



Fünf innovative Medienformate ...

... die Sie 2021 ausprobieren sollten!

Marken und Verlage

Welche Rolle spielt heutzutage
Markenkommunikation?

Video-Plattform Twitch im Marketing

Der Digital Workspace löst den
alten Newsroom ab

Systemisches Scheitern?

Zur Situation der
Lokalzeitungen

Marken sind ... Sirenen im Meer der Kauflust. Sie versprechen Status und Prestige, Thrill und Glamour. Sie verführen uns und geben uns dieses herrliche Gefühl, das Beste, Schönste und Eleganteste gewählt zu haben. Sie transportieren Lifestyle und Libido zugleich.“ Diese ebenso richtige wie poetische Beschreibung der Wirkung von Marken stammt von keinem Geringeren als Florian Langenscheidt, der schon aufgrund seines Namens um die Macht von Marken wusste.

Aber warum sind Marken heute, vor allem im digitalen „Information overflow“ wichtiger denn je? Unser Autor Ehrhardt Heinold – der sich diesem Thema in einer langen Analyse widmet, nachzulesen in diesem Magazin – hat dazu eine klare Meinung: „Zusammenfassend lässt sich der Nutzen von Marken in einem Satz formulieren: Marken schaffen Orientierung. Und zwar nicht nur für Kunden (bestehende und potenzielle), sondern auch für Handelspartner und Lieferanten (wie z. B. Autoren und Lizenzgeber, dazu später mehr), und vor allem für die Mitarbeiter. Berndt und Henkel sehen hier sogar den ersten Nutzen einer Markenführung: „Innen kommt vor außen. Wenn die eigenen Leute es nicht wissen, wofür man steht, kapieren es die Kunden auch nicht.“

Marken geben Orientierung und vermitteln Verlässlichkeit und Authentizität. Interessanterweise gibt es relativ wenige Untersuchungen zum Thema Marke und Medienunternehmen, meist initiiert von großen Zeitungshäusern. Im Buchverlagsgewerbe findet sich tatsächlich nur eine aktuellere, und zwar von Johannes Lämmerhirt, Hunther Heinrich und Martin Engstler mit dem Titel „Die



Bekanntheit von Verlagsmarken“ aus dem Jahr 2013. Ernüchterndes Fazit dort: „Insgesamt achten nur 3 Prozent der Befragten immer beim Kauf auf den Verlag, bei ca. 75 Prozent spielt der Verlag dagegen keine Rolle. Jedoch sind Unterschiede in den einzelnen Buchgattungen erkennbar. Am stärksten ausgeprägt ist die Orientierung am Verlag beim Kauf von Reiseführern, Fachbüchern, wissenschaftlichen Büchern und Sachbüchern, wo jeweils rund 20 Prozent angaben, immer, häufig oder zumindest manchmal auf den Verlag zu achten.“

Im Zeitalter von Influencern (oder Nano-Influencern – auch hierzu findet sich eine Infografik in dieser Ausgabe) ein ernüchterndes Ergebnis. Und vielleicht auch einmal Anlass, die eigene Marke selbstkritisch zu betrachten. Zu groß ist dann doch oft genug die Kluft zwischen Innen- und Außen-sicht. Oder man macht die Markenlosigkeit selbst zur Marke, wie der Augsburger Unsichtbar Verlag (der leider vor einem Jahr weitgehend den Betrieb eingestellt hat): Dort war die Verlagsmarke bewusst dezent im Hintergrund aktiv, während die eigentlichen Markenauf-

tritte den Autoren und Autorinnen vorbehalten waren. Vermutlich hatte der Verleger die Studie „Verlagsranking 2012“ des Marktforschungsinstituts Innofact gelesen: „Wenn es bislang nur wenigen Verlagen gelungen ist, sich als Marke zu etablieren, wird es in Zukunft noch wichtiger, durch eindeutige Markenversprechen den Kunden die Wahl der richtigen Bücher zu erleichtern. Heute entscheiden sich die Kunden weniger für die Produkte eines Buchverlages als vielmehr für einen Autor oder die Empfehlung eines Buchhändlers.“

Warum aber tun sich Verlage so schwer mit der Kommunikation über die eigene Marke? Gut, teils wird das auch tatsächlich bewusst Autoren, Autorinnen und dem Buchhandel überlassen, siehe obiges Beispiel des Unsichtbar Verlags. Viele Unternehmen haben aber schlicht auch Probleme mit der Umsetzung von Kommunikationsstrategien, worauf Ehrhardt Heinold hinweist: „Eine aufgeworfene Frage betraf die verlagsinterne Organisation des Markenmanagements. Fakt ist: Die meisten Verlage haben weder eine Markenführung noch ein Markenmanagement. Ursache dafür ist, dass das Markenmanagement quer zur bestehenden Organisation durchgeführt werden muss.“

Wahr ist aber auch, was Jesse Meyer-Arndt, ehemaliger Kreativ Direktor Text bei Springer & Jacoby, einst postulierte: „Ein ... Markenbildungsprozess [ist] mit Arbeit verbunden – und mit Geduld. Marken sind Eichen, keine Pilze.“

Reichlich Erkenntnisse bei der Lektüre wünscht

Steffen Meier
Herausgeber
DIGITAL PUBLISHING REPORT

Inhalt

Serie: KI in Medien und Publishing	4	Wie finanziert sich Journalismus? Petra Schwegler	30
Nano-Influencer: Wer sind sie und wie arbeitet man mit ihnen?	8	Systemisches Scheitern? Olaf Deininger	34
Marken und Verlage – eine komplexe Beziehung Ehrhardt F. Heinold	10	Öffentliche Bibliotheken: Ein wichtiger Kanal für Verlage, auch während Corona Claudia Weissman	39
Jenseits des Net Promoter Score Korbinian Spann	14	Buzzword des Monats: Agilität Johannes Bertelmann	41
Was ist Twitch und wie können Marketer es nutzen? Marvin Hintze	18	Fünf innovative Medienformate Masha Kovalyova	44
Digitales Design Boris Jitsukata	23		
„Die gesamte Branche hat quasi über Nacht auf Remote Work umgestellt“ Andy Wilson	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.

Deep Fakes, Chatbot gegen Rassismus, Einsatzmöglichkeiten von KI im Buch-Lebenszyklus

Ministerien lassen KI-Millionen liegen

Die Regierung will Künstliche Intelligenz in Deutschland pushen, doch die Ministerien lassen Millionen an Fördergeldern liegen, meldet die WirtschaftsWoche. Von den rund 215 Millionen Euro, die 2020 verfügbar waren, riefen die Ministerien bislang nur 137 Millionen Euro ab. Damit wurden rund 77,7 Millionen KI-Fördergelder nicht genutzt, zeigt die Antwort des Forschungsministeriums (BMBF) auf eine Anfrage der Grünen. Im Rahmen ihrer KI-Strategie wollte die Bundesregierung eigentlich sogar 500 Millionen Euro pro Jahr für KI ausgeben.

Besonders wenige KI-Millionen rief 2020 im Vergleich etwa das Arbeitsministerium (BMAS) ab: Lediglich 6,5 Millionen der 31 Millionen Euro wurden für KI-Projekte genutzt. Das Verkehrsministerium (BMVi) gab gerade einmal die Hälfte der zur Verfügung stehenden Mittel aus, nur 12,5 Millionen der 26,5 Millionen

Euro. Das Finanzministerium rief aus dem Elf-Millionen-Euro-Etat nur 1,5 Millionen Euro ab, das Umweltministerium nur 3,6 Millionen aus seinem 13-Millionen-Topf. Gleiches gilt für das Ministerium mit dem größten KI-Posten: Von den rund 61 Millionen Euro hat das Forschungsministerium nur rund 51 Millionen Euro ausgegeben. Rückstau gibt es ebenfalls bei den kleineren KI-Etats: Das Landwirtschaftsministerium (BMEL) nutzte von seinen drei Millionen lediglich 400.000 Euro. Die Bundesbeauftragte für Kultur und Medien (BKM), Monika Grütters (CDU), hatte aus ihrem Eine-Millionen-KI-Budget nur Verwendung für rund 170.000 Euro.

Reale Bedrohung durch Deep Fakes

Deep Fakes sind Medieninhalte, die durch den Einsatz von Künstlicher Intelligenz gezielt völlig automatisiert manipuliert und über soziale Netzwerke verbreitet werden. Was als Spielerei begann, entwickelt sich immer mehr zur

realen Bedrohung für Unternehmen und Politik. Die Abteilung Cognitive Security Technologies am Fraunhofer-Institut für Angewandte und Integrierte Sicherheit AISEC stellte nun fest, dass die Manipulation von Bildmaterial und Video- oder Audiomaterial mittlerweile bereits zu unserem Alltag gehört: Nicht nur in Zeitschriften oder auf Dating-Portalen wird mit Bildbearbeitungsprogrammen nachgeholfen, auch in sozialen Medien sind manipulierte Bilder allgegenwärtig. Durch den Einsatz von Machine Learning und Methoden der Künstlichen Intelligenz ändert sich die Bedrohungslage: Hochwertige Video-Fälschungen wie dieses Video mit dem Titel „Boris Johnson has a message for you. (deep-fake)“ können mittlerweile mit frei verfügbarer Open-Source-Software (Link zu einem Programm von DeepFaceLab) automatisiert erstellt werden. Auch die Manipulation von Audio-Dateien ist technisch so ausgereift, dass einer Person ein beliebiger Satz sozu-

Vier Bereiche, in denen Deep Fakes bereits jetzt zur realen Herausforderung geworden sind

VoiceID-Systeme: Um sich am Telefon bei einer Bank, einer Versicherung oder einem Mobilfunkanbieter zu legitimieren, werden zunehmend Voice-ID-Systeme eingesetzt. Der Nutzer wird bei einem Anruf anhand der Stimme identifiziert: Der Stimme kommt also die Bedeutung eines Passworts zu. Eine Fälschung der Stimme kann einen Angreifer beispielsweise legitimieren, Überweisungen zu tätigen oder ganze Konten zu leeren.

ID-Provider: Anbieter von digitalen Identitäten erlauben es Kunden, rein digital über das Internet ihre Identität zu bestätigen. Diese Identitäten können anschließend genutzt werden, um Bankkonten zu eröffnen oder Verträge abzuschließen. Deep Fakes ermöglichen hier nicht nur Angriffe auf Privatpersonen (Person A handelt im Namen von Person B); sondern ermöglichen auch Straftaten wie Geldwäsche, da beliebige Bankkonten erzeugt werden können.

Kriminalistik: Deep Fakes können dazu eingesetzt werden, Beweismittel zu fälschen oder Straftaten zu verschleiern. Aufnahmen von Stimmen und Geräuschen werden häufig als Beweismittel zugelassen, um Betrüger zu überführen. Die Manipulation dieser Aufnahmen stellt eine große Herausforderung für die Justiz und das Rechtssystem dar.

Social Engineering: Nicht zuletzt öffnen Deep Fakes auch Trickbetrüger Tür und Tor. Im Bereich Social Engineering, also der gezielten Irreführung von Zielpersonen mit dem Zweck, an sensible Informationen zu gelangen und Zugriffsrechte auf IT-Systeme zu erhalten, eröffnen sich durch Deep Fakes neue Risiken.

Einsatzmöglichkeiten von künstlicher Intelligenz im Buch-Lebenszyklus

Der Software-Hersteller Pondus analysierte in unterschiedlichen Projekten die Einsatzmöglichkeiten von künstlicher Intelligenz im Buch-Lebenszyklus. In einigen Projekten wurden dabei Verlags- und Handelsdaten informationstechnisch zusammenbracht, wie etwa bei einer Bedarfsanalyse und Konzeption von KI-Use-Cases (Schwerpunkt Absatzprognose) im Rahmen eines Forschungsprojekts mit der Leibniz Universität Hannover oder der Integration der Datenquellen in die KI-Applikation (u.a. Media Control, Kassendaten des Handels, Absatzdaten der Verlage, Salesranks). Daraus ist eine Liste dieser Einsatzmöglichkeiten entstanden:

Stadium	Anwendung
Titelplanung	Zielgruppenanalyse, Absatz-Forecasts
Redaktion	Sprachprüfung, Kollationieren
Materialwirtschaft	Mengendisposition
Marketing	Individuelle Programmvorschlage, Erfolgskontrolle
Datenmanagement	Automatisierte Anreicherung von Metadaten
Bestandsbewirtschaftung	Reichzeitprognose
Einkauf	Druckplattform-Wechsel zu PoD
Programmpflege	Backlistbewertung
Buchhaltung	Elektronische Rechnung (E-Invoicing)

sagen in den Mund gelegt werden kann – vorausgesetzt, es steht genug Ausgangsmaterial zur Verfügung, um die KI zu trainieren. Insbesondere bei Personen des öffentlichen Lebens stellt das angesichts der Menge an Daten, die auf den gängigen Social-Media-Plattformen zur Verfügung stehen, keine wirkliche Hürde mehr dar. Eine Demonstrator-Software, die am Fraunhofer AISEC entwickelt wurde, zeigt beispielsweise, wie Angela Merkel beliebige Sätze in den Mund gelegt werden, ihre Stimme also geklont werden kann.

KI im Newsroom

Der Dienstleister Retresco hat ein Whitepaper veröffentlicht, das die Chancen von automatisierter Berichterstattung mit Natural Language Generation beschreibt: Es erläutert, wie Natural Language Generation funktioniert, stellt die Mehrwerte und Potenziale von automatisierter Berichterstattung dar, zeigt mit Praxisbeispielen, wie NLG neue Maßstäbe im Datenjournalismus setzt und entwirft

eine NLG Success Roadmap, die zeigen soll, wie Planung & Umsetzung von NLG-Projekten in Medienhäusern gelingen. <https://www.retresco.de/white-paper-nlg-medien/>

Chatbot gegen Rassismus: Wie ein Erfinder die Beratung gegen Diskriminierung revolutionieren will

Im Kundenservice vieler Firmen werden Chatbots bereits eingesetzt. „Warum nicht auch zur Beratung gegen Diskriminierung“, fragte sich Erfinder Said Haider und programmierte den ersten Beratungs-Chatbot im Internet gegen Diskriminierung und Rassismus. Mehr als 500 Personen haben nach den Worten Haiders den Chatbot in den ersten drei Wochen genutzt. Viele hätten Fälle von Diskriminierung gemeldet, manche eine Beratungsstelle gesucht. Haider schwebt vor, dass die Antidiskriminierungs-Beratung der Zukunft „ein Tandem zwischen Chatbot und persönlicher Beratung“ ist. <https://meta-bot.de>

■ KI hat kein Innen

Olaf Deininger über den sehr gelungenen KI-Versuch von Daniel Kehlmann

Man darf Daniel Kehlmann unendlich dankbar sein. Denn was dieser hochgeschätzte Autor auf sich genommen hat – und zwar vollkommen angst- und vor allem vorurteilsfrei –, das kann man nicht hoch genug einschätzen. Er hat damit – wie ich finde – unserer Gesellschaft einen wirklich wertvollen Dienst erwiesen. Geht es auch etwas kleiner, mag man fragen. Im Augenblick nicht, halte ich dagegen. Was ist passiert?

