaben des Art. 13 beachtet werden. Die Erklärung muss in allgemein verständlicher Form formuliert sein und insbesondere darüber aufklären, welche personenbezogenen Daten zu welchem Zweck durch den Verantwortlichen verarbeitet werden.

Folgende Hinweise muss die Datenschutzerklärung enthalten:

- Die Kontaktdaten des Verantwortlichen (Versender)
- Nennung einer Kontaktadresse und eine Kontaktmöglichkeit zum Datenschutzbeauftragten
- Konkrete Benennung der gespeicherten personenbezogenen Daten, welche Daten werden typischerweise durch die Website gespeichert (z. B. Name des Providers, Datum, Uhrzeit, Betriebssystem etc.)
- Zu welchem Zweck, wie lange und auf welcher Rechtsgrundlage werden die Daten verarbeitet? (Hier sollte konkret auf den Versand des Newsletters und die datenschutzrechtliche Erlaubnis des Versands eingegangen werden.)
- Einsatz von Trackingtechnologien (z. B. Link Tracking, Tracking von Öffnungen der Newsletter etc.) und Cookies (insbesondere Technologien von Drittanbietern)
- Weitergabe an Empfänger oder Kategorien von Empfängern (z. B. Dienstleister)
- Ggf. die Weitergabe an Unternehmen in Nicht-EU-Staaten (Drittländer) und den entsprechenden Angemessenheitsbeschluss der EU bzw. den Abschluss der Standardvertragsklauseln
- Dauer der Speicherung oder Kriterien für die Festlegung der Speicherdauer
- Die Rechte, die der Nutzer nach Kapitel 3 der DSGVO hat (u. a. das Recht auf Auskunft, Berichtigung und Löschung, das Recht auf den Widerruf der Einwilligung und das Beschwerderecht bei der Datenschutzaufsichtsbehörde)
- Bestehen einer automatisierten Entscheidungsfindung einschließlich Profiling.



23 Rechtstipps für den sicheren E-Mail-Versand

Spätestens seit der DSGVO hat die rechtliche Relevanz beim E-Mail-Marketing deutlich zugenommen. Aber es sind auch noch einige andere gesetzliche Regelungen zu beachten, damit nicht der Anwalt droht.

In der aktuellen Fassung unseres Whitepapers „Rechtstipps für Ihr E-Mail-Marketing“ beantworten wir gemeinsam mit unserem Rechtsexperten David Oberbeck die wichtigsten 23 Fragen, damit Sie Ihre Newsletter bedenkenlos versenden können. Vom rechtskonformen Opt-in bis hin zum Mailing für Warenkorbabbrecher erhalten Sie eine sichere Handlungsempfehlung.

Zum Download:

<http://bit.ly/WP-Rechtstipps>



kennen und schauen Sie, was dieser „schmeckt“, auch wenn es nicht ihrer eigenen Präferenz entspricht.

- Formulieren Sie in Ihren Mailings eine klare Erwartung und erfüllen Sie diese auch.
- Achten Sie in Ihren Mailingtexten auf eine positive Grundhaltung und reagieren Sie mit Freundlichkeit, Klarheit und Detailgenauigkeit.
- Reagieren Sie möglichst schnell auf Ihre Kunden – und wenn es doch mal etwas länger dauert, geben Sie Rückmeldung. Der Kunde hat in der Regel dafür Verständnis.

Mehr Sicherheit im Postfach mit BIMi

Die Pandemie hat sich bei vielen auch im E-Mail-Postfach bemerkbar gemacht. So ist der E-Mail-Versand 2020 deutlich angestiegen. Leider hat sich damit auch das Spam- und Phishing-Aufkommen erhöht. Da kommt die zunehmende Etablierung des BIMi-Standards neben den gängigen Verschlüsselungsverfahren gerade richtig. BIMi bietet dem Empfänger den klaren Vorteil sofort festzustellen, ob eine Mail tatsächlich vom vermeintlichen Absender stammt, da bei jeder autorisierten Mail das Markenlogo mit im Postfach landet. Geschieht dies nicht, kann der Empfänger davon ausgehen, dass es sich um eine Phishing-Mail handelt.

Bei BIMi (Brand Indicators for Message Identification) handelt es sich um eine Initiative der wichtigsten E-Mail-Clients, um für mehr Sicherheit zu sorgen. BIMi stützt sich dabei auf die drei bereits bestehenden Standards der E-Mail-Authentifizierung SPF, DKIM und DMARC. Wollen Sie BIMi einsetzen, müssen Sie diese Standards bereits implementiert haben.

BIMi sorgt nicht nur für Sicherheit, sondern hat auch noch zwei positive Nebeneffekte: Das Markenlogo in der Inbox hat einen zusätzlichen Werbeeffekt, besonders im Moment, da noch nicht so viele Unternehmen BIMi nutzen. Zudem wirkt sich BIMi positiv auf die Reputation aus, da Sie bei den Providern durch die Nutzung des Standards als vertrauenswürdiger Versender eingestuft werden.

Inklusion mit barrierefreien Zugängen fördern

Barrierefreie Zugänge sind nicht nur für Gebäude notwendig, sondern auch für digitale Angebote. Bei Webseiten sind mittlerweile schon oft Funktionen integriert, die es Menschen mit eingeschränkter Sehfähigkeit ermöglicht, diese zu nutzen. Diese Möglichkeiten sollten auch beim E-Mail-Marketing nicht vernachlässigt werden.

Bereits bei der E-Mail-Erstellung können einige Punkte beachtet werden, die es Menschen mit Beeinträchtigung ermöglicht, Ihre Inhalte wahrzunehmen. Sorgen Sie z. B. für starke Kontraste und genügend Abstand zwischen den einzelnen Zeilen und Elementen, um das Lesen zu erleichtern. Zudem sollten Links und Buttons gut erkennbar sein. Menschen, die komplett blind sind, nutzen oft Screenreader. Diese Software erfasst die Inhalte des Bildschirms und liest sie dem Nutzer vor. Um diese Anwendung zu unterstützen, muss der Inhalt als Text wahrgenommen werden. Bei Inhalten, die in HTML-Newslettern nur als Grafik verfügbar sind, liefert nur der Alt-Text Aufschluss über das, was von nicht beeinträchtigten Menschen wahrgenommen wird. Wenn Sie nicht nur ein Stimmungsbild verwenden, macht es also Sinn, eine

ausführliche Beschreibung des Bildinhaltes zu hinterlegen.

Vergessen werden dürfen auch nicht Menschen, deren Gehör beeinträchtigt ist. Der Trend zu immer mehr Videos macht es für diese Personengruppe schwer, die akustischen Inhalte zu erfassen. Wenn Videos für Inhalte genutzt werden, sollten diese also im Idealfall auch ohne Ton funktionieren oder Untertitel enthalten. Je nach Zielgruppe kann sich Barrierefreiheit aber auch auf den Sprachstil beziehen. Verschachtelte Sätze und Fremdwörter sollten daher eher gemieden werden. Ein Vorbild sind hier einige Kommunen, die Informationen in einfacher Sprache anbieten, um so mit möglichst allen Bürgern einen Zugang zu gewähren.

Autorin



Sophie Schneider ist Marketing Allrounderin und schätzt die Vielfalt des Marketings. Seit 2017 ist die studierte Medienwirtschaftlerin und Ökonomin Marketing Managerin bei der AGNITAS AG mit den Schwerpunkten Content und Online-Marketing sowie Event-Management. Ihre Expertise gibt es regelmäßig im AGNITAS-Blog zu lesen. Als gelernte Mediengestalterin hat sie zudem die grafische Komponente mit im Blick.

Power für die Praxis – mit den dpr-Webinaren!

Kostenloses Webinar:
Wie Corona die HR-Arbeit verändert – Praxistipps für Ihr Unternehmen

22.02.2021 11:00 Uhr

Dieses Webinar vermittelt Methodenwissen für Personalverantwortliche und Mitarbeiter*innen, die Personalthemen im Unternehmen mitbetreuen. Die digitale Kommunikation stellt gerade das Personalmanagement vor komplexe Herausforderungen, denen mit individuellen Ansätzen begegnet werden muss. In diesem Webinar erhalten Sie sofort anwendbares Handwerkszeug und wertvolle Tipps, um Ihre aktuellen Herausforderungen professionell und effizient meistern zu können.

Webinar: Chatbots
– Perspektiven und Chancen für Medienunternehmen

22.02.2021 14:00 Uhr

Was macht einen guten Chatbot aus und wie kann man einen eigenen Bot für die Webseite oder Social Media programmieren? Dieses Webinar gibt Einblicke in die Möglichkeiten der Chatbots.

Webinar: Crashkurs Clubhouse
- und wie Sie das Medium fürs Marketing nutzen können

23.02.2021 15:00 Uhr

Kaum ein soziales Medium hat so schnell so viel Buzz erzeugt wie Clubhouse. Schon vor dem eigentlichen Start wurde nicht nur in Fachmedien groß und breit über das Startup berichtet. Wie funktioniert die Mischung aus Podcast, Telefonkonferenz und interaktivem Radio? Und wie können Sie die neue App für Ihre Marke nutzen? Ein dpr-Webinar klärt auf.

Webinar: Entwicklung und Konzeption von eLearning-Angeboten

25.02.2021 14:00 Uhr

In diesem Webinar erhalten Sie einen Überblick darüber, welche eLearning-Formen es gibt, wie Sie die geeignete digitale Lernform auswählen und erfolgreiche eLearnings konzipieren.

Webinar: Neue Perspektiven durch Automated Journalism

11.03.2021 14:00 Uhr

Dieses Webinar gibt einen Überblick über die neuen Chancen und Konzepte von automatisierten journalistischen Formaten, analysiert Best-Practice-Beispiele und vermittelt Erfolgsfaktoren und Methoden zur Entwicklung eigener Lösungen. Sie erfahren, was Sie beachten müssen, um die Chancen zu bewerten und eigene Applikationen erfolgreich zu entwickeln, durchzuführen und abzuschließen.

Webinar: Plattform-Business: Einführung in den heiligen Gral der Internetökonomie

15.03.2021 14:00 Uhr

In diesem Grundlagen-Webinar geht es um die Funktionsweise von Plattform-Geschäftsmodellen und die Frage, wie Sie in Ihren Märkten das Potenzial eines Plattformgeschäftsmodells erkennen können.

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



Power für die Praxis– mit den dpr-Webinaren!

Webinar: Mehr Effizienz im Homeoffice: verteilt arbeiten

12.05.2021 11:00 Uhr

Nicht erst seit der Corona-Krise wird das Arbeiten im Homeoffice immer populärer. Doch Unternehmen stellt das aktuell vor große Herausforderungen, wenn Teams auf Distanz zusammenarbeiten, Projekte remote gemanaged und dabei neue Werkzeuge eingesetzt werden sollen. Das dpr-Webinar zeigt Stolpersteine und gibt Tipps, wie diese aus dem Weg geräumt werden können.

- Das Richtige richtig tun
- Warum agil noch nicht «normal» ist
- Jedem Projekt die passende Management-Methode
- Wo agil nicht passt
- «Triple Constraint» im Projektmanagement
- Projekte erfolgreich akquirieren, beginnen und weitertreiben: User Story & Story Map
- Agiles Mindset
- Grundlagen von Kanban
- Scrum und Design Thinking im Vergleich zu Kanban
- Projekte in unsicheren Zeiten sicher zum Ziel bringen

Webinar: Mehr Effizienz im Homeoffice: Projekte managen

17.05.2021 11:00 Uhr

- Basis-Infrastruktur für die effiziente Zusammenarbeit
- Security und Datenschutz für Remote Worker
- So arbeiten wir mit über 20 Jahren Remote-Erfahrung
- Kollaboration am Beispiel Google Workspace
- Chrome OS als Alternative für Mac oder PC für Administration und Entwicklung
- Projektverwaltung am Beispiel ClickUp
- Sicherheit und Zuverlässigkeit

Webinar: Mehr Effizienz im Homeoffice: die richtigen Werkzeuge

19.05.2021 11:00 Uhr

- Neue Arbeitsmodelle dank neuem Zeitalter
- Von “organisiert” zu “organisch”: Der natürliche Alltag steigert Wohlbefinden und Effizienz
- Nachhaltig erfolgreich mit neuen Formen der Zusammenarbeit
- Voraussetzungen für erfolgreiches Home-Office
- Zusammenspiel von Kultur und Technologie
- Effizienz trotz Distanz
- Selbstverwaltete Teams
- Selbstverantwortung statt Mikro-Kontrolle
- Qualität trotz Distanz und unterschiedlichen Arbeitszeiten
- So ticken „Remote Workers“
- Von Planung zu probieren und gewinnen

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



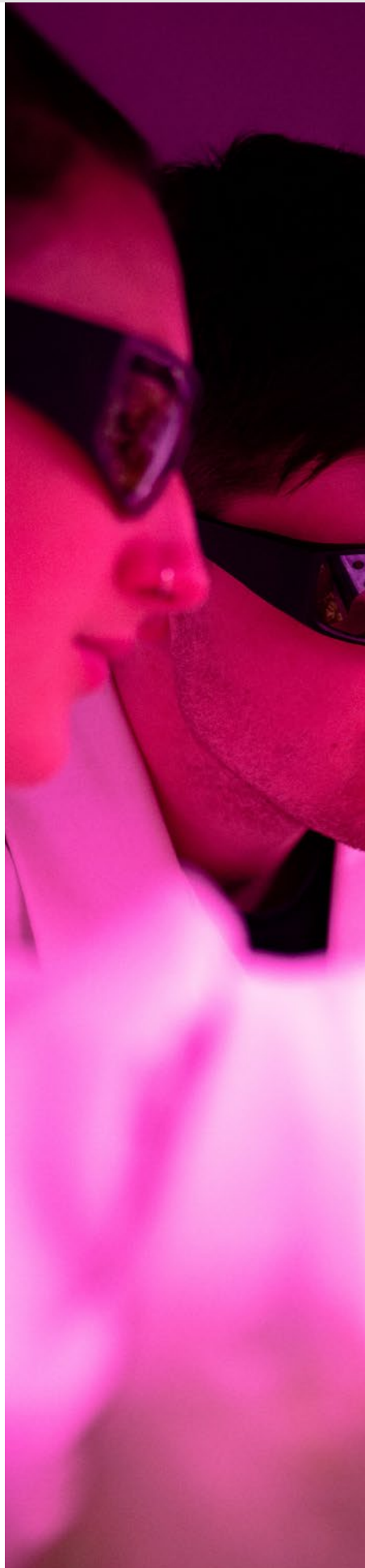
Buzzword des Monats: Innovation

**Entdeckungen und Ideen sind noch keine
Innovation**

Im Jahre 1895 entdeckte Wilhelm Conrad Röntgen zufällig die Röntgenstrahlen. Dass er sie entdeckte und als etwas Neues erkannte, verdanken wir seiner Neugier und Offenheit. Zwei Voraussetzungen, die notwendig sind, um innovativ zu sein. Bereits einen Monat später berichtete er der Physikalisch-Medizinischen Gesellschaft von seiner Erkenntnis. Im Januar 1896 kam es zu einer ersten Demonstration seiner Entdeckung. Er erfüllte damit eine weitere Voraussetzung für innovatives Handeln: Er ergriff die Initiative und teilte sein Wissen. Die Entdeckung war eine Sensation. Aber selbst mit der öffentlichen Demonstration sprechen wir noch nicht von einer Innovation. Noch im selben Jahr wurden die ersten Röntgenapparate entwickelt und eingesetzt. Damit war dann die Innovation geschaffen. Sie ermöglichte es, wesentlich genauere Diagnosen zu stellen und Heilungsprozesse genauer zu überwachen. Wir sprechen dann von einer Innovation, wenn durch einen Veränderungsprozess unter Nutzung neuer Erkenntnisse und Technologien ein neuer Zustand entsteht, der den alten ablöst. Dann wird aus dem „analogen Scheißprozess“ kein „digitaler Scheißprozess“. Der alte Prozess wird nicht eins zu eins auf die digitalen Möglichkeiten übertragen. Er wird unter Berücksichtigung der Möglichkeiten, die die Digitalisierung bietet, neu gedacht. Hätte Edison über die fünfundzwanzigste Verbesserung der Kerze nachgedacht, wäre die Glühbirne vielleicht nicht zu seiner Zeit entstanden.