Als Schriftsteller wagte sich Daniel Kehlmann an ein einzigartiges Schreibexperiment: Im Silicon Valley experimentierte der Autor von „Die Vermessung der Welt“ mit einer Künstlichen Intelligenz. Er versuchte zusammen mit der KI namens „Control“ einen oder mehrere Texte zu schreiben. Und zwar keine Lyrik wie in früheren Schreibversuchen mit einer Künstlichen Intelligenz als Co-Autor, sondern Prosa, eine Erzählung oder zumindest ein Essay. Daniel Kehlmann lieferte dazu meist den ersten Satz, die KI den zweiten, er einen dritten und so weiter. Wir können uns vorstellen: Das Experiment scheiterte. Nach mehreren Runden verlor die KI meist den Handlungsfaden, driftete ins Absurde oder Dadahaft ab oder verding sich in einer Endlosschleife. Ende der Geschichte.

Doch darum ging es nicht. Denn wo viele andere wahrscheinlich triumphierend erklärt hätten, dass wir der KI immer noch haushoch überlegen seien, weil sie noch nicht einmal

eine kleine Kurzgeschichte aus wenigen Seiten zustande brächte, nutzte Autor Kehlmann die Gelegenheit, um sich zu fragen, warum das so ist: Warum kommt die KI nicht weiter? Und dabei analysierte er, wie Künstliche Intelligenz und Maschinelles Lernen funktioniert.

Er zeigte, wie ein solcher Schreibalgorithmus arbeitet. Dass er nämlich auf Basis seiner Trainingssets – in diesem Fall eine Menge von Menschen geschriebener Text, darunter möglicherweise auch einige Bestseller –, also auf Basis seines gelernten Wissens versucht, einen solchen Anschlussatz zu entwerfen, wie es am wahrscheinlichsten die Menschen getan hätten. Die KI entwickelt Anschlussätze auf Basis gelernter Wahrscheinlichkeit. Und dabei kommt ihr halt schnell der Kontext abhanden. Nicht mehr und nicht weniger.

Damit erreichte Kehlmann die Frage, ob sich die KI eigentlich darüber bewusst sei. Ob sie wisse, was sie tut. Seine Antwort: Nein! KI hat kein Bewusstsein, also auch kein Innen. Und damit macht er deutlich, was KI ist: Kein Konkurrent zur menschlichen Intelligenz – auch wenn die Bezeichnung dies nahelegen scheint. Es ist lediglich eine Methode oder ein Verfahren, um in großen Datenmengen Muster zu erkennen und auf dieser Basis Wahrscheinlichkeiten vorherzusagen. Das klappt in unterschiedlichen Bereichen unterschiedlich gut: Bei der Vorhersage von Verkäufen im Einzelhandel liegt die Genauigkeit mittlerweile bei rund 66 Prozent. Ebenso bei der Vorhersage von Reichweiten in

Social Media. Selbst Kenner können mittlerweile nicht zuverlässig zwischen menschlicher Lyrik und solcher von KI unterschieden. Doch beim Schreiben von Kurzgeschichten, da hakt es. Wie wir gesehenen haben.

Kehlmann hat damit die Debatte vom Kopf auf die Füße gestellt: Denn während andere Autoren in den letzten Jahren über KI rumgeschwurbelt, orakelt, philosophische Experimente konstruiert, das Thema mit unnötigen ethischen Fragen überhöht haben, erklärt Daniel Kehlmann einfach, wie es funktioniert. Er schafft damit die Grundlage, dass mehr Menschen diese Technologie verstehen, die schon bald zur Basis-Technologie unserer Wirtschaft werden wird. Das ist wichtig, damit etwa Mediennutzer besser verstehen wie Social-Media funktioniert. Oder damit wir als Bürger über eine höhere Expertise verfügen, wenn wir etwa politisch diskutieren, ob und wie diese Technologie reguliert werden muss. Dabei bringen uns Fragen nach dem Muster „Entscheidet die KI besser als der Mensch?“ echt nicht weiter. Eher im Gegenteil. Sie führen uns weg von den entscheidenden Fragen. Was uns dagegen weiterbringt, ist das Verständnis, wie diese Technologie funktioniert. Dafür hat Daniel Kehlmann einen wertvollen Beitrag geleistet. Und dafür gebührt ihm Dank.

Seine Erfahrungen und Einschätzungen hat Daniel Kehlmann bei der 1. Stuttgarter Zukunftsrede am 9. Februar 2021 im Stuttgarter Schriftstellerhaus unter dem Titel „Mein Algorithmus und ich“ vorgetragen. In einem gleichnamigen Buch ist die Rede nachzulesen.

■ Achtung, KI-Tourist*innen!

Sie sind auf dem Vormarsch und schon überall zu finden: KI-Tourist*innen machen sich in den Projekten breit.

von Saim Rolf Alkan

Vielleicht sind es die globalen Reisebeschränkungen, die uns in den letzten Monaten eine neue Spezies von Tourist*innen beschert haben. Ich nenne sie KI-Tourist*innen. Sie sind überall zu finden, auf der ganzen Welt in Unternehmen verteilt und eine echte Herausforderung für jedes Team, das sich mit KI-Projekten beschäftigt. Vielleicht sind sie einem ihrer drei Ausprägungen sogar schon mal im realen Leben begegnet. Beschreiben würde ich die drei wie folgt:

0101: Diese Ausprägung hält sich für unglaublich kompetent, wenn es um das Thema Künstliche Intelligenz geht. Schließlich hat sie sich stapelweise Fachliteratur zu Gemüte geführt. 0101 strotzt nur so vor Halbwissen. Und 0101 mischt sich immer ein – besonders gern in Transformationsprozesse. Das gefährdet die Umsetzung, Obacht!

0202: Nicht weniger gefährlich ist der oder die „unbedarfte“ zweite Tourist*in. Diese Wegbegleitung wendet sich an Anbieter*innen und Kolleg*innen aus ihrem direkten Umfeld. Sie hat natürlich gar keine Ahnung von der KI-Materie, will aber unbedingt informiert sein und stiehlt allen Projektbeteiligten nicht nur die Show, sondern auch wertvolle Zeit. Einfach nervig!

0303: Zu guter Letzt möchte ich Ihnen noch die Ausprägung „Pauschal-Touri“ vorstellen. Mit ihr be-

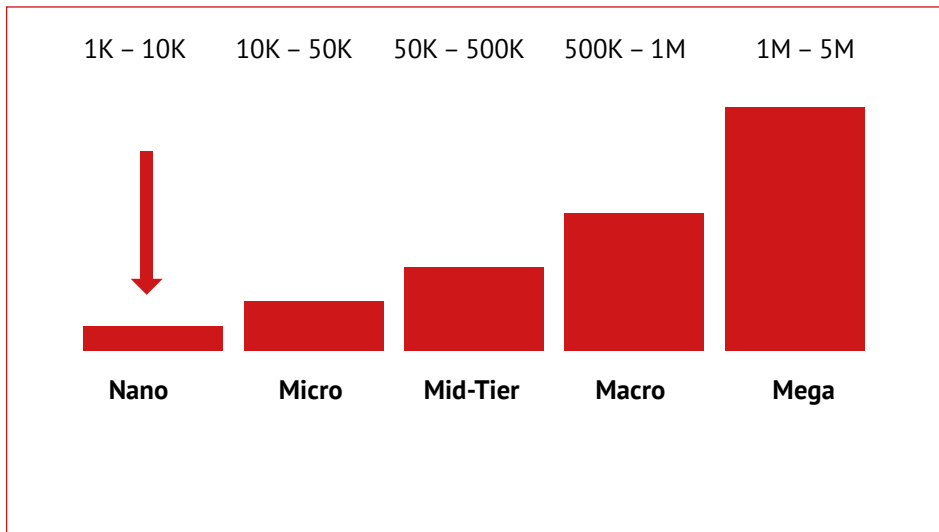
kommt man einen auf den ersten Blick pflegeleichter Menschen an die Seite gestellt, der sich gerne von Hinweisschildern leiten lässt und leicht zu überzeugen ist. Im Unternehmen richtet 0303 meist wenig Schaden an. Was viele allerdings nicht wissen und merken: Ihr Projekt stagniert!

Für einen Reiseleiter ist das Managen komplexer und vielfältiger Reisegruppen normal. Die tägliche Arbeit von KI-Manager*innen ist damit gut vergleichbar und ebenso herausfordernd, denn immer auf alle Mitglieder zu achten, rechtzeitig Fehler zu erkennen und dabei noch empathisch zu sein, ist gar nicht so leicht. Dennoch brauchen wir mehr von den wirklich richtig guten KI-Manager*innen in Unternehmen, die dann unsere Zukunft gemeinsam mit ihrem Team gestalten.



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.

Nano-Influencer: Wer sind sie und wie arbeitet man mit ihnen?



Nano-Influencer sind Instagram-Nutzer, die zwischen 1.000 und 10.000 Follower haben. Ihre Follower schätzen sie für ihre hohe Expertise in einem bestimmten Bereich, einer Branche oder in einem Themenfeld.

Warum sollte man mit Nano-Influencern zusammenarbeiten?

1. Sie haben eine enge Beziehung zu ihrer Community

Nano-Influencer sind wirklich mit ihrem Publikum verbunden. Sie haben einen Dialog mit ihren Followern aufgebaut und sprechen häufig direkt mit ihnen, wodurch ein persönliches Vertrauen entsteht, das größere Influencer einfach nicht haben. In den meisten Fällen sind Nano-Influencer extrem zugänglich. Sie antworten auf Kommentare, interagieren mit ihren Followern in ihren Direct Messages und verbinden bereitwillig potenzielle Kunden mit Ihrer Marke.



2. Sie sind vertrauenswürdig

Nano-Influencer fühlen sich eher wie Freunde an als Fremde, die versuchen, Ihnen ein Produkt zu verkaufen. Und das hat seine

Vorteile. Obwohl die Influencer-Marketing-Branche riesig ist, sind die Partnerschaften, die am besten funktionieren, diejenigen, die echt aussehen und sich echt anfühlen. Nano-Influencer sind echte Menschen mit einem echten Leben, genau wie Ihre Kunden. Wenn eine reale Person Ihre Produkte und Dienstleistungen befürwortet, ist es wahrscheinlich, dass eine andere reale Person Ihrer Meinung vertrauen wird.



3. Sie sind relevant und wertvoll für Ihre Marke

Kleinere Influencer neigen dazu, ihre Partnerschaften sorgfältig auszuwählen, und setzen sich wirklich für diejenigen ein, die in sie investieren. Sie wollen einen Partner, denen Ihre Marke genauso am Herzen liegt wie Ihnen. Nano-Influencer bringen nicht immer das große Geld ein. Normalerweise arbeiten sie mit Marken zusammen, weil sie das Produkt wirklich lieben. Wenn Sie über eine

Partnerschaft mit einem Nano-Influencer nachdenken, stellen Sie sicher, dass er sich für Ihre Marke und/oder Ihr Unternehmen begeistert. Wenn diese Leidenschaft vorhanden ist, fällt es Ihnen leicht, Ihr Produkt, Ihre Dienstleistung oder Ihre Markenkampagne ihrer Community mit Bedacht zu präsentieren; einer Community, die Ihrem Geschmack vertraut und ihre Meinung schätzt.

4. Sie sind kosteneffektiv

Im Gegensatz zu Mega- und Makro-Influencern, die pro Beitrag oder Kampagne Hunderttausende von Euro erhalten, sind Nano-Influencer für kleine Unternehmen und aufstrebende Marken erschwinglich, denn sie häufig gerne bereit sind Waren gegen Dienstleistungen zu tauschen.



Allerdings bevorzugen fast 45 % der kleineren Influencer eine monetäre Vergütung für ihre Dienste. Doch unabhängig davon, wie Sie es vorziehen, mit Influencern in Ihrer Branche zu verhandeln, ist es wichtig, sie für ihre Arbeit und natürlich ihren Einfluss fair zu entschädigen.

5. Sie bringen neue Energie für Ihre Marke

Nano-Influencer bringen häufig frische Ideen ein und ermöglichen eine bessere und authentischere Kommunikation mit Ihren Kunden, denn viele sprechen die Sprache, die Ihre Kunden verstehen.



Wie findet man die richtigen Nano Influencer?

Hashtags scannen

Finden Sie Nano-Influencer durch die Semantische Wortwolke ihrer Branche, ihres Produkts oder Ihres Themenfeldes. Suchen Sie systematisch nach diese Begriffen und identifizieren Sie Nutzer.

Diversität und Inklusion nutzen

Minderheitenmärkte haben in den USA eine Kaufkraft von fast 4 Billionen Dollar. Wenn Sie also nicht an alle Gemeinschaften und Social-Media-Nutzer vermarkten, entgeht Ihnen ein riesiger Marktanteil. Gehen Sie Partnerschaften mit Randgruppen ein.

Partnerschaften auf Dauer anlegen

Bauen Sie eine dauerhafte und für beide Seiten vorteilhafte Partnerschaft mit einem Nano-Influencer auf, der diese Beziehung wirklich zu schätzen weiß. Je mehr diese Nano-Influencer an Statur gewinnen und sichtbar werden, desto mehr steigt auch Ihre Markenbekanntheit.

Quellen: Planoly.com, Fohr.co, HypeAuditor.com, Social Publi, Creatoriq, University of Georgia

7%

Nano-Influencer verzeichnen mit bis zu 7 Prozent die höchsten Engagement-Raten auf ihren Instagram-Feed-Posts.

85%

aller Instagram-Influencer haben zwischen 1.000 und 20.000 Follower. Es gibt rund 500.000 Influencer auf Instagram.

3x

Experten schätzen, dass es für jeden Mega-Influencer drei Nano-Influencer gibt. Die Zahl der Nano-Influencer hat sich seit 2018 verdreifacht.

9X

Für jeden Makro-Influencer gibt es neun Nano-Influencer.



Am 24.3.2021 startet unsere Digitalkonferenz tech@media: spring edition

Die Digitalkonferenz des DIGITAL PUBLISHING REPORT rund um Technologiethemen für Medien, Marketing und Kommunikation am 24.3.2021

Nach dem großen Erfolg unseres ersten tech@media-Digitalevents im Dezember 2020 starten wir jetzt mit unseren Partnern und Sponsoren in den digitalen Frühling!

DAS PROGRAMM AM 24.3.2021

Digital-Strategie jetzt - wie Medien ihre chronischen IT-Probleme lösen

Referent: Jens Löbbbe, Geschäftsführer, Argestes Managementberatung

Trendanalysen und Trendprognosen mit künstlicher Intelligenz in der Verlags- und Medienbranche - Glaskugel oder Innovationsschub?

Referent/in: Tony Franzky ist leitender Entwickler bei Scriptbakery AI. Anna Lena Fehlhaber leitet bei Scriptbakery AI den Bereich Data Science und gilt als Expertin für KI Modellierung und Deep Learning.