In der Verlagsbranche ist noch Luft nach oben

Das E-Book war keine Innovation. Ein E-Book ist nicht mehr als die Übertragung des traditionellen



Buchkonzepts vom bedruckten Papier in ein lesbares Datenformat. Gut, man muss keinen Extrakoffer mit Urlaubslektüre mitnehmen, sondern hat seine Bibliothek auf dem Tablet oder dem E-Reader immer dabei. Dass keine Lesezeichen mehr herausfallen (Lesebändchen gibt es ja kaum noch), weil man ja nun bookmarken kann: geschenkt. Bleiben noch die Notizen und die Suche. Diese Vorteile nehmen sich angesichts der Möglichkeiten, die in digitalen Daten und Technologien stecken, doch eher bescheiden aus. Das liegt auch an dem strikten Festhalten an dem Konzept Buch, ohne dass darüber nachgedacht wird, welchen Mehrwert der Nutzer eines digitalen Buchs erhalten würde. Was wäre, wenn der Inhalt mit dem Wissen, was digital möglich ist, neu gedacht würde. Das Denken in traditionellen Schleifen ist der größte Blockierer!

Das deutsche Start-up INNOLIBRO fordert mit seinem neuen APPBOOK-Format Verlage geradezu heraus, mit einer neuen Brille darüber nachzudenken, wie mit Interaktivität und Multimedialität Kunden gewonnen werden können, die mit dem Smartphone in der Hand geboren wurden. Da entstehen dann auch neue Geschäftsmodelle und die Verlage gewinnen die Hoheit über die Kunden zurück. Die Verwendung des Buchs als Ausgangsmaterial ist bereits innovativ, wenn mit dem daraus erzeugten APPBOOK dem Nutzer die Funktionalitäten bereitgestellt werden, die angepasst an Inhalt und Zielgruppe, den Möglichkeiten des neuen Formats gerecht werden. Dies natürlich in Bezug auf Inhalt und Zielgruppe. Die innovative Kür beginnt, wenn Themen von Anfang an als APPBOOK gedacht werden. Dann haben wir ein nativ digitales

Format, das zur Verlagswelt passt und zu ihrer langfristigen Überlebensfähigkeit beiträgt.

Innovationsbereitschaft und Innovationsfähigkeit

“You never change things by fighting the existing reality. To change something, build a new model that makes the existing model obsolete.” Dieser Satz von Richard Buckminster-Fuller beschreibt das, worum es geht. Organisation, Produkte, Prozesse ... neu denken. Dafür benötigen Verlage eine Unternehmenskultur, die Innovationen explizit will und fördert. Am Anfang steht immer der Wille, Veränderungen wirklich zu wollen. Das kann auf Druck von außen geschehen (Marktdominanz von Amazon, fortschreitende Digitalisierung bei den Kunden...) oder durch die Absicht, proaktiv die Zukunft gestalten zu wollen. In beiden Fällen ist es von Vorteil, wenn der Verlag sich darüber im Klaren ist, was denn seine Mission auch in fünf oder zehn Jahren noch sein wird und welchen Nutzen er seinen Kunden bieten will. Simon Sineks „Golden Circle“ liefert ein gutes Modell, um diese Frage zu beantworten. Innovationsbereit sein bedeutet, veränderungsbereit sein. Und das gilt für jeden einzelnen Mitarbeiter im Unternehmen. Um diese zu erzeugen, ist eine Vertrauenskultur unerlässlich. Sie muss von der Geschäftsführung und den Führungskräften gewollt und geschaffen werden. Die Mitarbeiter müssen darauf vertrauen können, an der Veränderung teilzunehmen und bei Bedarf unterstützt zu werden. Zur Botschaft gehört auch, dass das Risiko, das in jedem Innovationsprozess steckt, beherrschbar ist. Je größer der Einfluss der Veränderung ist, desto mehr werden auch Existenzängste wahrnehmbar und führen

gegebenenfalls zur Ablehnung bis hin zur Verweigerung bei der Mitarbeit.

Die Innovationsfähigkeit ist zum großen Teil davon abhängig, wie Innovationen geplant und gesteuert werden. Das nennt sich dann Innovationsmanagement. Fragen in diesem Zusammenhang sind unter anderem:

- Gibt es jemanden im Verlag, der für Innovationen verantwortlich ist?
- Sind Innovationsprozesse festgelegt?
- Welches Methodenspektrum steht zur Verfügung?
- Wie werden die Ergebnisse gemessen und bewertet?
- Neben diesen strukturellen und prozessualen Themen tritt wieder einmal die Unternehmenskultur auf den Plan:
- Sind die Unternehmensziele allen bekannt (das ist Voraussetzung für die zielgerichtete Mitarbeit)?
- Werden Freiräume für Kreativität geschaffen?
- Ist der Umgang mit Fehlern darauf ausgerichtet, aus ihnen zu lernen?
- Werden die Mitarbeiter motiviert und gefördert, wenn sie mal nicht vorankommen?

Auch hier lässt sich die Liste verlängern.

Erst die Haltung, dann die Methoden

„Lasst uns mal einen Innovations-Workshop machen. Wir haben da einen Design Thinking Experten. Und wir wollten ja schon immer mal so etwas machen.“ Das ist zwar gut für den Experten (hoffe ich zumindest). Ich bezweifle aber, dass „Innovieren aus der Hüfte“ funktioniert. Glückstreffer mag geben.

Der Wille zu gestalten und die Bereitschaft zu verändern

bilden das Fundament für ein innovationsfreudiges Unternehmen. Das Wissen muss da sein, dass eine offene, zukunftsorientierte Kultur die tragenden Säulen bildet. Wer Veränderungsbereitschaft und Beteiligung einfordert, muss dafür die Voraussetzungen erfüllen. Oder damit beginnen, sie zu schaffen. Danach erst stellt sich die Methodenfrage.

Autor



Johannes Bertelmann hilft Unternehmen bei der digitalen Transformation und begleitet sie bei dem damit verbundenen Kulturwandel. Er ist zertifizierter Systemischer Berater, Business Trainer, Coach und Professional Scrum Master. Er war Inhaber einer Buchhandlung, arbeitete als Vertriebsmitarbeiter, später als Produktmanager für digitale Medien in Verlagen. Als Sales Director Europe für eine amerikanische Softwarefirma war er an zahlreichen internationalen Digitalisierungsprojekten namhafter Verlage beteiligt.

Johannes Bertelmann ist Mitglied im Beraternetzwerk Coaching Concepts. Er lebt und arbeitet in Rösrath bei Köln.



Personalabteilungen werden von Verwaltern zu Gestaltern

Personalabteilungen müssen die Implementierung digitaler Prozesse im Unternehmen begleiten und dafür sorgen, dass die Mitarbeitenden unterwegs nicht verloren gehen

Die Digitalisierung von Prozessen und Kommunikation, die Gestaltung von Remote Work, die Vor- und Nachteile von Homeoffice – die Pandemie und deren Folgen haben deutlich an den Tag gebracht, welche Herausforderungen auch in der Personalarbeit aktuell, aber auch in Zukunft anstehen. Die Personalverantwortlichen werden auch nach der Pandemie gefragt sein, um die sich ergebenden Möglichkeiten und Grenzen zu erkennen und die Führungskräfte in den daraus entstehenden Aufgaben zu unterstützen. Wie das gehen kann, erzählen hier Stephanie Mende und Luis Wollitzer (Die HR-Macher) im Interview.

Werden durch die Pandemie-Folgen, also Zwangsdigitalisierung und Remote Work bis Homeoffice, jetzt Probleme sichtbar, die es tatsächlich schon lange gab?

Die HR-Macher: Wir würden es anders formulieren: Verantwortliche wurden gezwungen, ihre Komfortzone zu verlassen und schnell Entscheidungen zu treffen, die vor der

Pandemie keine Priorität hatten. Die Digitalisierung von Prozessen und der Einsatz digitaler Kommunikationsmittel ist in vielen Unternehmen schon längst überfällig. Da es auf den ersten Blick aber komfortabler ist, alles so zu machen, wie man es in der Vergangenheit immer gemacht hat, gab es bisher keinen akuten Handlungsbedarf. Das ist nun anders. Von der Mitarbeitergewinnung bis zum Offboarding merkt man deutlich, wo es hakt. Gleichzeitig werden Unternehmen nun zur digitalen Kommunikation „gezwungen“, was für viele im letzten Jahr – zu Beginn der Pandemie – auch noch komplettes Neuland war. Wir erleben täglich, wie wenig dieses Format in den Köpfen der Menschen angekommen ist. Dabei hat aktuell jeder im Unternehmen – vom Mitarbeiter bis zum Entscheidungsträger – die Chance, Kommunikationsprozesse aktiv mitzugestalten. Denn auch im Homeoffice gibt es Verhaltensregeln, die über „keine Jogginghose“ und „wer nicht spricht, bitte stummschalten“ hinausgehen. Das dahinterliegende Problem ist der Widerstand gegen die moder-

nen Kommunikationsmittel, der teils auch aufgrund des fehlenden Vertrauens entstanden ist. Jetzt befinden wir uns mitten im Veränderungsprozess und wir sehen, dass viele Unternehmen noch riesige Schritte machen müssen, die an der ein oder anderen Stelle ein wenig Starthilfe erforderlich machen.

Sie sagen, die Personalabteilungen gewinnen in der Krise an Sichtbarkeit und spielen eine neue und wichtige Rolle. Was bringt Sie zu dieser Einschätzung?

Die HR-Macher: Durch die Herausforderungen, die es nun in vielen Unternehmen zu bewältigen gilt, werden Mitarbeitende der Personalabteilungen von Verwaltern zu Gestaltern. Das heißt konkret, dass es bei Weitem nicht mehr ausreicht, nur die administrativen Aufgaben zu erledigen. Nun geht es darum, die Implementierung digitaler Prozesse im Unternehmen zu begleiten und dafür zu sorgen, dass die Mitarbeitenden unterwegs nicht verloren gehen. Denn wie in jedem Veränderungsprozess gibt es Menschen, die völlig



New Work erfolgreich gestalten

Sechs einfache und effiziente Tipps für das Arbeiten von zu Hause:

1. Routinen etablieren und einhalten: Wenn Sie von zu Hause aus arbeiten, sind Sie schnell versucht, direkt nach dem Aufstehen den PC hochzufahren, das Handy in die Hand zu nehmen und loszulegen. Vergessen Sie Ihre Morgenroutinen nicht. Duschen, Kaffee trinken, frühstücken, Zeitung lesen, Laufen gehen – wie auch immer ein normaler Morgen bei Ihnen aussieht. Selbst wenn Sie nicht ins Büro gehen, sollten Sie sich daran halten. Das hilft Ihnen, zwischen Arbeit und Freizeit zu trennen.
2. Ihren Arbeitsplatz klar strukturieren: Suche Sie sich einen festen Arbeitsplatz, entweder einen der fix ist, z. B. am Schreibtisch, oder mobil, z. B. am Küchentisch. Wenn Ihr Arbeitsplatz nicht fix ist, achten Sie darauf, dass Sie alles haben, was Sie brauchen (Papier, Stifte, Wasserflasche etc.). Falls möglich, stellen Sie sicher, dass Sie den Arbeitsplatz leicht aufbauen und wieder abbauen können. Das kann Ihr Ritual zum Arbeitsbeginn und -ende sein.
3. Achten Sie auf Ihre Arbeitszeiten: Wenn Sie von zu Hause aus arbeiten, ist die Verlockung groß, den ganzen Tag zu arbeiten oder auch spät nachts noch Mails zu checken. Gerade in dieser Situation ist es wichtig, klar trennen zu können. Das erfordert Disziplin. Am besten schalten Sie ihr Firmenhandy abends aus, ebenso den Laptop und verstauen ihn. So schaffen Sie auch visuell eine deutliche Trennung zwischen Arbeits- und Freizeit.
4. Ablenkungen vermeiden: Wäsche waschen, Geschirrspüler ausräumen, ein kurzes privates Telefonat, schnell die Küche putzen. Zu Hause sind solche Aufgaben schnell attraktiver als die eigentliche Arbeit. „Es sind ja nur fünf Minuten!“ Fangen Sie damit gar nicht erst an. Gönnen Sie sich Pausen, so wie Sie sie im Büro auch haben. Bleiben Sie ansonsten bei der Sache, dann arbeiten Sie konzentriert.
5. Prioritäten setzen und Ziele definieren: Wenn Sie einen klaren Fokus haben, werden die Ablenkungen minimiert und es entstehen Strukturen für ihren Arbeitsablauf. Tipp: Niemals an mehr als zwei Aufgaben gleichzeitig arbeiten. Setzen Sie sich jeden Tag ein Ziel, das Sie auf jeden Fall erreichen möchten, um am Abend das Gefühl zu haben, produktiv gewesen zu sein. Wenn Sie in einem Team arbeiten, kann es außerdem hilfreich sein, wenn Sie ihre Tagesziele morgens in einen Chat schreiben, damit alle wissen, was an diesem Tag erledigt werden soll.
6. Mittagspause nicht vergessen: Machen Sie auf jeden Fall eine Mittagspause. Mindestens 30 Minuten. Das Arbeitszeitgesetz gilt auch, wenn Sie in den eigenen vier Wänden arbeiten. Gestalten Sie diese Pause bewusst. Essen Sie etwas, gönnen Sie sich einen Powernap, gehen Sie an die frische Luft oder meditieren Sie ein paar Minuten. Wichtig ist, dass Sie Ihren Arbeitsplatz verlassen und bewusst etwas ganz anderes machen. So tanken Sie Energie und können abschalten.

Kurzum - Routinen etablieren und einhalten hilft Ihnen, die beiden Extreme „gar nichts mehr für die Arbeit tun“ und „nur noch arbeiten“ zu vermeiden. Das erfordert Disziplin und ist nicht immer einfach. Schaffen Sie eine räumliche Trennung zum Arbeitsplatz in der Wohnung oder bauen Sie ihn regelmäßig auf und ab.

zurecht zunächst Angst haben und sich deshalb dagegen sträuben. Hier muss Hilfestellung angeboten und Überzeugungsarbeit geleistet werden. Personalabteilungen sind als Schnittstelle zwischen Management und Mitarbeitenden für diese Aufgabe prädestiniert. Außerdem sind sie wichtige Sparringspartner von Führungskräften, die bei der Entwicklung neuer Prozesse, wie z. B. digitale Kommunikationsstruktur, Teambuilding etc. auf die Unterstützung der HR-Abteilung angewiesen sind und diese sehr gerne in Anspruch nehmen. Darüber hinaus müssen auch neue Pläne für ein gutes und effizientes Arbeiten entwickelt werden. Stichworte hierfür sind: Onboarding, Homeoffice, Kurzarbeit, Offboarding etc.

Inwiefern verändert die Digitalisierung die Arbeit von Personalabteilungen?

Die HR-Macher: Die Digitalisierung ist ein Hilfsmittel, um Prozesse effizienter und zeitsparender zu gestalten. Das beginnt schon beim Recruitingprozess und geht bis zur digitalen Personalakte, in die Mitarbeitende Änderungen ihrer Stammdaten selbst einpflegen können. Das kann zu einer enormen Zeitersparnis für Personalabteilungen führen. Durch solche Automatisierungen ergeben sich neue Zeitfenster, die zur Organisationsentwicklung oder Betreuung der Führungskräfte genutzt werden können. Kurz gesagt: Die Personaler haben mehr Zeit für ihre wichtigen Aufgaben. Gleichzeitig verlangt die Digitalisierung den Personalabteilungen auch einiges ab. Die Prozesse müssen so aufgesetzt werden, dass sie alle Eventualitäten berücksichtigen und die HR-Mitarbeitenden den digitalen Systemen vertrauen können. Oftmals sehen wir noch, dass die vermeintliche

Digitalisierung dazu führt, dass Prozesse nun doppelt, also analog und digital, oder halb-digital gelebt werden, was im Endeffekt zu einer Vervielfachung der Arbeit führt. Personalabteilungen haben hier viel vor sich, und wir sehen ein großes Optimierungspotenzial, das bei Weitem noch nicht ausgeschöpft ist.

Zuerst war der Arbeitsplatz klar geregelt, nämlich im Unternehmen. Jetzt sollen so viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wie möglich aus dem Homeoffice heraus arbeiten. Aus der positiven Sicht vieler – keine langen Wege zur Arbeit, freiere Einteilung der Arbeit – wird langsam eine eher kritische Einschätzung. Irgendwo zwischen Kinderbetreuung, Arbeiten im Wohnzimmer und endloser Videocalls kommt Frust auf. Wie ist Ihre Einschätzung dazu?

Die HR-Macher: Homeoffice will gelernt sein. Verbringen wir 100 Prozent unserer Arbeitszeit im Büro, sehnen wir uns nach dem Homeoffice. Sitzen wir 100 Prozent unserer Zeit im Homeoffice, sehnen wir uns plötzlich nach dem Büro. Wir müssen in Zukunft eine Balance finden, die unsere Arbeitsweise ergebnisorientiert fördert. Hierbei liegt der Fokus auf individuellen Lösungen und dem Schaffen von Freiräumen und Möglichkeiten sowie dem Setzen von Grenzen durch den Arbeitgeber. Während der jetzigen „Zwangszeit“ im Homeoffice müssen wir unseren Beschäftigten Möglichkeiten zur Selbstfürsorge geben. Denn auch Remote-Management will gelernt sein und bringt oft spannende Aufgaben mit sich, die viele Führungskräfte bisher noch nicht kannten. Wir denken, dass die Zukunft mehr und mehr durch mobiles Arbeiten geprägt sein wird. Denn in den letzten Monaten wurde ja bereits

sichtbar, dass sich viele Aufgaben sehr gut remote erledigen lassen. Und wenn die dauerhafte Büropräsenz keinen echten Mehrwert bietet, wieso sollte man diese dann forcieren? Studien haben ergeben, dass es dem persönlichen Wohlbefinden und der Performance der Mitarbeitenden dienlich ist, wenn sie ca. ein Drittel ihrer Arbeitszeit frei – also am mobilen Arbeitsplatz – gestalten können.

Irgendwann ist die Pandemie vorbei – so jedenfalls die Hoffnung. Wie wird sich gerade die digitale Personalarbeit entwickeln. Alles zurück auf Los?

Die HR-Macher: Die Personalverantwortlichen werden auch nach der Pandemie gefragt sein, um die bereits erwähnten Möglichkeiten und Grenzen auszuloten, zu evaluieren, anzupassen und die Führungskräfte in den daraus entstehenden Aufgaben zu unterstützen. Die digitale Kommunikation wird uns weiterhin erhalten bleiben. Es ist an der Zeit, dass die Digitalisierung von Prozessen Einzug in die Unternehmen erhält, damit diese international wettbewerbsfähig bleiben können. Das ist unserer Meinung nach ein entscheidender Überlebensfaktor für die Zukunft. Personaler sollten diese Herausforderung nicht unterschätzen und sich frühzeitig damit auseinandersetzen. Ein erster Schritt wird hier die Dokumentation von Prozessen sein. Denn nur wenn alle Prozesse im Unternehmen bekannt sind, können diese nach und nach digitalisiert werden. Sicher wird das eine oder andere Unternehmen zurück auf Los gehen. Es sollte sich dann aber die Frage stellen, wohin die Reise in Zukunft gehen soll. Sonst läuft es Gefahr, dass die Reise endet, bevor sie überhaupt begonnen hat.

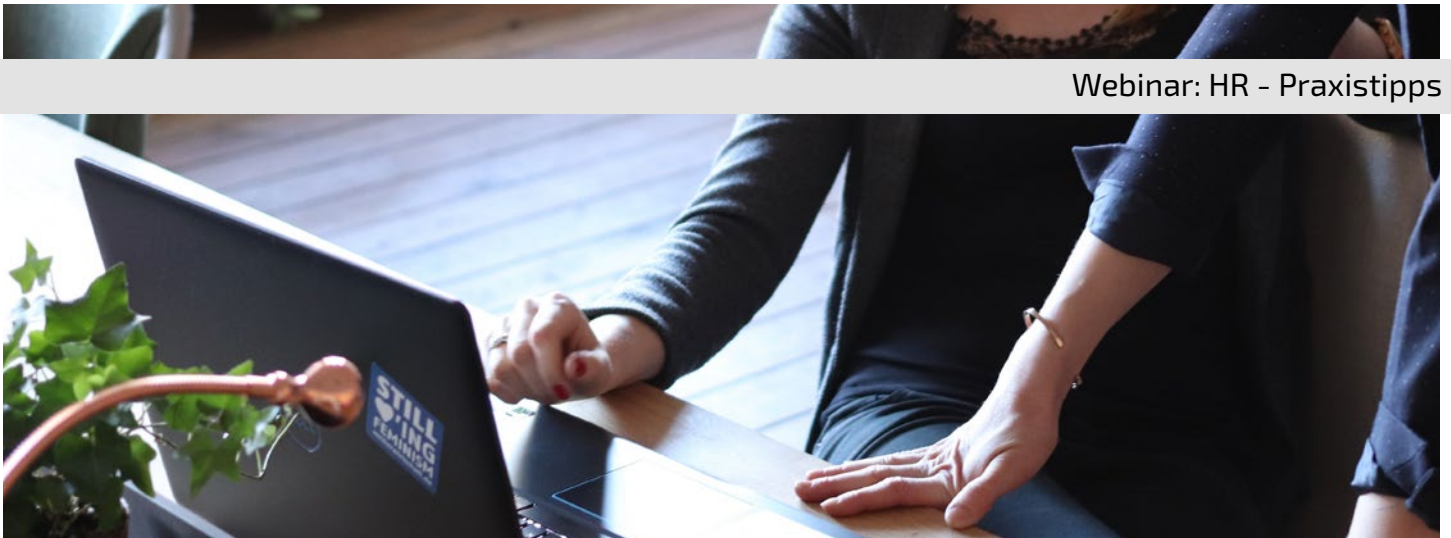
Autoren



Stephanie Mende ist Kommunikationsexpertin und arbeitet als Coach, Beraterin und Seminarleiterin mit den Schwerpunktthemen Recruiting, Personalentwicklung und Teambuilding. Als geschäftsführende Gesellschafterin eines Verlags war sie viele Jahre lang für Mitarbeitergewinnung und -entwicklung sowie Personalführung verantwortlich.



Luis Wollitzer ist als HR-Profi mit allen Themen rund um das Personalmanagement bestens vertraut. Durch seine langjährige HR-Erfahrung kennt er das Spannungsfeld zwischen Unternehmensinteressen und den Interessen der Mitarbeiter*innen aus allen Perspektiven. Als Karrierecoach unterstützt er Menschen dabei, ihre Potenziale zu entdecken und im Bewerbungsprozess erfolgreich einzusetzen.



Kostenloses Webinar: Wie Corona die HR-Arbeit verändert – Praxistipps für Ihr Unternehmen

Dieses Webinar vermittelt Methodenwissen für Personalverantwortliche und Mitarbeiter*innen, die Personalthemen im Unternehmen mitbetreuen. Die digitale Kommunikation stellt gerade das Personalmanagement vor komplexe Herausforderungen, denen mit individuellen Ansätzen begegnet werden muss. In diesem Webinar erhalten Sie sofort anwendbares Handwerkszeug und wertvolle Tipps, um Ihre aktuellen Herausforderungen professionell und effizient meistern zu können.



Das Webinar gibt Ihnen einen Überblick darüber, wie Sie systematisch und effizient die aktuellen Herausforderungen angehen können und wie dadurch Mitarbeiterbindung erzeugt und -zufriedenheit gesteigert werden kann.

■ Inhalt

- Einführung
- Grundlagen der Kommunikation
- Digitale Kommunikation (Onboarding bis Offboarding, Gespräche gestalten und moderieren etc.)
- HR-Manager*in als Krisenmanager*in und aktive*r Gestalter*in (von z. B. Homeoffice-Regelungen, Beachtung aktueller Corona-Bestimmungen etc.)
- Fragerunde

■ Zielgruppe

Alle, die in der Personalabteilung tätig sind oder Personalthemen im Unternehmen verantworten oder „mitbetreuen“ müssen

■ Termin

Montag, 22.2.2021,
11 bis 12.30 Uhr

Das Webinar ist kostenlos für Sie! Alle Teilnehmer und Teilnehmerinnen erhalten kostenlos die Aufzeichnung des Webinars.

■ ReferentInnen

Stephanie Mende
Systemischer Personal & Business Coach, PR-Fachwirtin (BAW), Mentor Coach – Campus am See

Luis Wollitzer
Systemischer Personal & Business Coach, M. Sc. Economics



„Wir werden niemals mehr in die ‚Alte Arbeitswelt‘ zurückkehren können“

Wie hat sich die Homeoffice-Situation in den Unternehmen verändert? Eine dpr-Umfrage liefert Antworten

Als wir im August letzten Jahres unsere letzte dpr-Umfrage zum Thema Homeoffice und Remote Work veröffentlichten, waren der erste Schock und die Turbulenzen der Umstellung gerade erst verdaut, die Pandemie schien langsam auszuklingen. Im Kern war aber sehr deutlich der Wunsch der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen nach mehr Flexibilität herauszuhören, oft gegen den Willen des eigenen Unternehmens. Seit dem ersten Homeoffice-Schock ist jetzt fast ein ganzes Jahr vergangen, die pandemiebedingte Situation eher schlimmer geworden – für uns Grund, einmal genauer nachzuforschen, wie sich Medienschaffende mit der Situation arrangiert haben, wie es um die „Zoom-Fatigue“ steht, ob sich an den grundlegenden Einstellungen etwas verändert hat.

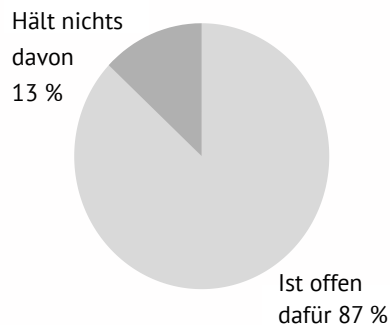
Unternehmen, Vorgesetzte und ihr Verhältnis zu Remote Work

Im Vergleich zur Umfrage des letzten Jahres hat sich wenig verändert – damals wie aktuell hatten wir gefragt, ob sich an der Einstellung der Unternehmen bzw. Führungskräfte zum Thema Homeoffice etwas geändert hatte. Eine große Mehrheit war hier offen bzw. positiv eingestellt, natürlich muss man aber auch im Auge behalten, dass vielen Arbeitgebern mit Blick auf die Gesundheit der Angestellten und die Arbeitsfähigkeit der Organisation auch oft nichts anderes übrig blieb. Die Frage nach der Nachhaltigkeit lässt sich wohl wirklich erst in ein oder zwei Jahren zufriedenstellend beantworten, wenn beides optional ist, also zu Hause arbeiten respektive im Büro.

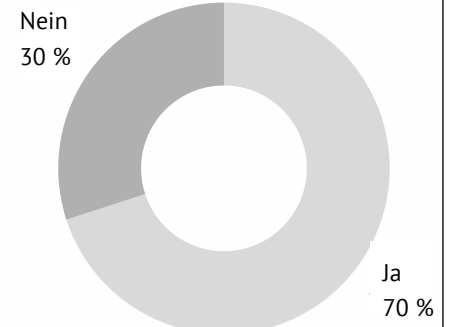
Jemand zu Hause?