Literatum – die Plattform für neue Geschäftsmodelle

Referent: Hermann Riedel, Senior Director Business Development Europe, Atypion

Analyze, manage, monetize: Der moderne Content Workflow mit KI

Referenten: Gregor Sieber (EB-CONT), Thomas Weinberger (Site-Fusion)

Metadaten-First und die (R)Evolution von Inhalten

Referent: Matthias Kraus, CEO Xpublisher GmbH

Digitalisierte Akquise von Anzeigenkunden für Medienunternehmen

Referent: Michael Frohn, Gründer und Geschäftsführer factory42

Digitales Lesen der nächsten Generation – APPBOOKs stehen für modernes Audience Development und ein neues, interaktives Lesen

Referent: Gregor Pchalek, CEO & Mitgründer der INNOLIBRO GmbH

Kostenlose Tickets gibt es hier:
www-tech-at-media.de

Unsere Sponsoren:

ATYPON

Xpublisher



MACHT LESEN NEU

SITE FUSION
made for publishers

SCBK
SCRIPTBAKERY





Marken und Verlage – eine komplexe Beziehung

**Welche Rolle spielen heutzutage Marken,
wie geht Markenkommunikation?**

Immer wieder stoßen wir in Beratungsprozessen auf die Markenfrage: Sind wir als Verlag eine Marke, oder müssen wir eine werden? Haben wir Produktmarken? Und wie definieren wir überhaupt, was eine Marke ist bzw. sein kann bzw. sein sollte? Markenführung im Verlag ist eine komplexe Angelegenheit, die sich allerdings lohnen kann.

Schon klar, Markenartikel sind Produkte, die in der jeweiligen Zielgruppe eine Bekanntheit haben, und das über eine lange Zeit. Zurecht legt Manfred Bruhn in seinem grundlegenden Werk „Marketing“ (Gabler) die Latte hoch: „Als Marke werden Leistungen bezeichnet, die neben einer unterscheidungsfähigen Markierung durch ein systematische Absatzkonzept im Markt ein Qualitätsversprechen geben, das eine dauerhafte werthaltige, nutzenstiftende Wirkung erzielt und bei der relevanten Zielgruppe in der Erfüllung der Kundenerwartungen einen nachhaltigen Erfolg im Markt realisiert bzw. realisieren kann.“

Auch Marketingpapst Heribert Meffert verweist auf die Bekanntheit der Marke bei den Kunden, mehr noch, er geht von einer „Verankerung in der Psyche“ aus (Marketing, Gabler): „Eine Marke kann als ein in der Psyche des Konsumenten verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung beschrieben werden. Die zugrunde liegende markierte Leistung wird dabei einem möglichst großen Absatzraum über einen längeren Zeitraum in gleichartigem Auftritt und in gleichbleibender oder verbesserter Qualität angeboten.“

Von diesem hohen Anspruch gehen auch aktuelle Darstellungen

nicht ab, im Gegenteil: In ihrem lesenswerten Buch „Brand New“ (Redline) verweisen Jon Christoph Berndt und Sven Henkel auf die wachsende Bedeutung von Marken in einer immer unübersichtlicheren Welt. Die beiden Experten beschreiben anschaulich und nachvollziehbar, dass Unternehmen mit einer klaren Markenführung mehr Erfolg haben, wenn sie alles richtig machen. Vorteile für alle Seiten also – Kunden haben ein gutes Gefühl, die Unternehmen langfristigen Erfolg:

Vorteile aus Kundensicht:

- Verlässlichkeit: Verringerung des Kaufrisikos
- Orientierungshilfe innerhalb eines Angebotes
- Schafft Vertrauen
- Hat einen „emotionalen Anker“, d. h. löst bestimmte positive Gefühle aus
- Trägt zur Abgrenzung und Vermittlung eigener Wertvorstellungen bei

Vorteile aus Firmensicht:

- Differenzierung vor der Konkurrenz
- Plattform für neue Produkte
- Basis für Lizenzierung
- Schutz vor Handelsmarken, Preisverfall und Wettbewerb
- Akzeptanz im Handel

Zusammenfassend lässt sich der Nutzen von Marken in einem Satz formulieren: Marken schaffen Orientierung. Und zwar nicht nur für Kunden (bestehende und potentielle), sondern auch für Handelspartner und Lieferanten (wie z. B. Autoren und Lizenzgeber, dazu später mehr), und vor allem für die Mitarbeiter. Berndt und Henkel sehen hier sogar den ersten Nutzen einer Markenführung: „Innen kommt vor außen. Wenn die eigenen Leute es nicht wissen, wofür man steht, kapieren es die Kunden auch nicht.“

Marken in Verlagen – Verlage als Marke?

Doch was bedeuten diese Binsenweisheiten für einen Verlag? Marken in Verlagen sind ein komplexes Thema, da es unterschiedliche, potenzielle Markenträger gibt:

- Verlag
- Label
- Autoren
- Einzelne Werke (z. B. Bücher, Zeitschriften)
- Reihen
- Character

Befragungen von Lesern ergeben immer wieder, dass Verlagslabel kaum bekannt sind, sondern die Entscheidung, wenn überhaupt, wegen eines Autors oder einer Produktmarke gefällt wurde. Was also soll eine Marke sein? Und vor allem: Wem gegenüber? Es gibt unterschiedliche Adressaten für die Markenführung:

- Ziel- und Zielgruppen: Kinder und Erwachsene
- Handel
- Autoren
- Lizenzgeber
- Werbekunden
- Presse
- Mitarbeiter

Aus diesen Rahmenkoordinaten ergeben sich vier Fragen:

1. Welche Marken hat ein Verlag?

Die Beantwortung dieser Frage sollte nicht in eine akademische Diskussion abgleiten. Letztlich müssen alle langlebigen Verlagsprodukte im Sinne einer Marke gemanagt werden. Der Verlag als Ganzes kann sich auch als Marke definieren, wohl wissend, dass er damit i. d. R. nicht die Kunden erreicht (und nicht erreichen muss), sondern sich gegenüber Autoren und Lizenzgebern und dem Handel klar positionieren kann. Und das ist schon eine Menge Wert!



Zur Identifizierung von Marken hilft eine einfache Frage: Wie würde ein Käufer den Verlag bewerten? Welche „Assets“ (also Marken) sind langfristig werthaltig?

2. In welchem Verhältnis stehen die einzelnen Marken zueinander?

Hat ein Verlag mehrere Marken (Autor, Reihe, Label), dann stellt sich die Frage, welche Marke er gegenüber welchen Adressaten in den Vordergrund stellt. Das Problem wird oft an den Büchern sichtbar, auf denen neben Autor und Verlag oft noch ein Reihentitel steht.

3. Wie ist die Markenkommunikation gegenüber den einzelnen Adressatengruppen?

Lässt sich für eine Marke eine unterschiedliche Kommunikation gegenüber unterschiedlichen Ad-

ressaten organisieren? Zum Beispiel: Der Verlag wird gegenüber dem Handel klar positioniert, damit dieser durch ein klares Bild seine Einkaufsentscheidungen mit mehr Sicherheit treffen kann. Um dieses Ziel zu erreichen, muss der Verlag eine Markenkommunikation aufbauen und durchhalten, die über das einzelne Produkt hinausreicht und dem Handel eine konstante Botschaft sendet zur Frage: Wofür stehen wir?

4. Wie viele Marken kann ein Verlag managen?

Markenmanagement ist aufwändig, ein beständiger, langfristiger Prozess, und muss klar von der Pflege eines Produktlebenszyklus unterschieden werden. Womit wir wieder bei der ersten Frage wären: Wie viele Marken hat ein Verlag bzw. kann er aktiv managen?

Markenmanagement im Verlag

Eine oben aufgeworfene Frage betraf die verlagsinterne Organisation des Markenmanagements. Fakt ist: Die meisten Verlage haben weder eine Markenführung noch ein Markenmanagement. Ursache dafür ist, dass das Markenmanagement quer zur bestehenden Organisation durchgeführt werden muss.

Nehmen wir als Beispiel einen Kinderbuchverlag, der über diverse potenzielle Marken verfügt: Einen prominenten Autoren, eine Buchreihe und einen Charakter. Ein zentrales Markenmanagement gibt es nicht, verantwortlich für die Weiterentwicklung sind in erster Linie die Lektoren, und zwar in verschiedenen Lektoraten. Das geschieht in enger Abstimmung mit der Lizenzabteilung, und natürlich sprechen Marketing und Vertrieb auch mit. Die Ab-

stimmung findet in erster Linie in den Programmkonferenzen statt. Natürlich werden dort auch Fragen der Markenführung diskutiert, aber immer nur als ein Nebenaspekt der Programmplanung.

Für Marken mit beschränktem Potenzial mag diese Organisationsform funktionieren. Doch eine echte Markenführung ist so kaum möglich:

- Jede Abteilung denkt nur über ihre Themen nach, es gibt keine Gesamtsicht auf die Marke.
- Lektorate entwickeln Bücher, weitere Verwertungsformen stehen nicht im Fokus.
- Es gibt keine zentrale Verantwortung für die Weiterentwicklung der Marke.
- Es gibt keine Standards für die Markenführung (Definition, Führung, Umsetzung).

Markenführung als Team oder in der Linie?

Fest steht: Um die Potenziale einer echten Marke voll auszuschöpfen, muss der Verlag sich eindeutig zu einer Markenführung bekennen und dafür zwei Voraussetzungen schaffen:

1. Es muss Know-how über Markenführung in den Verlag geholt werden.
2. Es muss eine Organisationsform geschaffen werden, in der die einzelnen Marken erfolgreich gemanagt werden können.

Voraussetzungen dafür schaffen

- Integration in die bestehende Organisation
- Schaffung einer neuen Position oder Abteilung nur für das Markenmanagement

Bei der Integration in die bestehende Organisationsform muss wie bei einem Projekt vorgegangen werden mit dem Unterschied, dass Markenmanagement

niemals endet und deshalb im eigentlichen Sinne kein Projekt ist. Es muss also ein Team zusammengestellt werden, das von einem Leiter gemanagt wird. Das Team muss die Marke entwickeln und zudem dafür sorgen, dass alle relevanten Themen in den Verlagsworkflow eingespeist werden. Es bietet sich hier an, ein sehr kleines Team (max. 3 Personen) zu bilden, das agil agieren kann und das sich bei Bedarf mit anderen Abteilungen abstimmt. Hier ist eine enge Verzahnung mit bereits bestehenden Gremien wichtig.

Bei der Schaffung einer neuen Position (oder sogar Abteilung) ist vor allem die Kompetenzverteilung zu klären, damit die bestehenden Abteilungen (vor allem die Lektorate) nicht übergangen werden und das Gefühl haben, nicht mehr für die Marke zuständig zu sein. Grob gesprochen könnte die Aufgabenstellung so sein:

- Das Markenmanagement ist zuständig für die produktübergreifende Markenführung ...
- ... und für die Weiterentwicklung vor allem in Hinblick auf neue Verwertungsformen.
- Es füttert die Lektorate mit neuen Ideen, zeigt Potenziale auf
- oder entwickelt mit externen Partnern neue Produkt- und Verwertungsformen.

Jeder Verlag muss eine Lösung finden

Eines jedoch ist klar: Es gibt nicht die Lösung für die Umsetzung einer Markenführung – jeder Verlag muss seinen eignen Weg finden. Damit das gelingt, muss zunächst eine Verständigung über den Stellenwert und das Potenzial der Marken erfolgen. Daraus lässt sich ableiten, mit welchem Aufwand und

mit welcher Organisationsform das Markenmanagement erfolgen soll. Wie auch immer das Ergebnis aussehen wird – schon der Analyseprozess wird dem Verlag wertvolle Erkenntnisse über seine Entwicklungspotentiale und über die Hindernisse, diese zu entfalten, liefern.

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).



Jenseits des Net Promoter Score

Wie lassen sich Kundenstimmen zusammenfassen und analysieren? Wer seine Kunden wirklich kennenlernen möchte, muss jede Kundenstimme hören

Alle sprechen von Customer Centricity. Doch nur wenige Unternehmen können ihre Kunden wirklich in den Mittelpunkt stellen. Der Net Promoter Score (NPS) ist ein gutes Einstiegs-Tool, um Kundenloyalität und -zufriedenheit zu messen. Doch wer mehr über seine Kunden erfahren möchte, sollte jedes Kundenfeedback ernst nehmen und in seiner Auswertung berücksichtigen. Mittels künstlicher Intelligenz ist heute jedes Unternehmen in der Lage, gezielt Messungen durchzuführen und zu erfahren, was die Kunden wirklich wünschen.

Customer Centricity ist das neue, große Thema

Mehr Kunden, mehr Erfolg: so lautet die Formel, der heute viele Unternehmen vertrauen. Und das zurecht. Zahlreiche Studien belegen, dass der Umsatz und Marktwert eines Unternehmens, das auf Customer Centricity setzt, stärker wachsen als die des Gesamtmarktes¹. Doch nicht nur in den Chefetagen von Handelsunternehmen und Konsumgüterherstellern legt man Wert darauf, dass Konsumenten glücklich sind.

Auch die Dienstleistungsbranche und B2B-Betriebe suchen verstärkt den direkten Draht zum Kunden. Um als Unternehmen erfolgreich zu sein, sind alle bereit, ihr Geschäftsmodell auf die bestmögliche Erfüllung von Kundenwünschen auszurichten.

Doch wie gut kennen Unternehmen ihre Kunden? Woher wissen sie, was sich ihre Kunden wirklich wünschen? Auf welche Informationen über Kaufverhalten und Erwartungen greifen Unternehmen zurück und treffen Entscheidungen? Wie stellen sie sicher, dass die Kunden über-

haupt noch im Zentrum ihres Handelns steht?

Der Net Promoter Score bietet einen Einstieg in das Verständnis der Kunden

Um die Zufriedenheit von Kunden zu messen, setzen Unternehmen zunehmend auf den NPS. Für viele ist der 2003 erstmals eingeführte Net Promoter Score einer

Das Grundmodell des NPS besteht nur aus der Frage: Wie wahrscheinlich ist es, dass sie das Produkt, das Unternehmen oder die Dienstleistung XY ihrem Kollegen weiterempfehlen?

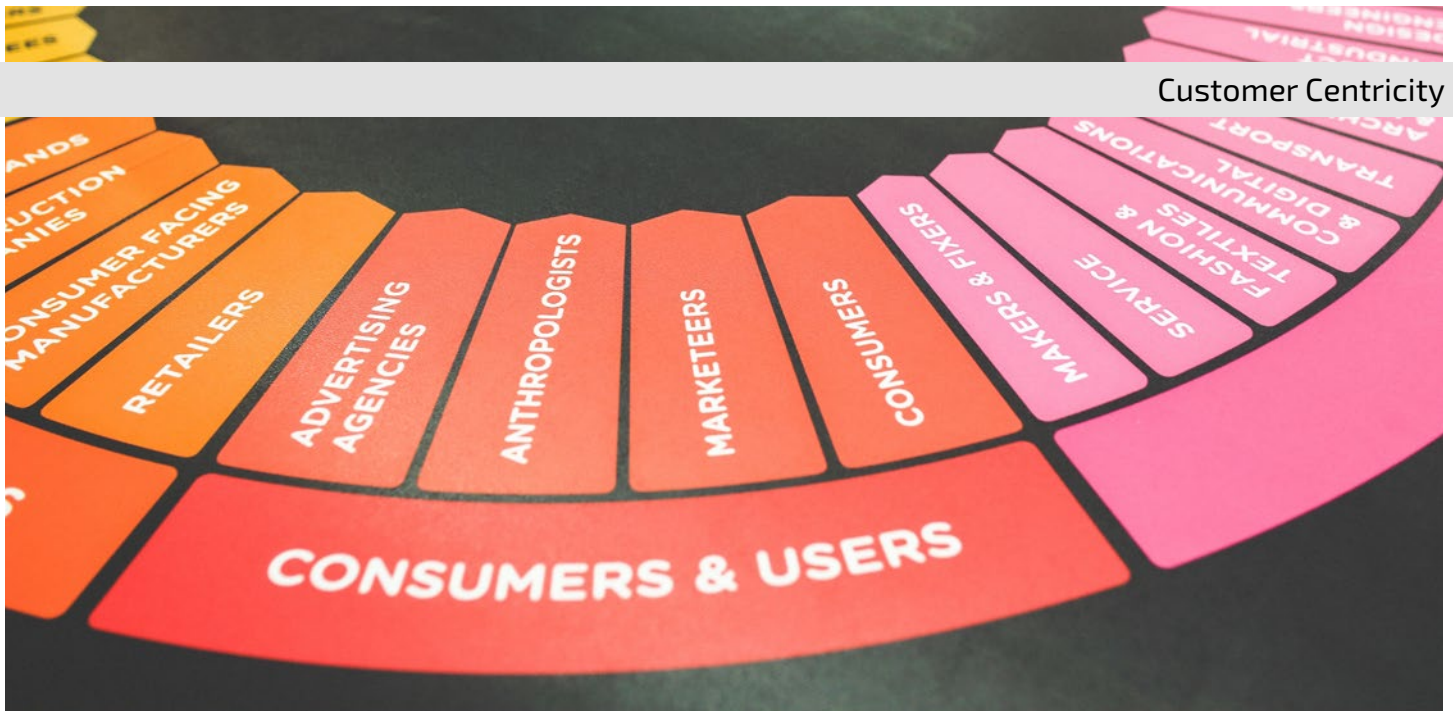
der wichtigsten KPIs des Customer Experience Managements.² Ursprünglich wurde dieser entwickelt, um die Loyalität der Kunden zu messen und Mitarbeiter zu motivieren. Inzwischen ist er eine gängige Methode, um die Wahrscheinlichkeit der Weiter-

empfehlung von Produkten und Dienstleistungen zu erfassen. Der NPS arbeitet mit der Hypothese, dass Kunden, die zum Beispiel ein Produkt weiterempfehlen, auch zufrieden und dem Produkt gegenüber loyal sind.

Das Grundmodell des NPS besteht nur aus der Frage: Wie wahrscheinlich ist es, dass sie das Produkt, das Unternehmen oder die Dienstleistung XY ihrem Kollegen weiterempfehlen? Die Befragten können diese Frage auf einer Skala von 0 (sehr unwahrscheinlich) bis 10 (sehr wahrscheinlich) beantworten. Heute wird diese Frage häufig noch um eine offene Frage ergänzt, zum Beispiel: Was ist der Grund für die Bewertung? In einem offenen Textfeld haben Kunden die Möglichkeit, frei zu formulieren.

Der Net Promoter Score ist dementsprechend eine Indexzahl. Sie ergibt sich, indem die Häufigkeit von Promotoren mit der von Kritikern verrechnet wird. Als Promoter bezeichnet man Kunden, die auf der Weiterempfehlungsskala einen Wert von 9 oder 10 angeben. Kritiker hingegen sind Käufer, die die Frage mit einer 6 oder schlechter bewerten. Alle anderen gehören zur Gruppe der Passiv-Zufriedenen. Sie werden nicht in die Berechnung mit einbezogen. Grundsätzlich gilt: je höher der berechnete Wert ist, desto positiver ist das Ergebnis für das Unternehmen.

Damit ist der Net Promoter Score ein geeignetes Instrument, um eine erste Messung von Kundenzufriedenheit durchzuführen. Er ist ein erster Schritt, zu einem besseren Verständnis von Kundentreue und ist zudem eine Methode, um Daten zu gewinnen. Die Befragung ist für jeden Kun-



den leicht zu verstehen und in nur wenigen Sekunden zu erledigen. Damit bietet der NSP für jedes Unternehmen einen guten Einstieg in das Thema Customer Centricity.

■ *NPS – nur eine magische Zahl?*

Doch wie aussagekräftig ist der Net Promoter Score? Und was kann ein Unternehmen aus einer Frage, einer Antwort und einer einzigen magischen Zahl ableiten? Vermutlich nur einen ersten Eindruck, mehr nicht. Denn viel erfährt man durch den NPS nicht über den Kunden. Und dies ist einer der Hauptkritikpunkte: Der Net Promoter Score ist nicht konkret genug. Er hilft zwar Kundentreue zu ermitteln, doch liefert er keine konkreten Gründe, dass ein Produkt einen hohen Score erhält, oder gibt Hinweise, warum Kunden mit einer Dienstleistung nicht zufrieden sind. Er polarisiert zwischen gut und schlecht, bildet aber nur wenige Details ab. Der Net Promoter Score kann deshalb nur begrenzt Informationen liefern.³

Ein Beispiel: Ein Hotel erhält einen schlechten Net Promoter Score, da die Gäste über-

wiegend unzufrieden mit ihrem Hotelaufenthalt waren. Doch woran liegt es? Sind die Zimmer nicht sauber oder schlecht ausgestattet? Ist das Personal an der Rezeption unfreundlich? Schmeckt das Frühstück nicht? Ist es der Lärm von der Baustelle auf der anderen Straßenseite oder liegt es an den fehlenden Parkplätzen? Nur wenige Teilnehmer einer NPS-Befragung nutzen den Freitext. Auch wenn Befragte im offenen Textfeld Gründe für ihre Bewertung angeben können, passiert das in der Regel nur selten. Wie geht man mit diesen Stimmen um? Wie repräsentativ sind sie? Reichen diese Daten aus, um Kundenwünsche und -erwartungen eindeutig identifizieren zu können?

■ *Die 360-Grad-Sicht auf den Kunden*

Grundsätzlich ist es ein vielversprechender Ansatz, datenbasierte Entscheidungen aufgrund von Kundenwünschen zu treffen. Wer mehr über seine Kunden und deren Erwartungshaltung erfahren möchte, braucht deshalb einen Ansatz jenseits des NPS.

Wer wissen will, ob er die Erwartungen seiner Kunden er-

füllt hat oder was er vielleicht besser machen könnte, muss ein breiteres Spektrum an Kundenstimmen auswerten. Anstatt Kundenstimmen stichprobenartig zu ermitteln, ist es ratsam, Äußerungen von Kunden an mehreren Kontaktpunkten strukturiert auszuwerten. Dies ermöglicht ein vollständiges Bild der Kundenerfahrungen und -wünsche. Auf diese Weise können Unternehmen feststellen, wo ihre Stärken liegen und an welchen Stellen sie sich noch verbessern müssen. Denn die Kunden verraten selbst das Geheimnis des Erfolgs.

Unternehmen verfügen heute über eine Vielzahl an Kontaktpunkten, an denen Konsumenten die Gelegenheit nutzen, um qualitatives Feedback abzugeben. In Zeiten von Digitalisierung und sozialen Medien gibt es für Kunden immer mehr Möglichkeiten, ihre Meinung über ein Produkt, ein Unternehmen oder eine Dienstleistung mitzuteilen. Zwei oder drei Clicks, schon ist die Produktbewertung online. Ob auf Websites für Verbraucherbewertungen, in Internetforen und sozialen Medien, in Chatbots, bei Umfragen auf der eigenen Website oder in der E-Mail-Kor-

respondenz: überall schlummern wertvolle Informationen. Aber auch direkt am Point-of-Sale, im Call Center oder auf Veranstaltungen erschließt sich ein Fundus aussagekräftiger Informationen.

Gewöhnlich finden sich direktes Feedback, Kundenservice und Marktforschung in verschiedenen Datensilos. Das erschwert eine 360-Grad-Sicht auf die Stimme des Kunden. Deshalb sind Marketingexperten heute nicht wirklich in der Lage, Kundenstimmen zugleich in großer Menge und im Detail zu verstehen. Die Lösung: künstliche Intelligenz!

Mit künstlicher Intelligenz dem Kundenwunsch auf der Spur

Moderne Softwaretools können inzwischen menschliche Sprache verstehen. Sie analysieren Kundenstimmen und unstrukturierter Text einfach und problemlos. Natural Language Processing (NLP) lautet das Zauberwort. Mit künstlicher Intelligenz lassen sich Reviews, Emails und Blogs auf ihre Tonalität (negativ oder positiv) analysieren und in einzelnen Themen zusammenfassen. Durch die wachsende Datenmenge und ständige Kontrolle und Optimierung verbessern die Ergebnisse der Analyse laufend. Deshalb ist die KI im Laufe der Zeit in der Lage, die menschliche Sprache, Empfindungen und Präferenzen immer besser zu interpretieren.

Die KI-Systeme können Tausende von Dokumenten verarbeiten und ihre wichtigsten Aussagen zusammenfassen. Sie analysieren sowohl geschriebenen Text als auch gesprochene Sprache und dies in verschiedenen Sprachen. Mögliche Quellen sind Text- und Sprachnachrichten,

E-Mail-Nachrichten, Umfragen und viele andere Dokumententypen. Sie filtern aus den Dokumenten detaillierte Informationen und generieren aus quantitativen Daten Zusammenhänge und Trends.

Darüber hinaus kann Automated NLP auch die Einstellung eines Kunden identifizieren und kategorisieren, zum Beispiel, ob er einem Produkt oder einer Dienstleistung positiv, negativ oder neutral gegenübersteht. So können häufig auftretende Beschwerden identifiziert und kritische Trends im Zeitverlauf verfolgt werden.

Wenn Marketingexperten die Informationen des aggregierten Kundenfeedbacks zur Hand haben, sind sie sofort in der Lage, Verbesserungen von Produkt und Service im Hinblick auf den Wettbewerb zu erkennen und die Kundenzufriedenheit zu erhöhen. Mit dem wachsenden Feedback im Laufe der Zeit und dem selbstlernenden System können Marketingexperten die Abwanderungsquote nach und nach optimieren oder Produkte und Dienstleistungen weiterentwickeln. Automated NLP-Lösungen können Unternehmen dabei helfen, den Übergang von standardisierten Massenprodukten zu personalisierten Produkten und Dienstleistungen zu gestalten: nachhaltig, effizient und sinnstiftend für Mitarbeiter.

Fazit: Alle relevanten Kundenwünsche verstehen

Der Net Promoter Score ist ein gutes Instrument, um die Zufriedenheit und Loyalität von Kunden im ersten Schritt messen zu können. Wer Kundenwünsche analysieren und wirklich verstehen möchte, benötigt Lösungen, die alle relevanten Kundenstim-

men berücksichtigen und die quantitative Informationen mit qualitativen Erkenntnissen über längere Zeiträume verknüpfen. Daran wird bald kein Unternehmen mehr vorbeikommen, denn datengestützten Entscheidungen gehört die Zukunft im Marketing.

¹ G. Bovensiepen et al: Customer Centricity, November 2016, S. 6. <https://www.pwc.de/de/handel-und-konsumguter/assets/customer-centricity-den-kunden-im-visier.pdf>, zuletzt aufgerufen 02/2021.

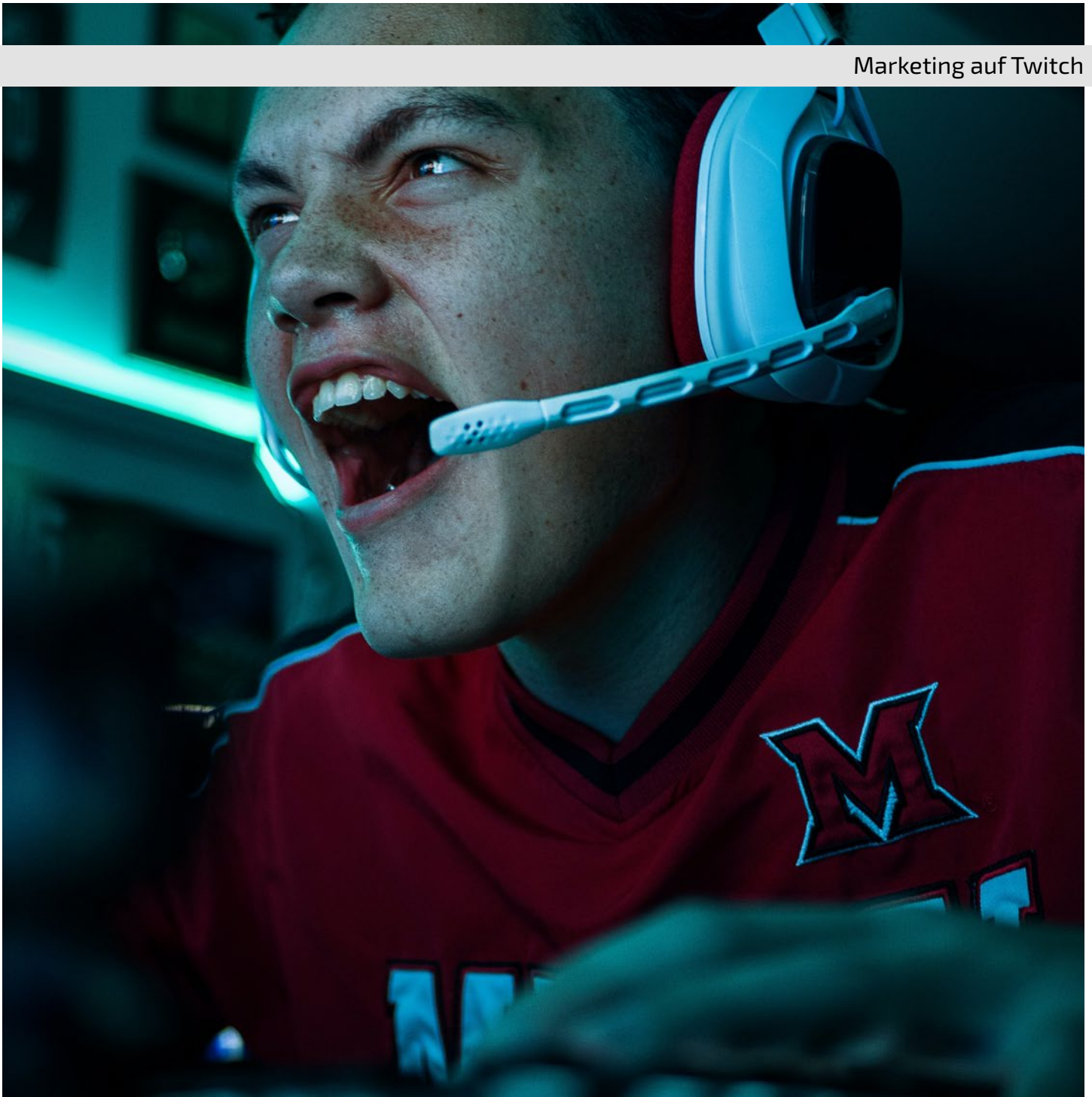
² <https://www.netpromotersystem.com/about/history-of-net-promoter/>, <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>

³ <https://www.surveymonkey.de/mp/nps-pros-cons-why-use-nps/>

Autor



Dr. Korbinian Spann ist Gründer und CEO der Insaas GmbH, einem Start-up für datengetriebenes Marketing. Seit 2018 unterstützt er Unternehmen dabei, ihre Kunden besser zu verstehen, Kundenorientierung zu messen und deren Produkte und Kommunikation zu individualisieren. Korbinian Spann ist Experte für Sprachen, digitales Marketing und Data Science.