Im Vergleich zu anderen Industriebereichen und angesichts der

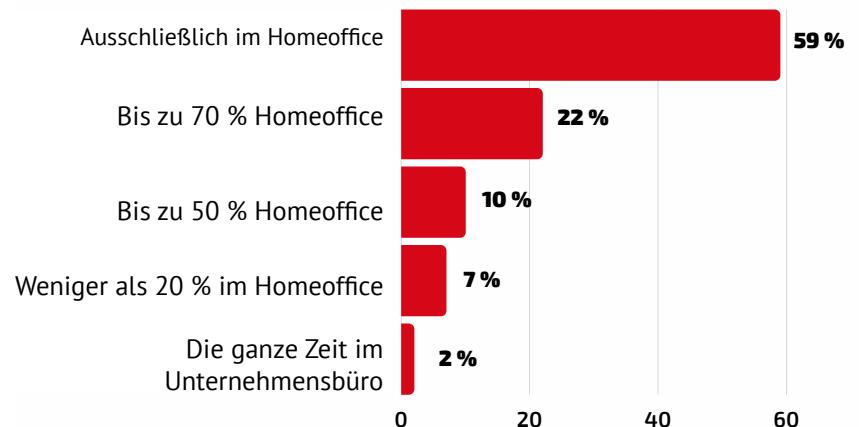
Wie sieht Ihr Unternehmen/ Vorgesetzte(r) die Themen Home Office und Remote Work grundsätzlich?



Hat sich die Einstellung Ihres Unternehmens/Vorgesetzte(r) gegenüber den Themen Home Office und Remote Work geändert?



Wieviel Prozent Ihrer Arbeitszeit verbringen Sie aktuell im Homeoffice?



Tatsache, dass es verwunderlicherweise immer noch allen Unternehmen freigestellt ist, ob sie ihre Angestellten daheim arbeiten lassen oder ins Büro zitieren, ist zumindest in der Medienbranche der Anteil an Homeoffice sehr hoch. Ein Beweis dafür, dass kreatives Arbeiten nicht zwingend einen festen Platz benötigt. Fast 60 % der Befragten befinden sich im Moment ausschließlich im Homeoffice, 22 % zu 70 %, weitere 10 % arbeiten zumindest die Hälfte ihrer Arbeitszeit zu Hause. Ganze 2 % befinden sich noch ihre ganze Arbeitszeit im Firmenbüro, was aber oft auch damit zu tun hat, dass eben doch nicht jeder eine adäquate Arbeitssituation zu Hause hat. Das Statement eines

Umfrageteilnehmers dazu: „Ich persönlich bevorzuge die Arbeit im Büro, da ich hier produktiver bin. Seitens des Arbeitgebers wäre aber auch die Arbeit zu 100 % im Homeoffice erlaubt.“ Jedenfalls hätte solche Zahlen vor zwei Jahren und auf freiwilliger Basis sicher niemand jemals vermutet.

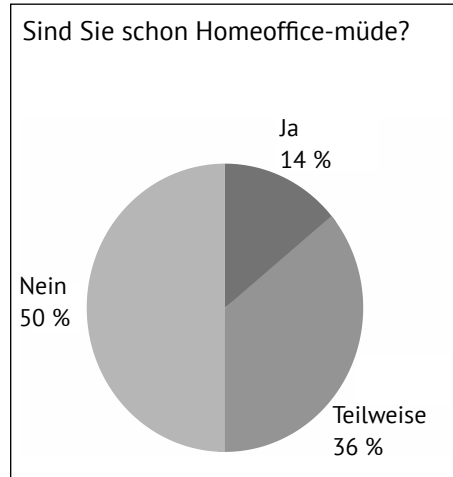
Wie sieht die Arbeitsrealität im Homeoffice aus?

Nachdem das Arbeiten zu Hause nach fast 12 Monaten sicher einiges an Glanz und Faszination verloren hat, wollten wir auch wissen, ob es hier zu ersten „Ermüdungserscheinungen“ gekommen ist. Gerade die Homeschooling-Situation stellt vor allem für

viele weibliche Mitarbeiterinnen eine echte Herausforderung dar. Wie steht das eigene Büro im Wohnzimmer im Vergleich zum gewohnten Arbeitsplatz, wenn es um konzentriertes Arbeiten geht? Während noch 50 % der Befragten kein Zeichen von Homeoffice-Müdigkeit zeigen, sind es zumindest in Teilen 36 % und ganze 14 % sind schon gänzlich nicht mehr zufrieden mit der Situation.

Ein erst durch Remote Work auftauchendes Problem ist die Trennung zwischen „Privat“ und „Arbeit“. Eine Befragte dazu: „Die klare Trennung zwischen Privat und Beruf hat mir sehr gutgetan. Jetzt ist sie verschwommen, das strengt an und ermüdet auf Dauer.“ Mit Sicherheit kein Einzelfall und hier müssen, wenn man das Thema ernst meint, sowohl seitens der Unternehmen als auch der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Vorkehrungen und Regelungen getroffen werden. Das Abschalten der firmeneigenen Mailserver außerhalb regulärer Arbeitszeiten, wie vor einigen Jahren teilweise proklamiert, ist vielleicht ein drastischer Schritt. Aber ohne Regeln wird es hier nicht gehen.

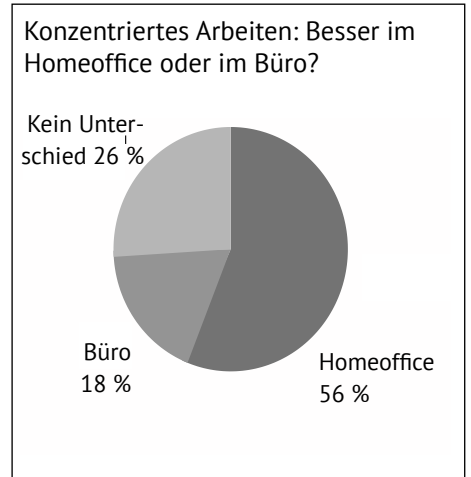
Interessanterweise haben diese Ermüdungserscheinungen anscheinend keinen oder kaum Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit. Befragt danach, ob sie im Büro oder im Homeoffice besser arbeiten könnten, sagen immerhin 56 %, dass sie zu Hause sogar besser und konzentrierter arbeiten könnten, 26 % empfinden keinen Unterschied zwischen den beiden Arbeitssituationen und gerade 18 % sind der Ansicht, sie würden im Homeoffice eher abgelenkt werden. Vermutlich läge letzterer Wert sogar niedriger, wenn die Themen Homeschooling und Kinderbetreuung zufriedenstellend gelöst wären.



Und was ist mit dem Teeküchen-Plausch?

Viele Industriebereiche haben schon vor langer Zeit viel in Prozess-Standardisierung investiert – salopp formuliert: wenn die einzelnen Arbeitsschritte an einem Fließband genau definiert sind müssen die einzelnen Mitarbeiter nicht mehr viel miteinander kommunizieren. Neben der Tatsache, dass viele Medienunternehmen noch weit von solcher Standardisierung entfernt sind und gerade im kreativen Bereich eben viel durch direkte, auch physische Kommunikation geschieht, ist der berühmtberühmte Teeküchen-Plausch bzw. Flurfunk auch etwas zutiefst Menschliches. Wie aber stellt sich die Situation dar, wenn die Austauschplattformen nicht mehr Teeküche, sondern Zoom oder Teams heißen?

Hier hält sich das Verhältnis die Waage: 51 % sind der Meinung, dass die Zusammenarbeit mit den Kollegen und Kolleginnen genauso gut funktioniert wie im Büro, aber 49 % der Befragten vermissen diese bzw. den physischen Kontakt und Austausch. Hier stellvertretend ein Kommentar einer Teilnehmerin: „Was man positiv vermisst: Begegnung, direkte, spontanere Gespräche, Verortung, körperliches Erleben im Raum,



gemeinsame Mittagspausen, der menschlich-emotionale Kitt, Identifikation, Gemeinschaft. Die Distanz hält aber auch weniger positive emotionale Ausschläge fern: Lästern, Streit, physisches auf die Pelle rücken. Sitzungen sind effektiver, pünktlicher, besser organisiert. Wenn keine Sitzung, kann man selbstbestimmter arbeiten; weniger Unterbrechung. Aber eben auch weniger Mensch.“

Einen Punkt, den Einige der Befragten noch anführten, könnte mal als „Zwei-Klassen-Informationsgesellschaft“ bezeichnen, will heißen: viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen fühlten sich von der Kommunikation ihrer Pendanten im Unternehmen abgeschnitten.

Neben der horizontalen Austausch-Ebene gibt es aber auch eine vertikale. Will heißen: in den meisten Arbeitsprozessen kommen auch Führungskräfte vor, die Rahmenbedingungen schaffen und anleiten sollen. Auch hier kommt es zu einem fast paritätischen Ergebnis: 49 % empfinden die Distanzkommunikation mit Vorgesetzten besser, 51 % schlechter. Es hat sicherlich Gründe, warum das Thema „Führung auf Distanz“ gerade ein zentrales Thema in vielen Unternehmen ist.

Back to Büro – oder daheim bleiben?

Eine Frage, die wir auch im August letzten Jahres stellten, bezog sich darauf, wie es eigentlich in Zukunft weitergehen soll – ist den Befragten, sobald einmal nicht mehr der Corona-bedingte Zwang zum Homeoffice gilt, die Arbeit im Büro lieber als das Homeoffice? Interessanterweise unterscheiden sich die Werte beider Umfragen, also August 2020 und Januar 2021, kaum: aktuell ziehen 27 % Homeoffice vor, 11 % würden lieber wieder in das Unternehmensbüro gehen und eine satte Mehrheit von 62 % sieht kaum verwunderlich den Vorteil in einer ausgewogenen Mischung.

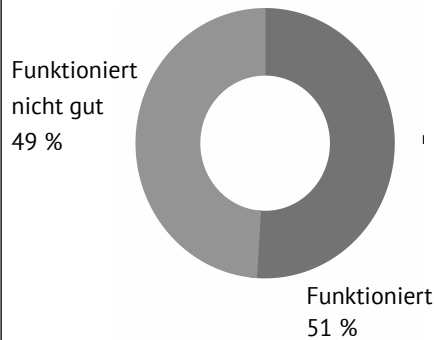
Rechtsanspruch auf Homeoffice

Auch wenn die Meinung dazu nach wie vor gespalten ist – während im August des letzten Jahres 56 % für einen Rechtsanspruch waren ist dieser Wert aktuell immerhin auf 61 % gestiegen.

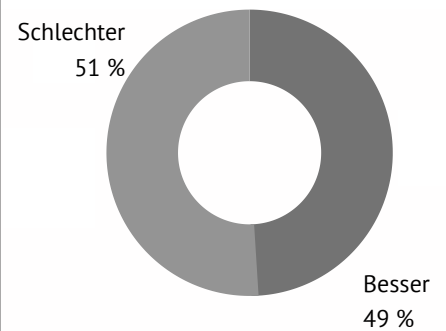
Und jetzt?

Wie schon oben formuliert: es wird eigentlich erst so richtig spannend, wenn aus dem Zwang zu Homeoffice Freiwilligkeit wird und sich die Frage stellt, ob sich die „Büchse der Pandora“ wieder schließen lässt. Die Befragten zeigen in ihren Bemerkungen teilweise Skepsis: „Es wird auch ein Jahr nach der Zwangsdigitalisierung mehr über die Probleme und Herausforderungen gesprochen als sich über Möglichkeiten zur digitalen Mitarbeitermotivation, Möglichkeiten für ein digitales Miteinander ausgetauscht. Lieber weiter darüber beschweren, was man alles nicht darf, als sich lösungsorientiert damit auseinanderzusetzen, wie man die Mitarbeiter auch digital für einen Zusammenhalt moti-

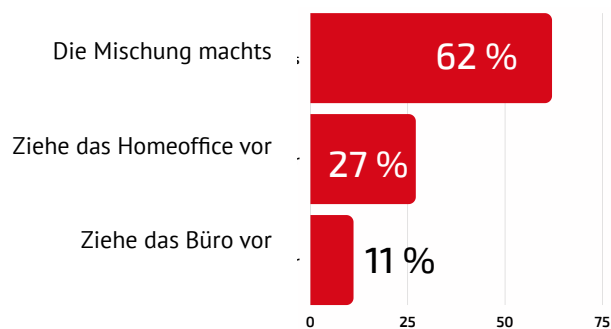
Austausch mit Kollegen und Kolleginnen: Funktioniert das auch im virtuellen Homeoffice?



Kommunikation mit dem/der Vorgesetzten: Besser oder schlechter auf Distanz?



Back to Büro oder daheim bleiben? Wie sieht Ihr Arbeitsmodell der Zukunft aus?



viert und eine Identifikation mit dem Unternehmen zu schaffen. Meiner Meinung nach ist das Management nach wie vor ziemlich überfordert und wünscht sich ‚die alten Zeiten‘ zurück‘ Andere berichten zwar von weiterer Skepsis seitens der Unternehmensleitung, aber ersten Schritten wie Betriebsvereinbarungen, der Ausstattung mit Hardware für das Homeoffice usw.

Stellvertretend für die Entwicklung sei hier der Kommentar einer Teilnehmerin, der die Situation vieler Befragter sehr gut umreißt, zitiert: „Tatsächlich waren wir vor 2 Jahren noch ein proklamiertes ‚Präsenz-Unternehmen‘. Technisch waren wir nicht vorbereitet und ausgestat-

tet und es fehlte in Teilen die Vorstellung (auch bei mir zugegebenermaßen), was alles im Homeoffice gut funktionieren kann. Nun mussten wir. Und sehen, was alles möglich ist. Auch kulturell hat die Umstellung dazu geführt, dass wir niemals mehr in die ‚alte Welt‘ komplett zurückgehen werden, sondern an sehr flexiblen Arbeitsmodellen auch für die Zeit ‚nach der Pandemie‘ feilen müssen.“

Umfragebasis

An der Umfrage haben 613 Personen teilgenommen – 87 % aus Medienunternehmen, der Rest verteilt sich gleichmäßig auf Agenturen, Consulting und Dienstleistungsunternehmen.



Podcast: D 25 – eine Viertelstunde Digitales



■ <https://dpr.direct/D25>

Podcast: D 25 - eine Viertelstunde Digitales

D 25 - das „D“ steht für Deutschland und Digitalisierung gleichermaßen. In diesem Podcast erzählen jede Woche Gäste dem Host Christian Jakubetz von „HYBRID EINS“, wie Digitalisierung bei und mit ihnen abläuft. Ein Projekt in Kooperation mit dem DIGITAL PUBLISHING REPORT:

Bisherige Folgen

D25 #1: Corona - und dann?

Wenn Corona erstmal vorbei ist – ja, was ist dann? Geht dann alles wieder zurück auf „normal“? Zumindest in Sachen Digitalisierung wäre das keine gute Idee, sagt die Autorin, Unternehmerin und Digitalisierungs-Expertin Prof. Anabel Ternès von Hattburg.

D25 #2: Die Trends im Online-Marketing 2021

Wenn die analoge Welt beinahe stillsteht, wie wichtig wird dann das Online-Marketing? Und welche Trends lassen sich für 2021 absehen? Antworten auf diese Fragen Björn Radde. Er verantwortet das Online-Marketing bei T-Systems.