Was ist Twitch und wie können Marketer es nutzen?

Marketing auf Twitch findet auch im DACH-Raum immer mehr Anklang und bringt außergewöhnliche Konzepte mit sich

Der Discounter ALDI streamt Online-Videospiele und fördert eSports: verkehrte Welt? Ganz im Gegenteil: Denn Marketing auf Twitch findet auch im DACH-Raum immer mehr Anklang und bringt außergewöhnliche Konzepte mit sich.

Was es mit der Streaming-Plattform Twitch auf sich hat und warum hier längst nicht mehr nur Gamer auf ihre Kosten kommen, erfahren Sie in diesem Artikel.

Was ist Twitch und wie funktioniert die Streaming-Plattform?

Die Live-Streaming-Plattform Twitch trennte sich 2011 von der inzwischen eingestellten Streaming-Seite justin.tv und entwickelt sich seitdem mit rasanter Geschwindigkeit zum bekanntesten Netzwerk der Gaming-Szene. 2014 erkannte Amazon das Potenzial, das in Twitch schlummerte, und kaufte die Plattform auf.

Der interaktive Video-Content bleibt nach wie vor auf dem Vormarsch und sorgt unterdessen dafür, dass durchschnittlich über 30 Millionen Besuchende pro Tag ihren Weg zu Twitch finden.

Die Plattform gilt längst nicht mehr als kleiner Bruder von YouTube, sondern zieht mit 2,5 Milliarden Stunden Live-Streaming in drei Monaten an dem Video-Portal vorbei. Über 7 Millionen Creator streamen jeden Monat auf Twitch Live-Ereignisse und begeistern hier eine riesige Community.

Die Geheimzutat von Twitch ist die Interaktivität der Social-Media-Plattform. Streamer teilen ihren Bildschirm bei Live-Ereignissen mit ihren Followern.

Durch eine Face-Cam ist der Creator neben der Übertragung zu sehen und agiert wie ein Kommentator.

Über den interaktiven Chat (der sich neben dem Live-Stream befindet) kann die Community Reaktionen teilen, untereinander kommunizieren und Fragen an die streamende Person richten.

Diese aktive Mitgestaltung der Zuschauenden in Echtzeit hebt Twitch klar von vielen weiteren Plattformen ab. Twitch-Creator sind unterdessen längst zu Ikonen geworden, weshalb sich die Community nicht selten mehr für den Influencer als für das Ereignis selbst interessiert.

Twitch feiert Erfolg – auch außerhalb der Gaming-Branche

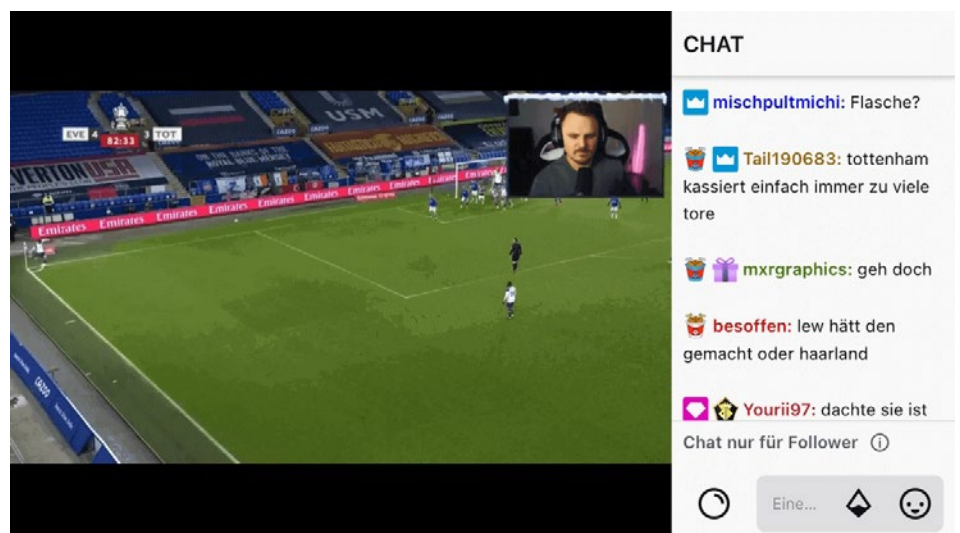
Twitch war bis vor einiger Zeit hauptsächlich als Gaming-Plattform bekannt. Euphorische Gamer und Gamerinnen teilten live ihre Videospieleerlebnisse. Doch der Online-Dienst entwickelt sich zunehmend zum Broadcasting-Medium, das vielfältige Themenbereiche abdeckt.

Im Oktober 2020 war beispielsweise „Just Chatting“ mit durchschnittlich 277.951 Zuschauenden die beliebteste Kategorie. Videospiele, Musik, Sport, Talkshows, Reisen sowie Outdoor-Aktivitäten werden mit der Community geteilt. Besonders beliebt sind die sogenannten IRL („in real life“)-Broadcaster. Damit sind Formate gemeint, bei denen der Creator alltägliche Momente mit der Kamera festhält.

Twitch macht vor keinem Themenbereich und keiner Zielgruppe halt: Auf dem Twitch-Account Marmeladenoma liest zum Beispiel eine 89-jährige Streamerin ihrem Publikum jeden Samstag Märchen vor. Mit der Umschichtung der thematischen Vielfalt hat sich auch die Demographie der Plattform verändert. Waren es zu Beginn fast ausschließlich männliche Nutzer, sind mittlerweile 35 Prozent der Twitch-Nutzerschaft weiblich.

Diese zunehmende Diversität macht Twitch zu einem reichweitenstarken Social-Media-Kanal, der Platz für authentisches Marketing bietet.

Screenshot aus der Twitch App – Kanal DieHahn



Affiliate Marketing auf Twitch: Monetarisierung der Streams

Wer regelmäßig Content liefert, kann Inhalte auf Twitch monetarisieren. Denn Twitch-Creator haben die Möglichkeit, sich für eine Partnerschaft mit der Plattform zu bewerben. Dazu sollte der Kanal jedoch groß genug sein und mindestens an drei Tagen in der Woche einen Stream veranstalten. Für kleinere Accounts – ab 50 Follower – steht das Affiliate-Programm zur Verfügung. Auch hierfür muss regelmäßig Content produziert werden – mindestens acht Stunden pro Woche.

Die Broadcaster werden bei entsprechender Monetarisierung an den Werbe- und Aboeinnahmen von Twitch beteiligt. Die Community kann Broadcaster nämlich nicht nur folgen, sondern diese auch abonnieren. Das Abo kann

Token können direkt gekauft oder durch verschiedene Aktionen gewonnen werden. Mit den Token können dann beispielsweise werbefreies Streaming oder Emoticons für den Chat freigeschaltet werden.

mit einem Abo-Token, der 6,99 Euro kostet, erworben werden. Twitch setzt hier ganz klar auf einen Gamification-Ansatz, wie er in Spielen wie Fortnite (eines der populärsten Spiele auf Twitch) angewandt wird.

Die Token können direkt gekauft oder durch verschiedene Aktionen gewonnen werden. Mit den Token können dann beispielsweise werbefreies Streaming oder Emoticons für den Chat freigeschaltet werden.

Die Einnahmen, die durch die Mikrotransaktionen erzielt werden, fließen inoffiziellen Angaben zufolge zu rund 50 Prozent an die Streamer. Es gibt außerdem die Möglichkeit, Twitch-Accounts mit Spenden zu unterstützen.

Die richtige Twitch Marketing-Strategie: Millennials stehen im Fokus

Das Mediennutzungsverhalten verändert sich aufgrund von Streaming-Diensten wie Twitch enorm. Vor allem in der jüngeren Zielgruppe ist beispielsweise Fernsehwerbung deshalb längst nicht mehr der heilige Gral unter den Marketinginstrumenten. Auf Twitch dagegen sind 72 Prozent des Publikums zwischen 16 und 34 Jahre alt.

Diese Zielgruppe ist nicht nur kaufkräftig, sondern auch gewillt, Produkte und Empfehlungen von Influencern nachzukaufen. 45 Prozent der Twitch-Nutzenden geben an, dass sie ein empfohlenes Produkt kaufen würden, um sich als Teil der Community zu fühlen.

Namhafte Marken wie Kelloggs und Nike sind früh auf den Twitch-Marketing-Zug aufgesprungen und können trotz Nicht-Gaming-Inhalten punkten. Die Streaming-Plattform bietet verschiedene Möglichkeiten, Marketing zu betreiben. Ganz klassisch können Videoanzeigen gebucht werden. Denn vor jedem gestarteten Stream wird eine Video-Ad platziert. Auch während des Streams können Anzeigen eingespielt werden. Die Hoheit liegt hier stets beim streamenden Account. Mithilfe eines Ad-Buttons kann der Creator mehrere Werbeanzeigen eigenständig platzieren.

Neben klassischen Pre- und Midroll-Ads sind jedoch auch Rabattaktionen, Giveaways, Produktvorstellungen und Live-Events, die an eine Influencer-Kampagne gekoppelt sind, vielversprechende Formate auf Twitch.

The image displays two screenshots from the Twitch mobile application. The left screenshot shows the 'Ein Abonnement auswählen' (Select a subscription) screen for the channel 'FREIRAUMREH'. It features three options: '1 Abo-Token' for 6,99 €, '2 Abo-Token' for 10,99 € (marked as a first-time buyer offer), and '5 Abo-Token' for 32,99 €. Below the options is a section titled 'Was sind Abo-Token?' explaining their use. The right screenshot shows the 'Abonnieren' (Subscribe) screen, which includes a description of the benefits and a list of 'Abonnenten-Vorteile' (Subscriber Benefits): 'Abonnenten n-Abzeichen', '10 Emotes', 'Werbefreie Wdg.', and 'Chat nur für Abonnenten'. Both screens show a 'Abonnieren' button and a token balance of 0.

Influencer Marketing auf Twitch: den richtigen Creator finden

Twitch zeichnet sich durch eine enge Beziehung zwischen Streamern und Publikum aus. Authentizität ist daher besonders gefragt. Zu verkaufslastiger Content hat auf der Plattform weniger Erfolg, denn er beeinträchtigt das Vertrauen der Nutzerschaft in den Influencer. Marken sollten deshalb unbedingt einen geeigneten Creator für ihr Unternehmen auswählen. Kriterien, die Sie bei der Auswahl des passenden Twitch-Influencers berücksichtigen sollten, sind beispielsweise:

- Genre,
- Zielgruppe,
- Reichweite,
- Sprache und
- Aktivität des jeweiligen Accounts.

Idealerweise wird der Creator auch mit in die Kampagnenplanung einbezogen. Denn die Influencer wissen meist selbst am besten, welche Produkte, Marken und Strategie in ihrer Zielgruppe ankommen. Das Produkt sollte sich unmittelbar in das Live-Erlebnis integrieren lassen und den Stream unterstützen, anstatt ihn mit der Werbebeiposte zu unterbrechen.

Genau hierin liegt die Herausforderung, aber auch die Chance für Influencer Marketing auf Twitch: Statt ein Produkt einfach in die Kamera zu halten, kann es nahtlos in den direkten Live-Stream eingebunden werden und der Community einen echten Mehrwert bieten.

Twitch-Marketing funktioniert auch im deutschsprachigen Raum

Obwohl sich Marketingabteilungen im deutschen Raum noch zurückhalten in puncto Twitch,



gibt es einige Vorreiter, die das Prinzip bereits verstanden haben. ALDI zeigt im DACH-Raum, wie Kampagnen auf Twitch nachhaltig etabliert werden können. Zusammen mit den bekannten Streaming-Accounts NoWay, Gustaf Gabel und FeelFIFA hat die Supermarktkette einen eigenen Twitch-Account (ALDI Gaming TV) gegründet und zeigt auf dem Kanal Livestreams, Gewinnspiele und Turniere.

Der Hintergrund: ALDI möchte sich als Sponsor und Unterstützer der Gaming-Branche und E-Sport-Szene etablieren. So wird der Discounter auch zum Lieferanten der Prime League – der größten Liga des Gaming-Klassikers „League of Legends“.

ALDI beweist damit, dass Twitch-Marketing auch außerhalb der eigenen Branche umgesetzt werden kann. Alles, was es dazu braucht, ist ein Gespür für die Zielgruppe und Unterstützung durch die richtigen Influencer.

Fazit: Twitch ist mehr als nur ein Gaming-Portal

Twitch hat sich vom Gamer-Portal zu einem reichweitenstarken Marketingkanal entwickelt. Neben klassischen Videoanzeigen bietet die Plattform riesiges Potential für das Influencer Marketing. Auf kaum einer anderen Plattform pflegen Community und Creator eine so enge Bindung – genau deshalb ist die Kaufbereitschaft des Publikums hier besonders hoch.

Autor



Marvin Hintze ist als Senior Marketing Manager DACH bei HubSpot für digitale Kampagnen und Projekte zuständig. Als Host des Podcasts „The Digital Helpdesk“ interviewt er außerdem regelmäßig Gäste aus der Digitalwirtschaft. Neben Marketing-Themen interessiert er sich für technologische Trends und ihre Auswirkungen auf Geschäftsprozesse und die Gesellschaft.



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:

Neue Folgen

D25 #23: Geht der Clubhouse-Hype zu Ende?

Für ein paar Wochen war es die meist gehypte App in Deutschland: Clubhouse. Martin Hoffmann war von Anfang an skeptisch und prophezeite: Clubhouse wird sich nicht halten können. Inzwischen ist es deutlich ruhiger

geworden und Martin Hoffmann sieht sich bestätigt. Zumindest, was die App angeht, das Genre „Social Audio“ hingegen könnte aus seiner Sicht Potential haben.

D25 #22: Buchhaltung und Finanzamt - Wege aus dem kleinen Dilemma

Immer dieser Ärger mit der Buchhaltung, dem Steuerthema, dem Finanzamt! Das kann vermutlich jeder, der freiberuflich oder selbständig unterwegs ist, nachvollziehen. Muss aber nicht sein. Mit „Kontist“ hat Christopher Plantener eine digitale Lösung an den Start gebracht, die das Leben mit diesen Themen zumindest leichter macht.

D25 #21: Wie man die beste Agentur der Welt baut

Er will aus HYPR die beste Agentur der Welt machen – denkt dabei aber nicht in Größen wie Umsatz oder Mitarbeiterzahl: Sachar Klein gehört zu den Top-Kommunikatoren einer neuen, digitalen Welt. Was ihn antreibt und warum er vor allem an Storytelling glaubt, erzählt er in der neuen Folge von D25 im Gespräch mit Christian Jakubetz.