D25 #3: Was das IoT mit der Mobilitätswende zu tun hat

Wenn es um die viel beschworene Mobilitätswende geht, dann enden die Debatten häufig bei der Frage: Elektroantrieb oder nicht? Dabei könnte das Internet, genau das Internet of Things, bei dem Thema eine große Rolle spielen. Welche genau, das erklärt Andreas Bös, General Manager bei Conrad Connect.

D25 #4: Die Bedeutung von Customer Experience

Was ist einem Kunden am Wichtigsten? Wie gut man mit ihm umgeht. Eine Binsenweisheit? Mag sein, aber in vielen Fällen ist genau diese Experience verblüffend schlecht. Warum das so ist, wie man es besser macht, besprechen wir mit Tobias Dahm, Senior Vice President bei Yext.

D25 #5: Über die Kunst des guten Meetings (gerade in Lockdown-Zeiten)

Weswegen Meetings häufig ihr Ziel verfehlen, wie man es besser macht, welche digitalen Tools man dafür

einsetzen kann und warum ein gutes Meeting nie länger als 45 Minuten dauert, erklärt Tobias Häckermann von Sherpany.

D25 #6: Empfehlung ist die das beste Marketing

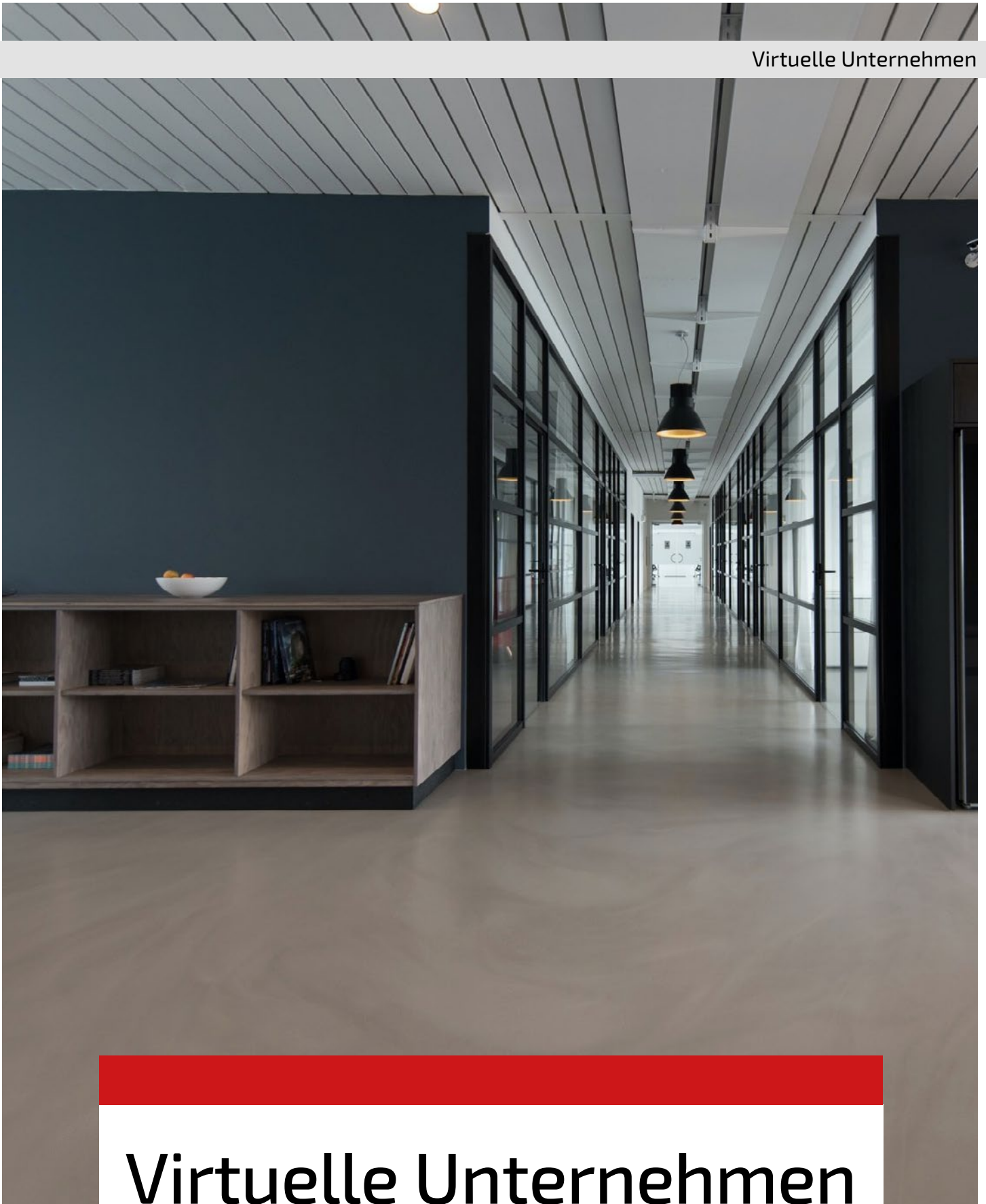
Der Kunde ist mehr als die Summe seiner Warenkörbe – das sagt Robert Wetzker, CEO und Gründer von Aklamio und setzt ganz auf klassisches Empfehlungsmarketing. Und damit wiederum das funktionieren kann, braucht es zufriedene Kunden.

D25 #7: Echtzeitkommunikation - Fluch, Segen oder die Zukunft?

Social Media, Clubhouse – und ja, natürlich auch der gute alte Ticker: So viel Echtzeit-Kommunikation wie jetzt gab es noch nie. Das wird Auswirkungen haben auf unsere Medien-Welt. Aber welche? Das erklärt Matthew Ulbrich, Co-Founder des wahrscheinlich erfolgreichsten Ticker-Tools in Deutschland „Tickaroo“.

D25 #8: Musik nur, wenn sie gut ist

Musik, nur wenn sie laut ist: Das mag Herbert Grönemeyer finden, aber nur laut ist noch lange nicht auch gut. Das gilt gerade im digitalen Zeitalter, in denen mp3 Musik zwar dominiert, klanglich aber nicht gerade verschönert hat. Was macht den Unterschied aus, wenn man Musik eben nicht nur laut, sondern auch fein hören will? Das besprechen wir mit Mareile Heineke von Qobuz.



Virtuelle Unternehmen

Was steckt hinter Schlagworten wie “virtual companies” oder “distributed companies”?

Manche predigen seit vielen Jahren, dass Remote Work nicht nur eine Notlösung für Ausnahmefälle ist. Etwa Matt Mullenweg, der Mitgründer von WordPress. Ganz auf Büros zu verzichten kann eine Chance sein, um produktiv und erfolgreich zu arbeiten. Was steckt hinter Schlagworten wie “virtual companies” oder “distributed companies”? Und was musst du dabei beachten?

Das Jahr 2020 hat neue Abkürzungen bekannt gemacht wie „WFH“ aka Work From Home. So manches Unternehmen war plötzlich mit einem Thema konfrontiert, das bis dahin ignoriert wurde: Es musste auch ohne Büros gehen. Wer darauf nicht vorbereitet war, fiel wenig überraschend in ein tiefes Produktivitätstal.

Weniger Micromanagement

Das passierte allein schon deshalb, weil nicht einmal die Grundlagen vorhanden waren: Die notwendigen Werkzeuge fehlten komplett oder stellten sich als unzureichend heraus. Aber es geht nicht allein um die richtigen Tools. Die Arbeitsweise muss sich für virtuelle Unternehmen grundlegend ändern. Wie Aufgaben geplant und auf die Mitarbeitenden verteilt werden, funktioniert anders. Die sogenannte Remote Leadership für Agenturen und Unternehmen braucht mehr Freiheiten sowie mehr Vertrauen – und deutlich weniger Micromanagement.

Einige dieser Unternehmen (und ihre Manager) sehnen sicherlich den Tag herbei, an dem sie zu „business as usual“ zurückkehren können. Vielleicht bleibt das (gelegentliche!) Homeoffice dann als Bonus erhalten, mit dem man sich in Stellenanzeigen brüsten kann. In der Praxis aber werden diese

Organisationen weiter aufs Büro und auf physische Anwesenheit fixiert und optimiert sein.

Das Arbeiten aus der Ferne ist in dem Moment nicht etwa eine anerkannte Alternative oder gar das zukunftsfähigere Modell, sondern die Ausnahme und wird als eine halbgare Kopie des „echten Arbeitens“ vor Ort angesehen. Zugleich tut man dabei so, als wäre „echte Arbeit“ und Zusammenarbeit nur möglich, wenn sich alle Personen zu festen Zeiten im selben Raum oder mindestens im selben Gebäude aufhalten.

Da kommt gar nicht erst der Gedanke auf, dass Remote Work seine eigenen Vorteile haben könnte. Oder dass das Modell für manche Aufgaben und Berufsgruppen die bessere Variante ist. Dann scheint es abwegig, dass Unternehmen davon profitieren könnten, eine „Distributed Company“ zu sein.

Beispiel Automattic: Remote aus Überzeugung

Umso größer dann das Erstaunen, wenn erfolgreiche Unternehmen noch nie anders organisiert waren. Manchmal entstand das aus einer Notwendigkeit heraus, weil es anfangs kein Budget für ein Büro gab. Es blieb dann aber bei dem Modell, weil es sich bewährt hatte.

Bestes Beispiel neben vielen anderen ist die Firma hinter WordPress.com und WooCommerce: Automattic. Gründer Matt Mullenweg spricht gern darüber, wie „Fachleute“ ihm klarmachen wollten, dass dieses Modell niemals mit mehr als ein, zwei Dutzend Angestellten funktionieren würde. Heute hat Automattic fast 1.300 Mitarbeitende – und weiterhin keine festen Büros.

Tatsächlich hatte das Unternehmen bis vor nicht allzu langer Zeit sogar so etwas wie einen firmeninternen Coworking Space in San Francisco: Dort konnte man hingehen, um seine Arbeit zu erledigen und seine Kolleginnen und Kollegen zu treffen. Aber es wurde weniger und weniger genutzt. Also sparte Automattic diese Räume ein.

Matt Mullenweg konnte sich dieses Jahr bestätigt fühlen in dem, was er schon so lange predigt: Die Zukunft vieler Unternehmen ist eine dezentrale Struktur ohne Büros. „Die Illusion, dass es bei Büros um Arbeit geht, ist für immer zerstört“, schrieb er in einem Blogpost. Am Ende geht es dort eben doch mehr um Kontrolle als darum, eine hilfreiche und unterstützende Arbeitsumgebung zu schaffen.

Die 5 Stufen verteilter Unternehmen

Er hat ein Modell für verteilte bzw. virtuelle Unternehmen aufgestellt, das sich an den Stufen für autonome Fahrzeuge orientiert. Es lautet wie folgt:

Stufe 0: Remote ist keine Option

Remote Work ist nicht möglich, da man für die Aufgabe zwingend persönlich anwesend sein muss. Man denke hier an Handwerker, Verkäufer oder auch Feuerwehrleute. Natürlich kann es Situationen und zukünftige Entwicklungen geben, die daran zumindest teilweise etwas ändern. Man denke an ferngesteuerte oder halbautonome Roboter, die bei der Brandbekämpfung helfen. Aber zum Stand heute ist das nicht möglich.

Stufe 1: Remote ist nur für Notfälle

Viele Unternehmen fanden sich vor der Coronavirus-Pandemie auf

dieser Stufe wieder. Remote Work wäre zwar theoretisch möglich, aber es gibt keinerlei Unterstützung dafür. Im Notfall können die Mitarbeitenden auch mal ein oder zwei Tage außerhalb des Büros arbeiten. Aber meistens wird die Arbeit dann größtenteils liegenbleiben. Das liegt auch daran, dass selbst grundlegende Tools wie der eigene E-Mail-Account oder Kalender nur umständlich erreichbar sind, sobald man sich nicht mehr im internen Büro-Netzwerk befindet.

Stufe 2: Remote ist möglich, aber nur ausnahmsweise

So manches Unternehmen musste sich wegen der Pandemie auf diese Stufe hieven: Sie akzeptierten gezwungenermaßen, dass viele oder alle Angestellten für längere Zeit remote arbeiten würden. Dafür wurden entsprechende technische Grundlagen geschaffen und neue Werkzeuge wie Zoom oder Microsoft Teams eingeführt.

Die Abläufe und Denkmotive aber haben sich noch nicht geändert. Man versucht stattdessen, die bisherigen Arbeitsweisen in die digitale Welt zu übertragen. Das funktioniert ungefähr so gut wie die „E-Paper“-Version einer Tageszeitung auf einem Smartphone: Es geht mit Mühe, aber nicht wirklich gut.

Im Fall Remote Work auf dieser Stufe heißt das: Alles passiert weiterhin synchron und man wird laufend unterbrochen. Die Vorgesetzten sorgen sich um die Produktivität ihrer Teams, ändern deshalb aber nicht etwa die Randbedingungen. Stattdessen soll Software sicherstellen, dass die Mitarbeitenden tatsächlich nur an ihren Projekten arbeiten oder man muss via ständig eingeschalteter

Webcam beweisen, dass man tatsächlich „anwesend“ ist.

Stufe 3: Remote als Chance

Ab hier wird das Arbeiten außerhalb eines Büros nicht mehr als Notlösung mit vielen Nachteilen angesehen, sondern (auch) als Chance. Man schafft sich eine bessere Arbeitsumgebung zu Hause oder in einem Coworking Space und das Unternehmen erkennt, wie wertvoll asynchrones Arbeiten sein kann. Kommunikation findet mehr schriftlich statt. Die persönliche Komponente spielt (ohne Einschränkungen durch eine Pandemie) auch eine wichtige Rolle: Teams treffen sich für ein oder zwei Wochen im Jahr.

Stufe 4: Remote ist das neue Normal

Hier angekommen, werden die Abläufe konsequent asynchron. Die Arbeitsleistung wird anhand der Ergebnisse bewertet und nicht, ob und wie lange die Mitarbeitenden an einem Ort anwesend sind. Vertrauen entwickelt sich und wird zur Grundlage der Zusammenarbeit. Nicht nur extrovertierte „Lautsprecher“ werden mit ihrer Meinung gehört, sondern alle, weil es viele Wege gibt, sich an Diskussionen zu beteiligen.

Unternehmen können talentierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnen, die nicht zufällig in der Nähe der Büros wohnen oder zu einem Umzug bereit sind. Die Homeoffices der Mitarbeitenden sind meist besser ausgestattet und viel mehr auf individuelle Bedürfnisse ausgerichtet als ein durchschnittliches Büro. Meetings in Echtzeit werden gut vorbereitet. Die Diversity wird ebenfalls gestärkt, weil jede Person ihre Arbeit so erledigen kann, wie es zu ihr oder ihm passt.

Stufe 5: Remote-Nirvana

Matt Mullenweg sieht dies als die „Nirvana-Stufe“ an, die eventuell nicht erreichbar ist. Sie ist eher als Ansporn gedacht. Auf diesem Level sind verteilte Unternehmen stets besser, erfolgreicher und produktiver als ihre Konkurrenten mit Büros. Die Zufriedenheit der Mitarbeitenden ist maximal.

Dropbox wird „Virtual First“

Generell haben es Unternehmen wie Automattic, Buffer oder Doist leichter, weil sie von Beginn an auf verteilte Teams gesetzt haben. Sie mussten zwar dafür sorgen, dass ihr Modell auch mit einem wachsenden Team noch funktioniert. Aber die grundlegenden Denk- und Handlungsweisen waren bereits vorhanden.

Schwieriger wird es für Firmen, die sich umstellen müssen – so wie es im Zuge der Corona-virus-Pandemie passiert ist. Sie stellten zum einen oftmals fest, dass Remote Work gar nicht so schlimm ist, wie sie immer dachten. Zum anderen gefiel dieses erzwungene Experiment auch so manchen Angestellten sehr gut.

So gab beispielsweise Dropbox in einer offiziellen Mitteilung zu Protokoll, dass sich 90 Prozent der 2.800 Mitarbeitenden zu Hause produktiv fühlten und nicht mehr zu einer strikten Fünftage-woche im Büro zurückkehren wollten. Zwar sahen sie auch Nachteile in der Arbeit aus der Ferne. „Pausenlose Videokonferenzen, ständige Benachrichtigungen und soziale Isolation“ werden dort als Beispiele genannt

Matt Mullenweg würde allerdings darauf verweisen, dass Dropbox es eben wagen müsste,



auf die nächste Stufe zu wechseln. Diese „Nachteile“ sind Anzeichen dafür, dass die Büro-Denkweise unverändert auf die Remote-Welt übertragen wurde.

Wie es scheint, will Dropbox genau daran arbeiten. So soll es „Dropbox Studios“ genannte Büros in aller Welt geben. Dazu gehören bisherige Standorte wie San Francisco, Seattle, Austin oder Dublin. Aber auch andernorts soll es „Räumlichkeiten auf Abruf für Teamzusammenkünfte“ geben. In der Mitteilung heißt es: „Als Ergebnis wird erwartet, dass Dropbox im Lauf der Zeit eine größere geografische Verteilung verzeichnen wird, und die Teams mehr Freiheit bei der Wahl des Ortes haben, an dem sie leben, arbeiten und neue Mitarbeitende finden können.“

Aber wie das Stufenmodell oben schon erklärt, gehören auch organisatorische Änderungen zur neuen, ortsunabhängigen Arbeitswelt. Dropbox spricht hier von „nichtlinearen Arbeitstagen“. Das Unternehmen bestimmt

künftig nur noch „Kernzeiten der Zusammenarbeit“, bei denen sich Zeitzonen überlappen. Es ermutigt seine Angestellten, abseits davon ihre eigenen Zeitpläne zu entwerfen. „Dropbox möchte so Wirkung und Ergebnisse priorisieren statt abgeleiteter Stunden.“ Klingt fast so, als hätte sich dort jemand bei Matt Mullenweg schlaugemacht ...

Dropbox ist zudem nur eines der jüngsten Beispiele aus der Techbranche. Twitter und Square hatten bereits verkündet, die vorübergehend eingerichteten Homeoffices unbegrenzt als Alternative zuzulassen. Und Facebooks Mark Zuckerberg sagte voraus, dass 50 Prozent seiner Angestellten innerhalb der nächsten zehn Jahre aus der Ferne arbeiten werden.

8 Tipps für virtuelle Unternehmen

Aber wie findet man sich in der neuen Welt des verteilten Arbeitens zurecht? Das Unternehmen hinter der Todo-App Todoist hat in einem Blogpost acht nützliche

Tipps zusammengestellt, damit Remote Work besser funktioniert:

1. Finde deine eigenen Lösungen

Nur weil ein anderes Unternehmen mit einem bestimmten Tool oder einer bestimmten Arbeitsweise erfolgreich ist, muss das nicht zu dir und deinem Unternehmen passen. Schau immer, was das grundlegende Problem ist und suche dann nach einer Lösung, die dazu passt. Beispiel im Post: Das Unternehmen testete Slack als Kommunikationskanal, weil so viele es nutzen. Doist stellte allerdings fest, dass es für sein globales Team nicht gut geeignet ist.

2. Setze auf Remote First

In Organisationen, die auf ein hybrides Modell setzen, fallen die Remote Worker schnell durchs Raster. Sie werden bei der Kommunikation ebenso vergessen wie bei Beförderungen. Anstatt die Arbeit aus der Ferne nur zu ermöglichen, sollte man sie aktiv fördern. Sie sollte zum neuen Normal werden.

3. Nutze asynchrone Kommunikation

Ihr Beispiel dreht sich vor allem um internationale Teams. Aber auch Menschen, die nicht über den Globus verteilt leben, haben ihre ganz persönlichen „Zeitzone(n)“. Manche Person startet früh in den Tag, eine andere arbeitet am liebsten abends. Manche braucht mehrere Stunden ununterbrochene Konzentration, manche arbeitet in kurzen Schüben.

4. Nutze synchrone Kommunikation sehr gezielt

Niemand behauptet, dass sich jede Frage, jedes Problem, jede Herausforderung via Chat lösen lässt. Aber anstatt synchrone Kommunikation wie Meetings als Standard anzusehen, sollten sie ein gut geplantes und vorbereitetes Werkzeug für besondere Momente sein. Das gilt beispielsweise für komplexe Fragestellungen, Not-situationen oder auch damit sich Teammitglieder besser kennen lernen.

5. Dokumentiere Arbeitsabläufe und Regeln

Je besser du für alle nachvollziehbar festhältst, wie etwas erledigt werden soll, desto weniger Rückfragen gibt es. Eine gute Dokumentation sorgt zudem für weniger Missverständnisse und Konflikte in der Agentur oder im Unternehmen.

6. Sei bedacht bei Neueinstellungen

Nicht jede Person ist für eine Remote-Work-Umgebung gut geeignet. Man muss damit umgehen können, seine Arbeit selbst zu planen und mehr Verantwortung zu tragen. Auch Kommunikationsfähigkeiten müssen ausgeprägt sein (vor allem schriftliche). Matt

Mullenweg beispielsweise hat erklärt, dass sie bei Automattic keine Bewerbungsgespräche führen, sondern Bewerbungs-Chats.

7. Vertrauen ist die Grundlage von allem

Das ist ein besonders schwieriger Punkt für so manche Führungsperson. Produktivität ist nicht, wenn jemand beschäftigt aussieht (und zum Beispiel im Büro am Schreibtisch sitzt), sondern wenn Ergebnisse erzielt werden. Es muss das Vertrauen da sein, dass die Mitarbeitenden nach besten Möglichkeiten an ihren Aufgaben arbeiten.

8. Ignoriere nicht die negativen Seiten von Remote Work

Denn es ist ebenso klar, dass solche Experimente in der Vergangenheit gescheitert sind. Man denke an prominente Beispiele wie Yahoo und IBM. Du solltest also keinesfalls davon ausgehen, dass dieses Thema ein Selbstläufer ist. Vielmehr musst du dir anschauen, was in solchen Fällen schiefgelaufen ist und wie du dem begegnen kannst. Wichtig ist auch, dass sich alle Beteiligten über die Vor- und Nachteile für sie persönlich im Klaren sind.

Mein Fazit für Unternehmen

Was viele noch nicht verstehen: Mit mehr Gestaltungsfreiheiten verringert sich nicht etwa die Produktivität, sondern sie wird erhöht. Wie diverse Untersuchungen gezeigt haben, funktioniert „mehr Geld“ als Belohnung nur bei sehr simplen Aufgaben. Sobald die Menschen auch nur ein bisschen geistige und kreative Leistung einbringen müssen, kehrt sich dieses Lockmittel ins Gegenteil um: Je größer die Be-

lohnung, desto schlechter das Ergebnis.

Generell gesprochen: Menschen wollen gute Arbeit leisten, sie wollen sich weiterentwickeln und sie möchten selbstbestimmt leben. Wird Remote Work richtig umgesetzt, kann es der Produktivität, Zufriedenheit und Gesundheit der Mitarbeitenden einen positiven Schub geben. Und wie oben schon erwähnt: Solche flexiblen Arbeitsmodelle öffnen Unternehmen für Kandidatinnen und Kandidaten, die früher nicht in Betracht gekommen wären.

Quellenangabe: Der Beitrag ist zuerst erschienen im Magazin [wp unboxed](#) von RAIDBOXES.

Autor



Jan Tissler ist Online-Journalist und Digital-Publishing-Spezialist mit über 20 Jahren Berufserfahrung. Unternehmen buchen ihn als Autor, Berater oder Redaktionsleiter. Ganz nebenbei ist er der Gründer und einer der Herausgeber des [UPLOAD](#) Magazins. Foto: Patrick Lux



Profitieren Sie von unserem Netzwerk: Werden Sie Mitglied im dpr club!

■ Der dpr club

Der DIGITAL PUBLISHING REPORT folgt von Beginn an zwei Leitlinien: Der dpr liefert das Rüstzeug für die digitale Transformation – ausschließlich, ohne Kompromisse. Und: Der dpr ist ein Medium AUS der Publishing- und Medien-Community FÜR die Community. Es herrscht daher schon heute ein reger Austausch über die Inhalte – meist über soziale Medien, wo der dpr über große Reichweiten verfügt.

Starten Sie mit:
<http://bit.ly/dpr-club>

■ Was ist der dpr club?

Der dpr club ist ein Angebot, das sich an die dpr-Nutzer richtet, die den dpr unterstützen möchten, damit wir noch bessere Community-Leistungen aufbauen können. Mit 4,99 Euro pro Monat für Einzelpersonen bzw. 14,99 Euro für Firmen unterstützen Sie unsere Arbeit. Die Abrechnung erfolgt auf Jahresbasis, für Einzelpersonen wollen wir bald auch Club-Mitgliedschaften auf Monatsbasis anbieten. Die Gegenleistung (neben dem guten Gefühl, Ihr Geld sinnvoll angelegt zu haben):

- Zugriff auf das komplette Archiv des dpr
- regelmäßig exklusive Inhalte
- Karten für Veranstaltungen, die wir verlosen
- Regelmäßige Aktionen mit kostenlosem Zugriff auf Webinarvideos

■ Wohin steuert der dpr club?

Der dpr club ist im ersten Schritt ein Vorteils-Club, soll aber im zweiten Schritt zu einer Community ausgebaut werden, in der noch mehr Know-how für den beruflichen Alltag vermittelt wird. Die Lösungen, die im dpr-Magazin vorgestellt werden, um die digitale Transformation zu meistern, sollen in der Community operationalisiert und gemeinsam dem Praxistest unterzogen werden. Die Erlöse aus dem dpr club werden investiert, um dies umzusetzen.



„Eine unterschätzte Tugend“

Eine vernachlässigte Disziplin im B2B-Bereich: das Guerilla-Marketing

Es ist eine vernachlässigte Disziplin im B2B-Bereich: das Guerilla-Marketing. Der Content-Marketing-Spezialist Martin Schwarz hält das für einen Fehler: Gerade in einem Bereich, in dem Guerilla-Taktiken kaum verbreitet sind, sind sie auch besonders aufmerksamkeitsstark.

Wie sind Sie darauf gekommen, sich mit dem Thema B2B-Guerilla-Marketing zu beschäftigen?

Ganz einfach: weil das bisher eigentlich kein Thema ist. Und ich glaube, dass Guerilla Marketing, das oft von Humor als Stilmittel lebt, gerade im B2B-Bereich ein - nun ja: trauriges Dasein fristet.

Bisher ist B2B-Marketing sehr gut ohne Humor ausgekommen. Warum sollte man ihn plötzlich brauchen?

Es ist ein Irrtum, anzunehmen, dass B2B-Marketing ohne Humor immer so prächtig funktioniert hat. Es gibt bloß keine Vergleichswerte, weil bisher Unternehmen aus dem B2B-Bereich kaum auf Pointen gesetzt haben. Kürzlich hat eine Studie von LinkedIn etwa festgestellt, dass 75 Prozent der B2B-Werbung völlig ineffektiv ist. Dabei wurden über einen Zeitraum von vier Jahren 1.600 Sujets insgesamt sechs Millionen Menschen gezeigt – und drei Viertel dieser Kreativarbeiten haben von den Befragten nur einen von fünf Sternen auf einer Bewertungsskala erhalten. Nun erklären die Autoren der Studie diesen Flächen-Fail recht einprägsam: Kreative müssten bei B2B-Unternehmen sehr rationalen Menschen erklären, dass sie emotionale Kampagnen fahren müssten. Und es gibt keine Spielart im Marketing, die mehr Emotionen auszulösen imstande ist als Guerilla-Marketing.



Martin Schwarz ist Agenturgründer, Herausgeber von Content Camp), Content Marketing-Spezialist und Blogger

Sind Marketingverantwortliche in B2B-Unternehmen also vor allem humorlos?

Nein, gar nicht. Und auch das kann man belegen. In den USA gab es einmal eine Umfrage unter Marketingverantwortlichen, welches Filmgenre sie am liebsten sehen. Es sind: Komödien. Bloß scheint Humor eine unterschätzte Tugend zu sein, wenn es dann um das eigene Unternehmen geht.

Was ist es denn, was B2B-Guerilla-Marketing-Taktiken so verlockend machen könnte für den B2B-Bereich?

Es ist einfach enorm aufmerksamkeitsstark. Guerilla-Marketing entfaltet seine virale Wirkung gerade im B2B-Bereich eigentlich automatisch: Menschen, die sich von einer solchen Aktion im B2B-Bereich angesprochen fühlen, werden die Nachricht darüber wohl auch nur an solche Kolleg*innen weiterleiten, von denen sie annehmen, dass sie ebenfalls mit dem Thema etwas anzufangen wissen. Der Kunde oder die Kundin betreibt also selbst Zielgruppen-Management. Und verlassen Sie sich drauf: Gerade

im B2B-Sektor ist Viralität innerhalb der gewünschten Zielgruppe wegen derer Binnen-Dialogfreude leichter zu erreichen als bei B2C. Und: Sie werden in dieser Disziplin ein sehr schwaches Umfeld bei ihren Mitbewerbern vorfinden.

Sie sind ja eher Spezialist für B2B Content Marketing – was haben Sie mit Guerilla-Taktiken zu tun?