D25 #20: Kundenkarten auf dem Handy

Das Smartphone macht vor nichts halt – auch nicht vor Kundenkarten: Den Plastik-Kram kann man digitalisieren

und in eine Wallet packen. Dahinter steckt allerdings sehr viel mehr als ein technischer Vorgang. Was und wie, warum der Handel davon profitiert und die Kunden auch, erzählt Björn Goß von Stocard im Gespräch mit Christian Jakubetz in der neuen Ausgabe von D25.

D25 #19: Wie das Teleshopping aufs Smartphone kommt

Teleshopping – das ist eine der merkwürdigsten wirtschaftlichen Erfolgsgeschichten: Inhaltlich gewöhnungsbedürftig, als Geschäftsmodell höchst erfolgreich. Kein Wunder also, dass man das Shopping per Video jetzt auch auf dem Smartphone machen kann. Wie und warum und welche Bedeutung das für den E-Commerce hat, erzählt uns Alex von Harsdorf von „Livebuy“ im Gespräch mit Christian Jakubetz in der neuen Ausgabe von D25.

D25 #18: Wie die Integration von IT-Projekten gelingt

Wie bringt man Altes und Neues in der IT zusammen? Gerade jetzt in einer Zeit, in der möglichst viel neu werden soll und das auch noch möglichst schnell. Eine komplexe Geschichte, aber wir haben jemanden gefunden, der Antworten auf diese Frage gibt: Christopher Möhle, COO bei Turbine Kreuzberg. So viel kann man schon mal verraten: Die Lage ist nicht völlig aussichtslos.



Digitales Design

**Begehrten Produkte etablieren –
mit gutem Design**

Ein gutes Produkt wird nicht nur genutzt, es wird geliebt. Aber wie schafft man es, so ein begehrenswertes Produkt zu erschaffen? Mit gutem Design. Aber welche Tipps sollten von B2B-Anbietern dabei beachtet werden?

Erst wenn alle Funktionen implementiert sind und alles zu 110 Prozent funktioniert, ist der deutsche Ingenieur zufrieden. Diese Behauptung hält sich hartnäckig und es kommt tatsächlich vor, dass dies Unternehmen zum Verhängnis wird, weil die Konkurrenz aus den USA den Markt schon besetzt, während die Ingenieure in Deutschland noch am perfekten Produkt tüfteln. Obwohl das Angebot aus den USA nur halbfertig ist, ist der Kuchen damit verteilt.

Dann kam der Lean-Startup-Ansatz von Eric Ries und seine Idee vom Minimum Viable Product. In kurzen Worten ist damit ein Produkt gemeint, das nur gerade so viel kann, dass die Kunden davon einen Nutzen haben – aber nicht mehr. Weitere Funktionen kommen erst im Lauf der Zeit dazu und in engem Austausch mit den Kunden. Die Annahme dahinter ist, dass alles andere Spekulation wäre und sich erst im ersten Kundenkontakt zeigt, was ein Produkt wirklich können muss. Es wird damit vermieden, Dinge zu bauen, die keiner braucht. So spart man sich teure Entwicklerleistung. Auch in B2B-Branchen hat sich diese Sichtweise durchgesetzt. Nicht sofortige Perfektion ist das Ziel, sondern ein sofortiger und validierter Nutzen für den Kunden, für den er bereit ist zu bezahlen.

Vom Minimum Viable Product zum Minimum Lovable Product

In Zeiten, wo Produkte und Dienstleistungen einen immer

größeren digitalen Anteil haben, stößt das Minimum Viable Product an seine Grenzen. Immer öfter begegnet man Produkten, die ich als „lebendes Skelett“ bezeichnen würde. Sie funktionieren schon irgendwie, schaffen es aber nicht, einen Mehrwert für den Kunden zu bieten. Der Begriff Minimum Viable Product wird immer häu-

Ein Minimum Viable Product muss vor allem ein Minimum Lovable Product sein. Es muss eine Eigenschaft haben, in die sich Kunden sofort verlieben.

figer als Ausrede benutzt, um ein halbfertiges Produkt in den Markt zu drücken. Ries meinte damit nicht den ersten Release, sondern sah im MVP immer nur einen Test der Hypothese. Ein positives Beispiel ist das iPhone. Die erste Version, die 2007 auf den Markt kam, konnte längst nicht so viel, wie wir heute erwarten, aber mit seinen Multi-Touch-Gesten und seiner Erweiterbarkeit mit Apps bot es etwas Außergewöhnliches, das die Kunden bis heute lieben.

Was also muss ein Produkt haben, damit es erstrebenswert

(desirable) wird? Es muss einen Nutzen haben. Man kann aber noch weiter gehen: Ein Minimum Viable Product muss vor allem ein Minimum Lovable Product sein. Es muss eine Eigenschaft haben, in die sich Kunden sofort verlieben. Die Betonung liegt auf „eine“ Eigenschaft. Wir lieben neue Produkte nicht, weil sie vieles können. Wir verlieben uns meist nur in eine Kernfunktion.

Leichter gesagt als getan. Wie erschafft man ein Minimum Lovable Product? Folgende Schritte sind empfehlenswert:

Klarheit schaffen: Finden Sie heraus, wo den Kunden der Schuh wirklich drückt. Versuchen Sie nicht, alles gleichzeitig zu erledigen. Verwenden Sie Methoden wie den Value Proposition Canvas oder das Kano-Modell, um Ihr Denken zu strukturieren, und führen Sie Nutzerforschung durch, um herauszufinden, wo Sie den höchsten Wert schaffen können.

Nach Begehrlichkeit priorisieren: Bei der Entscheidung, was gebaut werden soll, sollten Sie Prioritäten dort setzen, wo die Kunden das größte Begehren haben. Das finden Sie heraus, indem Sie sich in die Erfahrung des Kunden hineinversetzen durch wiederholte Interaktionen mit einem Produkt oder einer Dienstleistung. Das bietet Gelegenheit, bei Ihrem Benutzer einen Eindruck zu hinterlassen.

Erzeugen Sie Fans, nicht Benutzer

Wenn Sie Prioritäten setzen, können Sie nicht alle Kunden von Anfang an glücklich machen. Sehen Sie das als Vorteil. Es ist besser, etwas zu bauen, das nur wenige Benutzer lieben, als ein Produkt, das einer großen An-

zahl von Benutzern nur so lala gefällt. Seien Sie also bereit für die Nische, in der sich die Leute absolut leidenschaftlich für Ihr Produkt begeistern. Diese wahren Fans werden Ihr Produkt in einem iterativen Entwicklungsprozess enorm verbessern. Wenn Sie es einmal für diese Gruppe perfektioniert haben, können Sie es im nächsten Schritt zu anderen Benutzergruppen mitnehmen. Meistens werden Sie überrascht sein, wie gering die erforderlichen Anpassungen sind.

Wiederholt experimentieren und validieren: Eine Minimum Lovable Product ist ein fortlaufender Prozess. Je engagierter Ihre Fangemeinde, desto besser das Feedback, das Sie frühzeitig erhalten. Auch wenn Sie im B2B-Bereich tätig sind, scheuen Sie sich nicht davor, tatsächlich mit Menschen zu sprechen.

Ein wichtiger Aspekt in diesem Prozess ist das Design. Aber Vorsicht: Es geht nicht darum, dass etwas nur schön aussieht. Gemeint ist Design im angelsächsischen Sprachgebrauch, wo auch die Gestaltung der Funktionalität gemeint ist. Design ist, wie etwas funktioniert, mehr noch: Design ist, wie sich etwas für uns anfühlt, nicht haptisch, sondern emotional. Gutes Design bewältigt Komplexität und stiftet Sinn.

Was mich optimistisch stimmt, ist, dass immer mehr Führungskräfte wie Designer denken. Dafür gibt es viele Anzeichen. Das MBA-Studium entwickelt sich immer mehr zur Design-School – Design Thinking hat viel bewegt, im deutschsprachigen Raum vor allem durch das Hasso-Plattner-Institut in Potsdam oder die Universität St. Gallen in der Schweiz. Sie gehen Entwicklungsprojekte ganz anders an, indem sie die Frage stellen:

How might we – Wie könnten wir? Das Wie steht für die Gewissheit, dass es immer eine, meist sogar mehrere Lösungen gibt. Das Könnte animiert dazu, unterschiedliche Wege zu möglichen Lösungen auszuprobieren. Und das Wir weist darauf hin, dass man es nur im Team schafft, nicht allein.

Aber woran erkennt man nun gutes Design?

Wer danach googelt, findet schnell die zehn Thesen zu gutem Design von Dieter Rams. Der Design-Papst ist bekannt für seine Entwürfe für Hifi-Geräte von Braun in den 1960er-Jahren. Seine Thesen sind nach wie vor richtig, man merkt ihnen allerdings an, dass sie aus der Vor-Digital-Ära stammen. Angesichts der rasanten Digitalisierung der letzten Jahre und vor allem Monate sollten wir uns fragen, ob die Prinzipien, wie wir Produkte und Prozesse designen, den Erwartungen der Nutzer noch gerecht werden. Ich habe daher zehn neue Thesen formuliert, die auf den Empfehlungen von Dieter Rams basieren, aber an einigen Stellen die neuen Herausforderungen aufgreifen, vor allem bezüglich der Nutzerschnittstelle von Apps.

Gutes digitales Design

- fühlt sich gut an
- macht unser Leben einfacher
- denkt mit
- folgt gelernten Mustern
- passt sich mir an
- ist inklusiv
- entwickelt sich ständig weiter
- integriert andere Dienste
- ist schnell
- nimmt Angst

Zu Zeiten von Dieter Rams bei Braun gab es noch kein Internet und keine sozialen Medien, alle Produkte, die er gestaltete, arbeiteten analog und mit mechanischen Tasten und Knöpfen. Inte-

ressant ist, dass es dadurch auch zu Widersprüchen kommt. So fordert Rams zum Beispiel, dass gutes Design langlebig sein soll. Das heißt sich mit meiner These, dass gutes Design sich ständig weiterentwickeln und sich dem Nutzer anpassen soll. Der Radioempfänger T1000 von Braun von 1963 war auch zehn Jahre später noch zeitlos „schön“. Wenn Sie ein altes Smartphone von vor zehn Jahren haben, schauen Sie sich mal die Apps an. Unvorstellbar, dass wir heute damit zufrieden wären. Und so könnte es sein, dass ich in zehn Jahren diesen Text lese und ich mich frage, was ich mir damals dabei gedacht habe. So wie sich gutes Design verändert, ändern sich auch die Meinungen darüber, vermutlich auch meine. Mein letzter Rat lautet daher: Bleiben Sie in Sachen Design am Ball! Denn gutes Design ist kein Nice-to-Have, sondern eine Pflicht und eine nie endende Aufgabe.

Autor



Boris Jitsukata ist Geschäftsführer der Goodpatch GmbH in Deutschland, mit Studios in Berlin und München. Als einer der ersten Mitarbeiter von Goodpatch in Tokio war er maßgeblich am Aufbau und der Entwicklung des Unternehmens beteiligt und half dabei, das Team auf eine Größe von global 200 Designern und Entwicklern auszubauen.



„Die gesamte Branche hat quasi über Nacht auf Remote Work umgestellt“

Andy Wilson, Global Director Media bei Dropbox, über Kreativarbeit trotz Pandemie

Die meisten Leser des DIGITAL PUBLISHING REPORT kennen Dropbox wahrscheinlich als Filesharing-Tool, wussten aber nicht, dass Dropbox auch von Medienunternehmen genutzt wird, von traditionellen Verlagen bis hin zu volldigitalen Content-Marketing-Agenturen. Würden Sie uns bitte eine kurze Einführung in Ihre Arbeit bei Dropbox geben und wie Dropbox die Geschäfte dieser Unternehmen unterstützt?

Andy Wilson: Ich bin Andy Wilson und leite den Bereich Medien bei Dropbox. In der Praxis bedeutet das, dass ich mit unseren Produktteams zusammenarbeite, um Funktionen und Workflows zu entwickeln, die Kreativen auf der ganzen Welt bei ihrer Arbeit unterstützen, und ich arbeite eng mit unseren Kunden zusammen, um sicherzustellen, dass wir ihren großartigen Output unterstützen können.

Im letzten Jahr, bedingt durch die Pandemie, war das viel mehr Hands-on, als ich mir vorher hätte vorstellen können - von der Hilfe bei der Entwicklung von Workflows für Spielfilme über die Pandemie mit Hunderten von Mitwirkenden auf der ganzen Welt bis hin zur Unterstützung von Verlagen, die ihr Unternehmen in weniger als 10 Tagen komplett transformieren mussten.

Sobald Medienunternehmen komplett auf Remote-Arbeit umgestellt hatten, mussten sie sich trotz einiger Erfahrung mit Remote-Workflows an die neue Situation anpassen. Haben Sie den Eindruck, dass es inzwischen Bemühungen gab, diese anfänglichen, behelfsmäßigen Anpassungen zu professionalisieren?

Andy Wilson: Die gesamte Branche hat quasi über Nacht auf Remote Work umgestellt. Man kann also sagen, dass viele der anfangs eingeführten Remote-Workflows aus



Andy Wilson, Global Director Media, Dropbox

Mit über 18 Jahren Erfahrung in den Bereichen interaktive Fernsehdienste, Broadcast-Innovation, Produktmanagement und digitale Rechte für die BBC und nach einer führenden Position bei der Digital Production Partnership-Initiative schloss sich Andy Wilson im Jahr 2018 Dropbox an, wo er den Bereich Medien als Global Director of Media leitet. Er arbeitet täglich eng mit Unternehmen aus der Medienwelt zusammen, um so viel Wert wie möglich aus dem Know-how der Technologie und den Produkten von Dropbox zu schöpfen. Andy Wilson lebt und arbeitet in London, UK.

der Notwendigkeit heraus entstanden sind, Teams schnell miteinander zu verbinden und ihnen den Zugriff auf die für sie notwendigen Inhalte zu ermöglichen. Wir konnten schon sehr früh im März 2020 einen deutlichen Anstieg der Arbeit an für die Kreativbranche typischen Dateiformaten in Dropbox feststellen.

Wie Sie richtig sagen, haben wir seither gesehen, wie Teams ihre frühen Ansätze überdacht und

neue Remote-Workflows und Produktionstechniken eingeführt haben, die ihnen helfen, die Vorteile der Arbeit in der Cloud zu nutzen. Viele haben etwa ihre Workstations nach Hause verlegt, virtuelle Bild- und Content-Bearbeitungstools in ihren Häusern eingerichtet und sich stärker auf eine teils permanente Lösung eingestellt.

In diesem Zusammenhang beobachten wir, dass immer mehr Kreative auf Streaming-Versionen ihrer Inhalte zugreifen, anstatt große Dateien herunterzuladen - das hilft, die Produktion und die Freigaben zu beschleunigen. Wir haben festgestellt, dass die Inhalts-synchronisation zu einem Lebensretter für Teams geworden ist, die große Mediendateien austauschen müssen. Auch unser Transfer-Service hat einen großen Zuwachs erfahren - er hilft Teams dabei, von Dropbox Daten auszuliefern.