Die beiden Disziplinen haben einen engeren Verwandtschaftsgrad, als man annehmen würde. Klar: Guerilla Marketing lebt von der Nicht-Wiederholung, von Überraschung, vom Lustprinzip – nährt seinen Erfolg also aus gänzlich anderer Quelle als Content Marketing. Doch je enger Content und Guerilla aneinander gekettet sind, desto eher befruchten sich die beiden Disziplinen – nach einer Guerilla-Marketing-Maßnahme durch entsprechende Dokumentation und Bereitstellung von Content-Stücken wie Shareables und auch davor, weil sich – das glaube ich jedenfalls – jede Marketingmaßnahme künftig an der jeweiligen Content-Strategie orientieren muss.

Der dpr veranstaltet mit Ihnen als Referent am 17.3.2021 das Webinar „Gerne mit Guerilla - Guerilla-Marketing in B2B“ Was können die Teilnehmer*innen Ihres Workshops erwarten?

Vor allem liegt mir daran, das Denkmuster aufzubrechen, dass die Basis des Marketings im B2B-Bereich das immer Erwartbare, das Rationale ist. Und dass es auch in diesem Bereich unglaublich viele Anknüpfungspunkte entlang der klassischen Touchpoints gibt, um die einzelnen Zielgruppen zu erreichen und sie zu überraschen. Und ich hoffe, das allein überrascht dann auch die Teilnehmer*innen unseres Workshops.



SURPRISE!

Webinar: Gerne mit Guerilla – Guerilla-Marketing in B2B

Scheinbar spontan entstehende Flashmobs, Plakate, aus denen einen Reim zu machen eher schwer fällt und Horrorfilme, die auf wahren Begebenheiten beruhen – oder auch nicht. Im Consumer-Bereich zählen Guerilla Marketing-Kampagnen längst zu den erfolgreichsten Formaten. Wer im B2B-Bereich jedoch danach sucht, wird so rasch nicht fündig werden.

Doch woran liegt es, dass diese Marketing-Variation von B2B-Unternehmen kaum genutzt wird? Und wie können B2B-Unternehmen eine solche Kampagne sinnvoll integrieren?



Beispiele aus B2C- und B2B-Welt inspirieren Sie zu eigenen Guerilla Marketing-Kampagnen und zum Nachdenken darüber, wie Guerilla-Taktiken insgesamt in Ihre Marketing-Architektur passen. Sie erfahren die Grundmuster erfolgreicher Kampagnen und Sie erfahren, wie Sie Stolperfallen bei der Konzeption umgehen können.

Inhalte

- Warum Guerilla funktioniert
- Die besten Kampagnen aus B2C und B2B
- Erste Schritte zur erfolgreichen Kampagne

Zielgruppe

Marketing-Mitarbeiter*innen und Kommunikationsverantwortliche aus B2B-Unternehmen

Termin

17.3.2021, 14.00 - 16.00 Uhr (2 Stunden)

Teilnahmekosten: 59,90 - 79,90

Referent

Martin Schwarz – Agenturgründer, Herausgeber von Content Camp, Content Marketing-Spezialist, Blogger

Mehr Informationen:

<https://dpr.direct/guerilla-marketing>



Two-Sided- Platforms

**Der neue heilige Gral der
Internetökonomie bietet große
Marktchancen**

Der Begriff Plattform wird für viele Internetgeschäftsmodelle verwendet – eine Two-Sided-Plattform (TSP) hingegen ist klar definiert, denn sie bringt als Intermediär zwei Gruppen in einem Markt zusammen: Anbieter und Nachfrager. Dadurch bringen TSPs Transparenz in oft unüberschaubare und zersplitterte Märkte wie beispielhaft das Angebot von FreeNow (früher MyTaxi) zeigt: Wer früher (vor allem in einer fremden Stadt) ein Taxi bestellen wollte, musste sich zunächst für eine der oft zahlreichen Taxizentralen entscheiden und wusste nicht, welcher Anbieter wie schnell welches Fahrzeug anbieten kann. War die Fahrt dann unbefriedigend, blieb der Frust meistens eine Privaterfahrung. Zudem waren Bezahlung und Quittungsverwaltung ein analoger Alptraum vor allem für Geschäftsrei-

sende. Über FreeNow sind diese Zeiten vorbei: Der Kunde kann genau sehen, wann welcher Fahrzeugtyp kommen kann und vor allem wie der / Fahrer*in bisher bewertet worden ist. Bezahlung und Verwaltung aller Kosten können zudem bequem über die App oder das Portal erledigt werden.

TSPs machen durch diese Transparenz Leistungen vergleichbar. Wenn es ihnen gelingt, einen Markt möglichst vollständig zu erfassen, werden sie zum zentralen Organisator und bekommen eine fast nicht mehr zu umgehende Zentralposition, wie die Beispiele Amazon Market Place, Booking.com oder AirBnB zeigen.

Holger Schmidt (aka „Netzökonom“) beschäftigt sich seit Jahren mit dem Plattform-Geschäftsmodell und zeigt

in seinen Bestandsaufnahmen, welche Marktmacht Plattformen mittlerweile gewonnen haben: „Wie kein anderes digitales Geschäftsmodell haben Plattformen die Machtverhältnisse in vielen Märkten verschoben. Oft landet der Großteil der Wertschöpfung nicht mehr beim Anbieter eines Produktes, sondern beim Interaktionsmanager zwischen Angebot und Nachfrage. Da Plattformen viele Wettbewerbsvorteile gegenüber klassischen Pipeline-Unternehmen besitzen, werden sie an den Börsen um ein Vielfaches höher bewertet.“

Diese These belegt Schmidt u. a. mit einer Analyse der Börsenkurse, die zeigt, dass die Plattformanbieter die klassischen Börsenindices (wie DAX, Nasdaq oder Dow Jones) um Längen schlagen. Schmidt analysiert und beklagt



zudem die vergleichsweise geringe Rolle, die Europa hier spielt. Ursache könnte sein, dass die Europäer noch immer lieber eine Ware oder Dienstleistung anbieten, als die Rolle des Intermediärs zu besetzen.

Kategorien und Erlösmodell von Plattformen

Die Mechanik von TSP ist immer gleich, dennoch lassen sich fünf Kategorien unterscheiden:

1. Marktplatz für Produkte: Ebay Kleinanzeigen, Amazon Marketplace, Etsy (handgemachte Produkte), Immonet, Wer-liefert-Was, traktorpool.de (gebrauchte Landmaschinen)
2. Marktplatz für Dienstleistungen: MyHammer, opentable (Restaurantreservierungen), FreeNow, Fivvr (digitale Dienstleistungen), saloodo (Frachvermittlung), Filmtimer (Dienstleistungen im Bereich Film), Entolia (medizinische Weiterbildungsangebote), Freelancermap (freie Projektmanager) oder Stepstone
3. Meta- bzw. Preisvergleichs-Plattformen: Hier werden Angebote verglichen und die Anbieter verlinkt, z. B. check24, Idealo, Verivox (Strom, Versicherungen), ACIO (Versicherungen), Yelp
4. Mediennutzungs-Plattformen: Spotify, Netflix, YouTube, Soundcloud, Tigermedia (Kindermedien), Readly (Zeitschriften), Juris (juristische Inhalte)
5. Community-Marktplätze: Sie vermitteln Leistungen innerhalb einer definierten Personengruppe wie z. B. 4teachers (Tauschbörse für Unterrichtsmaterialien) oder NebenAn.de (Nachbarschaftshilfe).

Die Plattfortmtypen können unterschiedliche Erlösmodelle nutzen: Einige sind werbefinanziert (wie z. B. YouTube), die meisten nehmen von den Anbietern Gebühren und / oder Provisionen, manche auch (nur) von den Nutzern (wie Netflix oder Readly) und natürlich existieren Mischmodelle. Das Zahlungsmodell muss dabei einfach und selbsterklärend, so dass Anbieter und Nutzer Kosten und Nutzen besser einschätzen können.

Keine Chance für neue Plattformen?

Scheinbar scheint es für jede Marktnische schon eine oder auch mehrere Plattformen zu geben. Doch der Eindruck täuscht, wie Neugründungen immer wieder zeigen. Wer eine Plattform etablieren möchte, sollte sich zunächst fragen, in welchem Markt es noch kein entsprechendes Angebot gibt. Wer sich auf die Suche begeben möchte, sollte folgende Fragen beantworten:


- In welchem Markt wollen wir aktiv werden?
- Welche Beschaffungs- und Vermittlungsprozesse werden noch nicht oder noch nicht gut bzw. spezifisch genug durch eine Plattform organisiert?
- Welchen Vorteil können wir den Marktteilnehmern für die Nutzung der Plattform bieten und was unterscheidet uns von der Konkurrenz? Denn kein Anbieter möchte sich von einer Plattform abhängig machen und Erlöse durch Provisionen oder Gebühren schmälern, zudem macht die Bespielung einer Plattform Arbeit.
- Wie sieht das Erlösmodell aus? Basiert es auf einem einfachen, transparenten und auch für die Anbieter und Nutzer nachvollziehbaren Zahlungsmodell?

Die größte Herausforderung für die Etablierung einer Two-Sided-Plattform ist das Henne-Ei-Problem in der Startphase: Denn ohne Anbieter werden keine Nutzer und ohne Nutzer keine Anbieter dabei sein. Deshalb muss zunächst ein umfassendes Angebot aufgebaut werden, weil die Nutzer sonst die Lücken sofort entdecken und enttäuscht sein werden. Zum Aufbau eines solchen Angebotes müssen nicht nur die Anbieter mit attraktiven Konditionen gewonnen werden, es braucht zudem ein gutes Metadatenkonzept, auf dessen Basis die Angebote durchsuchbar und dann vor allem auch vergleichbar werden – diese Marktstrukturierung ist eine der wichtigsten Funktionen von Two-Sided-Platforms.

Autor



Ehrhardt F. Heinold ist seit 1995 geschäftsführender Gesellschafter der Heinold, Spiller & Partner Unternehmensberatung GmbH mit Sitz in Hamburg. Seine Beratungsschwerpunkte sind Publishingstrategie, Geschäftsmodellentwicklung und digitale Transformation. Sein Unternehmen berät neben Fach-, Special Interest- und Publikumsverlagen auch Non-Profit-Organisationen (v. a. wissenschaftliche Institute, Stiftungen und Bibliotheken).



Webinar: Plattform-Business – Einführung in den heiligen Gral der Internetökonomie

Plattformen sind der heilige Gral der Internetökonomie, weil sie einen Markt organisieren können, ohne dass der Plattformbetreiber die Produktionsmittel besitzen muss, wie die Beispiele AirBnB, Bokking.com oder FreeNow zeigen. Dadurch können sie die Kerneigenschaft eines digitalen Geschäftsmodells perfekt erfüllen: sie skalieren, d. h. der Mitteleinsatz wächst nicht so stark wie der Umsatz (und damit letztlich der Ertrag). Doch was genau ist eine Plattform: Ein Shop, ein Vermittlungs- oder ein Preisvergleichsportal? In diesem Grundlagen-We-

binar wird der Referent Ehrhardt F. Heinold die Funktionsweise von Plattform-Geschäftsmodellen erläutern und dabei einen Schwerpunkt auf die Frage legen, wie Sie in Ihren Märkten das Potenzial eines Plattformgeschäftsmodells erkennen können.

Inhalt

- Was sind Plattformen und welche Formen gibt es?
- Wie funktioniert das Geschäftsmodell von Plattformen?
- Wie lässt sich der Bedarf von Plattformen in einem Markt entdecken?
- Welche Schritte muss ich un-ternehmen, um eine Plattform zu etablieren?
- Fragerunde

Zielgruppe

Produktmanagement, Business Development, Bereichs- und Geschäftsleitung

Termin

Montag, 15. März 2021,
14 bis 15 Uhr

Referent

Ehrhardt F. Heinold unterstützt seit 1995 als geschäftsführender Gesellschafter der Heinold, Spiller & Partner Unternehmensberatung Medienunternehmen und Institutionen bei den Themen Publishingstrategie, Geschäftsmodellentwicklung und digitale Transformation.

Mehr Informationen:

[https://dpr.direct/
plattform-business](https://dpr.direct/plattform-business)





„Covid-19 hat E-Learning
noch einmal einen ganz
erheblichen Schub versetzt“

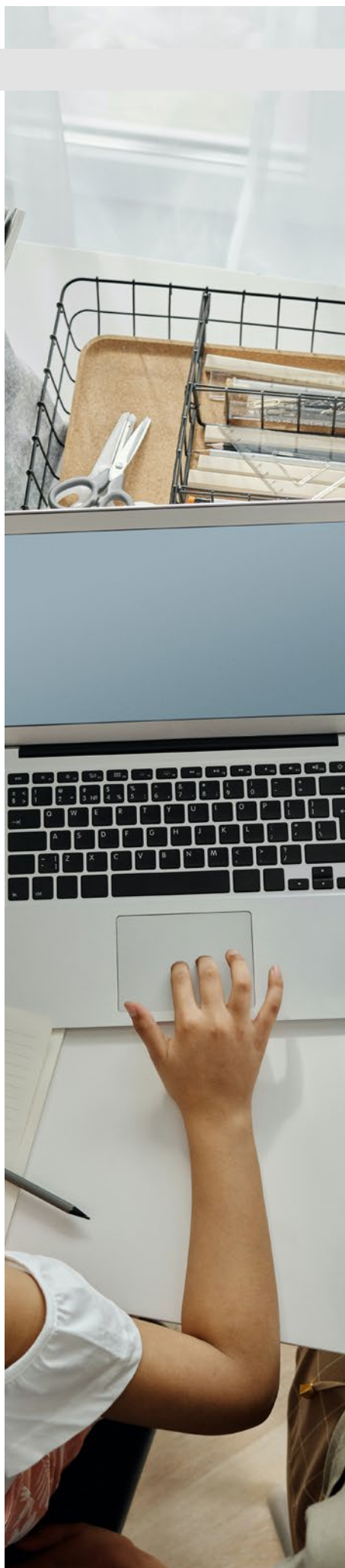
E-Learning in den unterschiedlichsten Formen wird ein wichtiger und selbstverständlicher Baustein sein, um Neues zu Lernen und Kompetenzen zu erweitern

Wenn es um das Thema E-Learning geht, haben viele gleich den Schrecken des Homeschooling im Hinterkopf. Das ist die eine Seite der Medaille, in der viele Akteure das Thema Digitalisierung schlicht verschlafen haben. Die andere Seite ist die einer lernenden Gesellschaft, von didaktischen Tools, die schon lange Einsatz in der Aus- und Fortbildung finden, auch und vor allem im B2B-Bereich. Wie steht es um den Markt, welche Chancen eröffnen sich auch weiterhin Unternehmen? Fragen hierzu an Martina Steinröder, Expertin für strategische Konzeption und Entwicklung digitaler Angebote.

Vor rund zehn Jahren wurde das Thema E-Learning mit riesigen Marktvolumina gehypt, brach prompt ein und nimmt seit etwa zwei Jahren wieder an Fahrt auf. Corona brachte einen weiteren Schub. Ist E-Learning aus dem Tal der überzogenen Hoffnungen jetzt auf dem berühmten Plateau der Produktivität angekommen?

Zunächst einmal: Ich verstehe unter E-Learning jede Form des digitalen Lernens, also zum Beispiel Webinare, Live-Seminare, WebBasedTrainings oder Videolearnings.

Nach meinem Eindruck gibt es beim E-Learning seit Jahren ein sehr kontinuierliches Wachstum. Seit über 10 Jahren wächst der Umsatz jährlich im hohen einstelligen oder zweistelligen Prozent-Bereich, wie zum Beispiel der mmb-Branchen-Monitor „E-Learning-Wirtschaft“ zeigt. Einen Einbruch konnte ich in Deutschland nicht beobachten. Covid-19 hat dem E-Learning allerdings noch einmal einen ganz erheblichen Schub versetzt und für ein



sehr dynamisches Wachstum im Jahr 2020 gesorgt.

Die Zahl der Technologie-Anbieter scheint ja schon wieder zu explodieren - oder täuscht der Eindruck?

Das würde ich differenziert betrachten. Die Anzahl der Anbieter von Lernmanagement-Systemen ist relativ gleich geblieben, eher gibt es hier Tendenzen zu einer stärkeren Konsolidierung. Deutlich mehr Aufmerksamkeit gab es im Jahr 2020 aber für die Anbieter von Videokonferenz-Plattformen, wie Zoom, Microsoft-Teams oder WebToGo, die ihre Usability und Performance im letzten Jahr erheblich verbessert haben. Auch Open Source-Lösungen wie jitsi rückten mehr in den Fokus. Darüber hinaus gibt es neue, innovative Lösungen wie Spatial Chat für Networking Events oder interaktive Whiteboard-Lösungen wie Mural oder Miro, die für Online-Seminare kaum mehr wegzudenken sind.

Viele Medienunternehmen sind im Bereich E-Learning noch zurückhaltend - oder täuscht der Eindruck?

Der Eindruck ist in der Tat falsch. Bei den acht größten E-Learning-Anbietern in Deutschland sind mit der Haufe Group und WEKA gleich zwei Fachmedienanbieter mit einem breiten E-Learning-Portfolio vertreten. Aber auch andere Verlage bieten seit vielen Jahren sehr erfolgreich E-Learnings an. Zum Beispiel hat die Thieme Gruppe mit physiofortbildung und CNE zwei sehr erfolgreiche Lernplattformen für Physiotherapeut*innen und Pflegeberufe. Auch im Publikumsmarkt bewegt sich viel. PenguinRandomhouse hat mit Sinnsucher.de eine sehr erfolgreiche Plattform für Video-E-Lear-

ning im Bereich Spiritualität und Persönlichkeitsentwicklung im Markt.

Durch Covid-19 haben im letzten Jahr auch viele Medienunternehmen, die bisher Präsenzfortbildungen angeboten haben, vermehrt E-Learning, vor allem Online-Seminare entwickelt. Hierzu zählen unter anderem der Beuth Verlag und die Vogel Communication Group, um zwei von Vielen zu nennen.

Medienunternehmen haben in vielen Kanälen den Vorteil, über Unmengen an Inhalten zu verfügen. Gilt das auch im Bereich E-Learning oder spielt hier Didaktik eine wichtigere Rolle als die reinen Inhalte?

E-Learning gibt es ja in den unterschiedlichsten Ausprägungen - von Webinaren, über Online-Seminare, Videolearnings bis hin zu umfassenden WebBased-Trainings. Die vorhandenen Inhalte sind in der Regel oft nicht geeignet, um 1:1 eingesetzt zu werden, allenfalls als Begleitmaterial. Aber Medienunternehmen haben natürlich den Vorteil, dass sie die Bedarfe der Zielgruppen sehr gut kennen, über das Fachwissen und die Marktkenntnisse verfügen und vor allem Zugang zu exzellenten Referent*innen und Autor*innen haben. Das ist schon mal eine gute Basis für die Konzeption von E-Learnings.

Welche Skills, welche Technologien, welche Teams benötige ich, wenn ich im Bereich E-Learning aktiv werden will?

Meist läuft es ja so: Es wird eine E-Learning-Software bzw. Plattform gekauft und dann können die Referent*innen oder Autor*innen machen, was sie wollen. Das überfordert zum einen die Referent*innen bzw. Au-

tor*innen und führt zum anderen oft zu wirklich schlechten Ergebnissen. Meines Erachtens ist der bessere Weg, ein strategisch durchdachtes E-Learning-Portfolio zu entwickeln und die Angebote zu konzipieren. Es braucht daher vor allem erst einmal Konzeptionsstärke und Kenntnisse darüber, was im E-Learning sinnvoll und möglich ist. Anhand dieser Anforderungen sollten dann im nächsten Schritt die passende Technologie ausgewählt werden. Dies wird je nach Angebot ein Lernmanagementsystem oder eine Videokonferenz-Software sein. Nicht selten muss aber auch eine eigene Plattform entwickelt werden, zum Beispiel bei Videolearnings oder komplexen E-Learning-Angeboten im professionellen Bereich.

Einerseits reden alle vom „lebenslangen Lernen“, andererseits scheitert Deutschland schon an der digitalen Schule. Wie sehen Sie die weitere Entwicklung im Bereich E-Learning?

Das Problem mit der digitalen Schule ist, insbesondere auch den Schulverlagen, schon seit langem bekannt. Es ist in erster Linie ein Infrastruktur- und Kompetenzproblem, dass natürlich auch mit den föderalen Strukturen in der schulischen Bildung zu tun hat. Zudem ist E-Learning im schulischen Kontext jenseits von Corona umstritten. Ich sehe den schulischen Bereich daher überhaupt nicht als Vorreiter für das digitale Lernen. Digitales Lernen findet vielmehr vor allem im beruflichen, aber auch vermehrt im privaten Kontext statt.

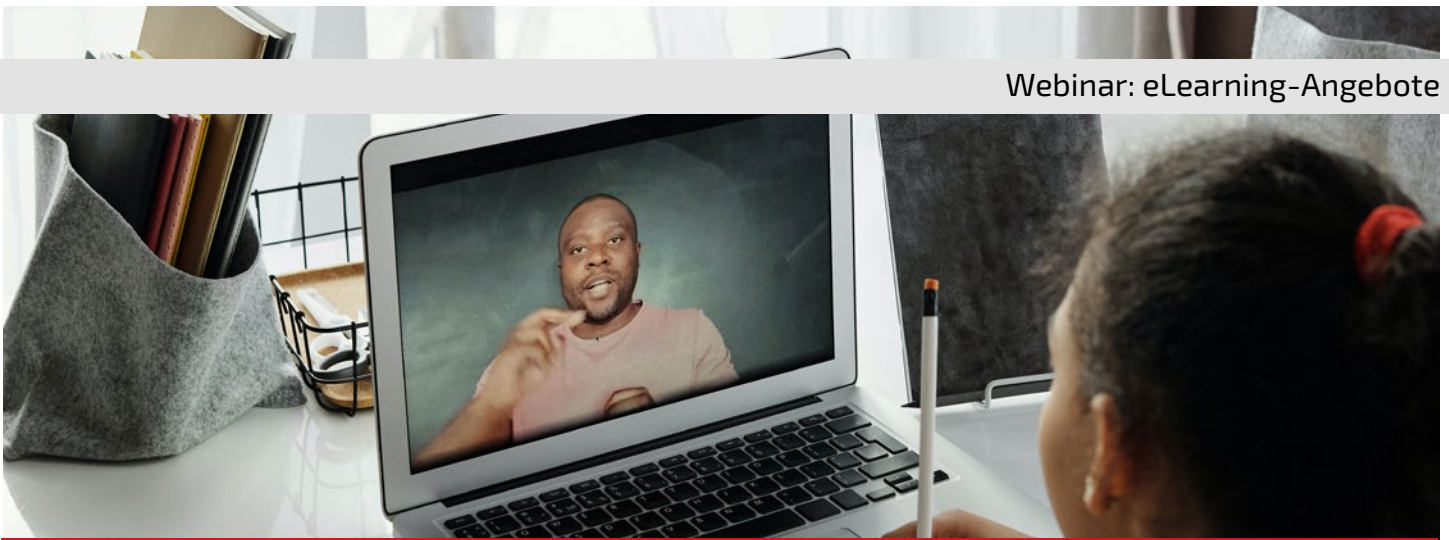
Wahrscheinlich werden wir uns alles sehr freuen, wenn Präsenzfortbildungen endlich wieder möglich sind, und diese auch intensiv nutzen, denn die große

Schwäche des digitalen Lernens ist, dass die Zwischentöne, der persönliche Austausch, die Gespräche in den Kaffeepausen, das Informelle verloren gehen. Andererseits haben wir gelernt, das digitale Lernen nicht nur möglich, sondern auch sehr zielorientiert und erfolgreich ist. E-Learning in den unterschiedlichsten Formen wird also ein sehr wichtiger und absolut selbstverständlicher Baustein sein, um Neues zu Lernen und Kompetenzen zu erweitern.

Autorin



Martina Steinröder ist Gründerin von Steinröder | Publishing Consulting. Als Expertin für Digitale Transformation berät sie viele Unternehmen bei der Digitalisierung. Einer ihrer Beratungsschwerpunkte ist die strategische Konzeption und Entwicklung digitaler Angebote. Dr. Martina Steinröder verfügt über umfangreiche Erfahrungen in der Medienbranche und mit digitalen Projekten. Sie ist u.a. Lehrbeauftragte an der philosophischen Fakultät der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg und Dozentin der Akademie der deutschen Medien.



Webinar: Entwicklung und Konzeption von eLearning-Angeboten

Durch Covid-19 hat die Bedeutung von digitalen Lernformen massiv zugenommen. eLearning ist jedoch nicht gleich eLearning. Es gibt eine schon fast unübersehbare Form von Angeboten, von "klassischen" Web-Based-Trainings über Videolernen, Online-Seminare, Webinare bis hin zu Microlearning, Live oder als Aufzeichnung, passiv konsumierend, mit aktiver Beteiligung oder in Classrooms. Auch die Einsatzmöglichkeiten sind vielfältig: eLearnings werden In-House eingesetzt, am Markt als Weiterbildungsmaßnahme angeboten oder unterstützen das Marketing.

Sie erhalten einen Überblick über die wichtigsten eLearning-Formen, lernen das passende Format für Ihre Zielgruppe zu wählen und erhalten einen Einstieg in die wesentlichen Aspekte, die Sie bei der Entwicklung und Konzeption von eLearnings beachten müssen. Das Webinar ist maximal Praxisorientiert mit vielen Best Practices und Tipps zur direkten Umsetzung in die Praxis.

Inhalte

- Produktformen im Überblick: z. B. WBTs, Videolearning, MicroLearning, Online-Seminare und -Kurse, Webinare etc.
- Kundenanforderungen und eLearning: welches eLearning passt zu welchen Anforderungen?
- Technologien, Plattformen und Tools
- Konzeption von eLearnings
- Erlösmodelle und Pricing von eLearning-angeboten

Zielgruppe

Mitarbeiter*innen aus Medienhäusern, Verlagen, Agenturen, Unternehmen und öffentlichen Institutionen, die eLearnings konzipieren und umsetzen möchten, z. B. aus den Bereichen E-Learning, Produktmanagement, Personalentwicklung, Weiterbildung, Training sowie digitale Medien und E-Business.

Termin

Donnerstag, 25.2.2021,
14:00 – 15 Uhr

Referentin

Dr. Martina Steinröder ist Gründerin von Steinröder | Publishing Consulting. Einer ihrer Beratungsschwerpunkte ist die strategische Konzeption und Entwicklung digitaler Angebote.

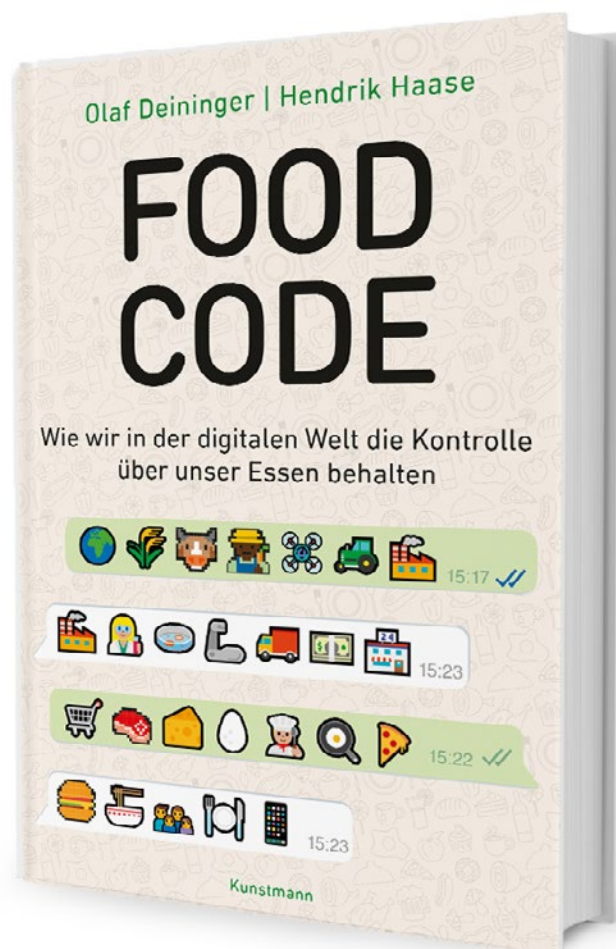
Mehr Informationen:

<https://dpr.direct/elearning>



Die digitale Revolution ist auf dem Teller angekommen.

Lesen Sie, wie Technologie unsere Lebensmittelwelt auf den Kopf stellt.



Das neue Buch von Olaf Deininger und Hendrik Haase über die digitale Revolution in unserer Lebensmittelwelt.

Ab 24. Februar
im Buchhandel

www.food-code.de

Unser Motto: „Medien, Marketing, Technologie“.

Das Informationsangebot des DIGITAL PUBLISHING REPORT hat sich in den letzten vier Jahren nachhaltig bei B2B-Entscheidern etabliert, die Marke „dpr“ hat einen enorm hohen Bekanntheitsgrad. Und das inzwischen weit über die klassische Medienbranche hinaus. Denn der digitale Wandel konzentriert sich nicht nur auf ein Branchensegment. Wir bieten Know-how und praktisches Umsetzungswissen mit unserem „Informationsangebot zur digitalen Transformation von Medien, Marketing & Kommunikation“.



Einmal
monatlich
kostenlos
in Ihrem
E-Mail-
Postfach!