Wir haben also die Ärmel hochgekrempt, um die Entwicklung und Bereitstellung neuer Funktionen zu beschleunigen, die Kreativteams bei der Arbeit aus der Ferne unterstützen - von präzise Feedback über framegenaue Kommentare und Streaming großer Mediendateien bis hin zur Erweiterung der Übertragungsmöglichkeiten von Dropbox Transfer für Kreativteams auf 250 GB. Und wir arbeiten dabei eng mit unseren Partnern wie Adobe, Sprout Social, Clipchamp und Rev.com zusammen, die Kreativtools entwickeln, um die Arbeit aus der Ferne zu erleichtern.

Schon vor Covid-19 war eine der vielen Krisen, mit denen die Medienbranche und insbesondere die Nachrichtenmedien sich konfrontiert sahen, eine Krise der Glaubwürdigkeit. Wie hat die Pandemie Ihrer Meinung nach diese Entwicklung beeinflusst?

Andy Wilson: Ich würde nicht sagen, dass die Pandemie zu einer Glaubwürdigkeitskrise beigetragen hat, im Gegenteil - die traditionellen Nachrichtenmedien haben außerordentlich hart daran gearbeitet, objektiv über die Pandemie und die Reaktionen der Regierungen und der Gesellschaft auf sie zu berichten. Selbstverständlich gibt es eindeutige Herausforderungen durch Fake News im Internet, wobei inzwischen sehr konstruktive Maßnahmen von einer Reihe von Regierungen und Organisationen ergriffen werden, um dem entgegenzuwirken.

Wir bei Dropbox konzentrieren uns darauf, Journalisten, Medienschaffende und Kreative in die Lage zu versetzen, ihre Inhalte zu produzieren, zu kollaborieren und ihre Geschichten an die Öffentlichkeit zu tragen, auch wenn es nicht immer einfach ist. Wir haben mit Nachrichtenorganisationen auf der ganzen Welt zusammengearbeitet, um sicherzustellen, dass Interviews und Inhalte sicher zwischen ihren Redaktionsteams ausgetauscht werden können.

Wenn es eine Glaubwürdigkeitskrise gibt, ist der einzige Ausweg guter Journalismus, redaktionelle Sorgfalt und die Gewissheit, dass die Teams die nötigen Werkzeuge haben, um diese Ziele umzusetzen.

Wie haben sich die Mediengewohnheiten der Konsumenten während der Pandemie verändert und wie haben sich die Medienunternehmen auf diese Veränderungen eingestellt? Profitieren alle von „stay-at-home“-Angeboten wie die Big Player Netflix, Amazon Prime und dergleichen?

Andy Wilson: Es war eine wirklich spannende, aber auch schwierige Zeit, die Auswirkungen auf Me-

dienunternehmen zu beobachten. Für viele war die Kürzung der Werbeausgaben zu Beginn der Pandemie unglaublich hart. Vor allem, weil sie gleichzeitig Rekordwerte bei den Nutzerzahlen verzeichneten. Glücklicherweise reguliert sich das langsam wieder.

Natürlich haben die „Stay-at-home“-Angebote wesentlich dazu beigetragen, die Nutzung von Streaming-Diensten wie Netflix, Disney Plus, Peacock und Amazon Prime zu steigern. Als die Verbraucher merkten, dass sie nicht mehr ins Kino, ins Theater, zu Konzerten oder Live-Auftritten gehen konnten, wechselten sie zu Streaming-Diensten, um diese Lücken zu füllen. Und diese Unternehmen haben unglaublich leistungsstarke Technologien aufgefahren, um den großen Nachfrageschub zu bewältigen.

Aber eine der größten Überraschungen war vielleicht das Wachstum von lokalen Inhalten und Veranstaltungen – durch Zoom, Facebook Live, Hop.in und andere Plattformen, die es den Menschen ermöglichen, Live-Unterhaltung in einem neuen Format zu erleben - von ihrem lokalen Kneipenquiz bis hin zu Chören, Gottesdiensten, Yogastunden und vielem mehr. Eventbrite verzeichnete über 1 Million virtuelle Veranstaltungen auf seiner Plattform. Damit haben Online-Live-Videos eine ganz neue Bedeutung erhalten.

Wenn Sie auf das Jahr 2020 und Ihren Austausch mit Kunden zurückblicken, welche Art von Medienunternehmen schnitten besser ab als andere und welche Strategien erwiesen sich als besonders effektiv, um dem Abwärtstrend der Pandemie zu begegnen?

Andy Wilson: Ich denke, dass die-


jenigen, die über gute und eingespielte Disaster-Recovery-Pläne verfügten, klar im Vorteil waren. Aber für mich gehören alle Unternehmen, die es geschafft haben, ihren Betrieb aufrecht zu erhalten, zu den Gewinnern.

Es ist das Erstaunliche an Kreativen, dass sie immer einen Weg finden, um weiter zu machen, und das ist genau das, was wir in großem Umfang beobachten konnten. Die Unternehmen, die proaktiv auf ihre Mitarbeiter zugegangen sind und sie bei der Umstellung auf Remote Working unterstützt haben, sind deutlich schneller zum Ziel gekommen. Sie führten Schulungen durch, führten regelmäßige Videokonferenzen ein und sorgten dafür, dass die Teams die Tools erhielten, die sie für ihre Arbeit benötigten.

Tatsächlich waren viele Unternehmen bereits auf Remote Working eingestellt, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen haben sich einfach ihre Laptops geschnappt und sind nach Hause gegangen. Das ist eine Geschichte, die ich immer wieder gehört habe. Die hybriden Arbeitsabläufe, die viele Kreative in den letzten drei bis vier Jahren eingeführt haben, werden nun allmählich zum Branchenstandard. Und das bedeutet hoffentlich, dass die Kreativen in der Lage sein werden, größere Flexibilität am Arbeitsplatz zu genießen, wenn die Teams beginnen, ins Büro zurückzukehren.

Wenn Sie ein Medienunternehmen leiten würden, was wäre Ihre Priorität Nummer 1 im Jahr 2021?

Die erstaunliche Arbeit der Kreativen im gesamten Unternehmen anzuerkennen und weiterhin in Tools zu investieren, die ihnen helfen, ihre Arbeit zu erledigen.



Webinar: Warum sich Community-Building für Medienunternehmen lohnt

Dieses Webinar vermittelt die Chancen, die für Unternehmen durch die Etablierung von eigenen Online-Communities entstehen und gibt einen Überblick über erfolgreiche deutsche und internationale Fallbeispiele, analysiert Best-Practice-Beispiele und zeigt Erfolgsfaktoren und Methoden zur Entwicklung eigener kommunikativer Lösungen. Sie erfahren, was Sie beachten müssen, um die Chancen zu bewerten und eigene Angebote erfolgreich zu entwickeln, im Markt zu starten, zu betreiben und zu monetarisieren. Es erläutert erste strategische und konzeptionelle Schritte, um Community-Building im eigenen Haus zu etablieren.



Inhalt Teil 1

- Einführung
- Grundlagen
- Definition
- Chancen und Perspektiven
- Konzeptionelle Ansätze
- Beispielhafte Angebote
- Marktüberblick Dienstleister
- Ressourcen-Analyse
- Konzeptentwicklung

Inhalt Teil 2

f3 – vom Start-up-Magazin zur Online-Community “f3. farm food future”, Mitte 2018 vom Landwirtschaftsverlag (Münster) gelauncht, startete als klassisches Verlagsmodell, es wurden Informationen aufbereitet und über Onlinebeiträge und in einem halbjährlich erscheinenden Magazin in Umlauf gebracht. Schnell aber wurde klar, dass es einen großen Bedarf an Austausch in der Zielgruppe gibt: Junge Unternehmer suchen potenzielle Investitionsfelder, Agrarstudierende suchen nach Mitgründern etc. Die Folge war der Umbau zur Plattform und zur Community. Unterstützt wurde das Ganze durch die

aktive Mitarbeit der Mitglieder, von user generated Content über redaktionell moderierte Diskussionen bis hin zu Kurzvorträgen.

Termin

Donnerstag, 08.04.2021 14:00 bis 16:00 (2 Stunden)

Referenten

Olaf Deininger, Journalist, Redakteur und Digitalexperte
Der Wirtschaftsjournalist und Digitalexperte blickt auf eine langjährige Erfahrung in leitenden Positionen zurück.

Myles Sutholt, Leiter Digitale Produkte Landwirtschaftsverlage, seit Sommer 2020 als Leiter Digitale Produkte verantwortlich für die Digitalisierung des Kerngeschäfts.

Mehr Informationen:

<https://dpr.direct/community>

A photograph of a weathered wall with peeling paper and a sticker that reads "GOOD NEWS IS COMING". The sticker is white with black text. The wall is grey and has a blue piece of paper or tape on the left side. The background is blurred, showing what appears to be a car.

**GOOD
NEWS
IS COMING**

Wie finanziert sich Journalismus?

Wird die „Quersubventionierung“ journalistischer Inhalte durch andere Geschäftsfelder Realität?

Die digitale Leserschaft und ihre Zahlungsbereitschaft für Inhalte wachsen in Corona-Zeiten, Paid Content bewegt die Verlagsbranche. Vielen Trendberichten ist derzeit gemeinsam, dass sie einen beschleunigten Vorstoß in Richtung digitaler Abonnements und anderer Formen der Bezahlung von Inhalten skizzieren. Und gelungene Beispiele wie die New York Times, The Guardian, Dagens Nyheter, Zeit oder Süddeutsche Zeitung für die positive Entwicklung anführen. Doch reicht dieser Geldsegen für die Finanzierung von Qualitätsjournalismus aus?

Internationale wie nationale Printmarken verzeichnen nach dem ersten Covid-19-Jahr mit seinen Beschränkungen des öffentlichen Lebens einen starken Zuwachs bei Abonnent*innen der digitalen Inhalte. Der Abo-Spezialist Zuora bilanzierte sogar nach der ersten Lockdown-Phase im Frühjahr 2020, dass Medienveröffentlichungen das am zweit-schnellsten wachsende Segment nach Video-Streaming-Diensten wie Disney+, Netflix und Amazon Prime seien. Zuora zufolge sind die durchschnittlichen Abonnements im Nachrichtenbereich zwischen März und Mai 2020 im Vergleich zum Vorjahr um rund 110 Prozent gestiegen.

Für viele der „Early Mover“ übersteigt der digitale Umsatz inzwischen die Erlöse aus dem klassischen Printgeschäft. Auch kann eine beträchtliche Anzahl von Qualitätsblättern einen Weg in eine digitale Zukunft sehen, wie es etwa in Deutschland das Team der Wochenzeitung *Zeit* tut.

Diesen Schwung in Richtung Paid Content gilt es nun beizubehalten. Das empfiehlt auch das

renommierte Reuters Institute for the Study of Journalism an der Universität von Oxford in seinem jährlichen „Digital News Report“. Zugleich schränken die Medienwissenschaftler die Erwartungen an diesen Einnahmestrang ein. Für viele Verlage werde das Wachstum bei den digitalen Abonnements nicht annähernd ausreichen, um die erheblichen Rückgänge bei den Printauflagen, bei den gedruckten und digitalen Werbeeinnahmen auszugleichen. Die volle Auswirkung des finanziellen Schlags, der durch die Schließung verursacht wurde, sei jetzt zu spüren, heißt es in dem aktualisierten jährlichen Werk.

Corona-Folgen werfen viele Fragen auf

Bei Wirtschaft wie Medien geht es nun, während der zweiten und härteren Corona-Welle mit anhaltenden Lockdowns weltweit, ums Durchhalten, Kostensenken und Konsolidieren.

Eine brennende Frage wird auch sein, wie man neue Abonnent*innen halten kann, die während des Covid-19-Booms an Bord gekommen sind. Zumal immer mehr Verlage um eine relativ kleine Anzahl von zahlungswilligen Kunden buhlen, könnte dies noch schwieriger werden, wenn sich die Wirtschaft weiter verschlechtert und die Finanzen der Leser*innen knapp werden. „Billigangebote und differenzierte Preise sind zwei wahrscheinliche Folgen“, mutmaßt das Reuters Institute for the Study of Journalism und verweist auf Verlage wie das Wall Street Journal mit speziellen „Sparangeboten“ für Arbeitslose.

Auch erkennen die Wissenschaftler aus Oxford mehr Plattformunterstützung für Abonnements durch Projekte wie Apple

News+ oder Subscribe with Google. Das Bezahl-Newsletter-Angebot Substack für unabhängige Autoren wird ebenfalls angeführt. Die Branche könne 2021 eine nahtlosere Integration von Abonnements beispielsweise in Form von Podcasts in ein breiteres Spektrum von nativen Plattformerfahrungen erwarten, lautet die Einschätzung. Gebündelte Print- und Audio-Abonnements werden als eine Möglichkeit genannt.

Wie werden Werbe- und Vertriebsbußen ausgeglichen?

Die Corona-Pandemie hat zudem ein Fragezeichen hinter die digitalen Werbeerlöse der Printableger gesetzt. So hat sich laut dem Reuters-Bericht die Ansicht bestärkt, dass die Branche die ungesunde Abhängigkeit von digitaler Werbung durchbrechen müsse, der unter anderem vorgeworfen wird, Clickbait zu fördern, die Qualität zu mindern und ein schlechtes Nutzererlebnis zu schaffen. Wirtschaftlich gesehen geraten die Verlage ohnehin im intensiven Wettbewerb mit Google, Facebook und Co ins Hintertreffen, die den Löwenanteil des Wachstums im digitalen Werbemarkt für sich beanspruchen. Viele Nachrichtenverlage verzeichnen aktuell nur ein geringes oder gar kein Wachstum ihrer Online-Werbeeinnahmen.

Die britischen Wissenschaftler folgern aus den durch Corona beschleunigten Entwicklungen, dass nachhaltige unabhängige Medien einen anderen Ansatz benötigen, der durch mehrere Einnahmequellen unterstützt wird. Kommerzielle Anbieter geben dem Reuters Institute zufolge derzeit vier verschiedene Einnahmequellen als wichtig oder sehr wichtig für die Finanzierung von Inhalten an:

- das (digitale) Abonnement als inzwischen wichtigste Einnahmequelle
- Werbung und Sponsoring
- Micropayment, Spenden oder Unterstützung durch Fonds, Stiftungen
- Crowdfunding (einmalige oder wiederkehrende Spenden von Verbrauchern zur Unterstützung des Journalismus wie rund ums neue Silke-Burmester-Projekt *Palais Fluxx*)

„Gemischte oder hybride Modelle beginnen, positive Ergebnisse zu erzielen“, betonen die Wissenschaftler und führen den britischen Independent an, der seine Printausgabe vor mehr als vier Jahren eingestellt hat. Inzwischen sieht seine Mischfinanzierung digitale Werbung, E-Commerce, Affiliate-Einnahmen, Premium-Abonnements und ein Beitragsmodell vor. The Independent plant für 2021, neue Initiativen voranzutreiben. Dazu zählen ein neues Bewegtbildangebot sowie eine weitere internationale Expansion mit dem Ziel, schneller mehr umzusetzen.

Ein aktuelles Beispiel einer Mischfinanzierung digitaler Journalismusmodelle kommt gerade aus Österreich.

Wie sehen neue Modelle der Refinanzierung aus?

Eine Einschätzung des Reuters Institute lautet: „Verlage werden ab 2021 mehr wie Einzelhändler aussehen.“ Mit dem Hinweis, dass in diesem Jahr stärker als zuvor am Produkterlebnis der Online-Angebote oder Apps gearbeitet werden müsste, um Abonnent*innen zu zufriedenen Kund*innen zu machen. Einer, der das Markenbewusstsein einer jungen Zielgruppe bereits erfolgreich auf Unterhaltung und Shopping richtet, ist

Christian Bäsler, der Mann hinter der US-„Medienmarke“ Complex Networks. Über Shows auf Social-Media-Kanälen wie Snapchat, Serien auf den Streaming-Portalen Netflix und Hulu, Festivals mit tausenden Besuchern sowie eigens entwickelte Produkte, die über Marktplätze verkauft werden, sprach der Gründer im Rahmen der *Medientage München 2020*:

Wird also doch die von Springer-Vorstandschef Mathias Döpfner ins Feld geführte „Quersubventionierung“ journalistischer Inhalte durch andere Geschäftsfelder der Realität?

Verlage denken laut der aktuellen Reuters-Institute-Umfrage zunehmend darüber nach, wie sie am E-Commerce-Wachstum teilhaben können, indem sie Inhalte kuratieren, die die richtige Kaufabsicht erzeugen. Eigenständige Bewertungsseiten wie *Wirecutter* der New York Times oder *IndyBest* des Independent seien nur einige Beispiele für erfolgreiche Seiten, die durch Affiliate-Einnahmen einen erheblichen Beitrag zum Gewinn leisten - mit dem zusätzlichen Vorteil, dass sie wertvolle First-Party-Daten fürs Data Marketing sammeln.

Covid-19 hat auch dazu geführt, dass die Verlage umsatzrelevante Eventstrategien umschreiben mussten, da physische Treffen gestrichen und die Aktivitäten ins Internet verlegt wurden. Mittlerweile wissen die Publisher, dass virtuelle Events schneller auf die Beine gestellt werden können bei geringeren Kosten, mit hochkarätigen Gästen und einem größeren Publikum als bei physischen Konferenzen. Viele Verlage setzten nun darauf, dass die Bündelung von kostenpflichtigen Events mit bestehenden Abonnements eine gute Möglich-

keit sei, die Kundenbindung zu erhöhen und die Abwanderung zu verringern. Hinzu kommt: Virtuelle Events stellen eine wichtige Quelle wertvoller Daten und eine Möglichkeit dar, eine Beziehung zu neuen Nutzer*innen aufzubauen. Die Ox-forder Forscher rechnen für dieses Jahr mit einer größeren Professionalisierung bei der Produktion und Verpackung dieser Events sowie mit neuen Funktionen, die dabei helfen sollen, überzeugendere Online-Erlebnisse zu liefern. Eine gewisse *Zoom-Müdigkeit* werde im Jahr 2021 unvermeidlich sein, da unser Verlangen nach menschlichem Kontakt wieder geweckt wird. Doch, so glauben die Studienautoren, wie in so vielen anderen Bereichen werde die Zukunft wahrscheinlich eine *hybride* sein.

Zuerst veröffentlicht auf dem Blog der *Medientage*.

Autorin



Petra Schwegler arbeitet für die *Medientage München* in Kommunikation und Marketing. Zuvor war die Diplom-Journalistin für die News-Redaktion bei der Fachzeitschrift *W&V* verantwortlich. Foto: Medien.Bayern GmbH, Alexander von Spreiti



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.



Systemisches Scheitern?

Das „System Lokalzeitung“ muss weiterentwickelt werden und wieder stärker in der Lebenswelt der Leser und der Nutzer Verankerung finden

Es ist noch nicht lange her, da warb der Chefredakteur Stefan Lutz mit einem Testimonial auf der Website seines Südkuriers für den Abschluss von Abonnements. Sein Argument: Über 120 Redakteure arbeiteten beim Südkurier täglich für die Leser. Da die Kampagne mittlerweile von der Website wieder verschwunden ist, bin ich mir heute nicht mehr so ganz über die genaue Anzahl der Redakteure sicher. Auf jedem Fall lag sie im niedrigen dreistelligen Bereich. Doch die exakt genaue Zahl spielt für das, was ich thematisieren möchte, keine besonders große Rolle.

Diese Kampagne und das Zitat gaben mir auf jeden Fall zu denken. Nicht bezogen auf den Südkurier, sondern bezogen auf die Situation der traditionellen Lokalzeitungen generell. Und nicht nur das: Ich fragte mich auch, ob das nicht typisch für die Situation des Lokaljournalismus ist, wie er im Augenblick von vielen Tageszeitungen praktiziert wird. Doch der Reihe nach.

Einerseits kann ich es als langjähriger Chefredakteur und Redaktionsleiter natürlich vollkommen nachvollziehen, dass der Kollege stolz auf seine journalistische Organisation ist. Trotzdem drängte sich mir die Frage auf, wie der Leser oder Nutzer, der dadurch ja Abonnent werden soll, das Testimonial interpretieren sollte. Denn schließlich kann er gar nicht beurteilen, ob diese Anzahl an Redakteuren für eine redaktionelle Organisation von der Größe des Südkuriers viel oder wenig Redakteure darstellen. Auch bezogen auf die Anzahl der Lokalausgaben oder bezogen auf die Größe des Verbreitungsgebietes kann er es nicht interpretieren. Denn dafür fehlt ihm ein Referenzpunkt.

Da der Nutzer oder Leser nun auch kaum weiß, wie viele Redakteure die angrenzenden Tageszeitungen Schwäbische Zeitung oder Badische Zeitung beschäftigen, kann er nicht einmal abgleichen, ob der Südkurier mehr Redakteure als andere Tageszeitungen in der Region beschäftigen

**Eine medial
gut gemachte
Lokalzeitung
oder ein medial
gut gemachtes
lokales
digitales
Angebot muss
noch lange
keine gute
Zeitung oder
eine gute
Website für
ihre lokalen
Leser oder
Nutzer sein.**

oder weniger. Immerhin könnte man – für den Fall, dass es mehr wären – daraus folgern, dass damit auch die inhaltliche Qualität höher sein könnte. Da aber die Südkurier-Kampagne keine Informationen dazu lieferte, wie das Haus im Vergleich zu anderen Häusern mit Redakteuren ausgestattet ist, blieb auch diese Interpretation stecken. Mein Fazit: Für den potenziellen Abonnenten war es

also nur eine Zahl, die eigentlich nichts aussagt. Und die Tatsache, dass bei einer Zeitung eine Anzahl Redakteure arbeiten ist ebenfalls nicht so ungewöhnlich.

Wollte man ganz gründlich analysieren, könnte man aus Leser- oder Nutzer-Perspektive sogar sagen: Achtzig voll engagierte und zielgruppen-orientierte Redakteure wären mir als Nutzer/Leser lieber als doppelt so viele durchschnittliche oder gar unmotivierte Redakteure. Wobei ich natürlich nichts gegen die tollen Kollegen beim Südkurier sagen möchte. Im Gegenteil.

Ich möchte auf etwas anderes hinaus: Ich möchte darauf hinaus, welche Perspektive dieses Testimonial einnimmt. Ich habe versucht darzulegen, dass diese Information vom potenziellen Abonnenten im Sinne der Absender („Wir sind ein gutes Lokalmedium“ oder gar „Wir sind ein besser als andere, weil wir mehr Ressourcen in die redaktionelle Arbeit stecken“) gar nicht interpretiert werden kann. Und dies, obwohl diese Kampagne wahrscheinlich zusammen mit Kommunikationsfachleuten entwickelt wurde.

Dieses Testimonial repräsentiert also – so mein Fazit – die Binnensicht einer Redaktion oder eines Medienunternehmens. Dabei möchte ich nicht das geringste gegen den Konstanzer Südkurier sagen. Denn ähnliche Dinge entdeckt man auch bei anderen Tageszeitungen und ich befürchte, dass diese Binnenperspektive einen wichtigen Grund für die Krise der Lokalzeitungen liefert. Ich will nun nicht behaupten, dass ich alle Tageszeitungen in Deutschland kenne, nicht einmal die Mehrheit. Doch ich kenne einige und stelle

dort immer wieder ähnlich gelagerte Phänomene fest. Selbstreferenzialität ist eines davon. Was meine ich damit?

Grundsätzlich: Tageszeitungen und ihre Websites, ihre Redaktionen und Verlagsabteilungen sind ein System, das Nachrichten und Werbeformate verarbeitet. Dieses System hat – ganz im Sinne des Bielefelder Soziologen Niklas Luhmann – seine eigenen Regeln und Gesetzmäßigkeiten herausgebildet. Und dieses System rekapituliert diese selbst gegebenen Regeln. Doch diese Regeln und Gesetzmäßigkeiten müssen nicht unbedingt etwas mit dem Leser zu tun haben. Der Leser oder besser der Einwohner lebt in einem anderen System. Und zwar im System, das man etwa mit „Bürger einer Kommune“ überschreiben könnte. Und beide Systeme funktionieren unterschiedlich.

■ *Beispiel 1: Nutzwerte*

Dazu ein Beispiel aus dem Bereich Nutzwertjournalismus und eine weitere persönliche Erfahrung von mir – aus den Jahren 2018 und 2019. Nehmen wir an, ich möchte etwa wissen, wo ich bei einem der größten Volksfeste Frankens, der Erlanger Bergkirchweih (jährlich 1,3 Millionen Besucher) wissen, wo ich parken kann und wieviel es kostet. Wir sind uns einig, dass das eine ganz normale Frage ist, die auftauchen kann, wenn jemand aus den Vororten oder dem Umland die Bergkirchweih besuchen möchte.

Dazu finde ich nun auf der Website der Erlanger Nachrichten keine Info. Die Information bekomme ich von den Websites Parkopedia und der Site der Stadtverwaltung Erlangen. Frage ich nun einen der Redakteure danach, höre ich als Antwort, dass man darüber,



wie jedes Jahr, geschrieben und berichtet hat und dass diese Information in irgendeinem der rund zehn in 2018 oder 2019 zur Bergkirchweih veröffentlichten Artikel steht. Nun die Frage: Möchte der Parkplatz-Suchende alle Artikel zu diesem Thema lesen, um dann bei dritten Stück auf Zeile 85 fündig zu werden? Sie kennen die Antwort.

Dieses Beispiel kann ich wahrscheinlich beliebig auf andere Bereiche, Regionen, Lokalzeitungen, Themen und Anforderungen ausdehnen. Denn es ist aus meiner Sicht ein systemisches Problem. Warum? Weil das System Lokalzeitungsredaktion nur Nachrichten verarbeiten kann. Alles, was keine Nachricht ist, kann gar nicht wahrgenommen und auch redaktionell nicht be- oder verarbeitet werden.

Damit kann ich mir etwa erklären, warum nur ganz wenige Lokalzeitungen systematische wiki-artige Landing-Pages mit allen relevanten Informationen (wie Öffnungszeiten, Kosten, Parken, Highlights, etc.) über die wichtigsten Events, Sehenswürdigkeiten, Straßen-Sperrungen und -umleitungen, Termine der Region etabliert haben. Keine News, keine Veröffentlichung! Damit beantwortet das System Lokalzeitung nur die Leser- oder Nutzer-Fragen, bei denen die Antwort als Nachricht gegeben werden kann. Sie kennen den Spruch: Für einen Hammer ist jedes Problem ein Nagel

■ *Beispiel 2: Fokusgruppen und Leserbefragungen*

Manche Häuser fragen in Fokusgruppen und Umfragen regelmäßig ihre Leser und Nutzer, aber auch solche, die es werden sollen, ab. Dabei erkundigten sich immer wieder, wie der Leser oder User das Produkt oder die Produkte finden. Ist die Ausgabe oder Website gut, sind sie ihr Geld wert, zu teuer, zu billig, sind die Texte zu lang oder zu kurz ...? Ich würde sagen: Das interessiert den Leser meist gar nicht wirklich. Denn er hat als ein Teil des Systems „Bürger einer Kommune“ oft ganz andere Themen. Etwa die, ob der Kindergarten gebaut wird, die Tempo-30-Zone kommt, ob die Umleitung noch gilt, wenn er Montag früh zu Arbeit fahren muss oder wo er bei der Bergkirchweih parken kann. Ich habe viele Umfragen erlebt, die sich nur um das Produkt drehen – und nicht um den Leser.

■ *Beispiel 3: Online-Reporting*

Ich habe kürzlich das tägliche Online-Reporting einer Tageszeitung bekommen, das an die freien Autoren ausgegeben wird. Es bestand lediglich aus Klickzahlen,

also Reichweiten, und aus Zahlen zur Digital-Abo-Konvertierung. Die Mediatime einzelner Beiträge (mittlerweile DER Zubringer für Digital-Abos), welche Beiträge zu Ende gelesen wurden, welche Beiträge von Menschen auf Facebook oder Twitter aufgegriffen und gepostet wurden (und von wem), welche Beiträge auf Social Media ganze Debatten ausgelöst haben und so weiter – das fehlte alles. Das bedeutet: Mit dieser Metrik werden die Autoren und Reporter auf Clickbaiting getrimmt. Das heißt, es geht nicht darum, Relevanz zu erzeugen, Debatten anzustoßen, Thema zu werden, sondern nur um den schnellen Klick. Das erklärt vielleicht, warum Autounfälle und Wohnungseinbrüche auf den Websites von Lokalzeitungen eine so seltsame Karriere hingelegt haben. Außerdem sind sie billig zu produzieren.

Beispiel 4: Online-Scoring

Auch bei den Scoring-Systemen, die mir von zwei Tageszeitungen bekannt sind, habe ich mich gewundert. Denn sie gehen in eine ähnliche Richtung. Gemessen und bewertet wird, was kurzfristig Reichweite erzeugt. Inhalte, die dagegen kurzfristig eher unterdurchschnittlich starten und sich auch nach drei oder vier Tagen nicht bessern, werden nicht selten von der Website genommen.

Ich kenne dagegen etliche Websites, die mehr als die Hälfte ihrer Reichweite mit Inhalten machen, die bereits länger als ein Jahr auf der Website sind, d.h. vor einem Jahr oder davor publiziert wurden. Das liegt daran, dass diese Inhalte relevant sind, nutzwertig und stets gepflegt und auf dem neuesten Stand gehalten werden. Sie erzielen tägliche wenig Reichweite, manchmal nur 50 oder 100



Klicks – aber das Monate und Jahre lang. Das ist ein Beispiel für den berühmten „Long-Tail“ von dem der ehemalige Wired-Chefredakteur Chris Anderson gesprochen hat. Würde man nun das Scoring dieser Tageszeitungen anlegen, dann würden solche Inhalte entweder erst gar nicht produziert oder schnell wieder von der Website verschwinden. Bei manchen Websites würde man sich damit mit einem Schlag von der Hälfte der Reichweite trennen oder diese Reichweite gar nicht erst entstehen lassen. Außerdem verhindert diese Scoring-Logik systematisch die Entwicklung von Nutzwert, von Relevanz und den Aufbau von Suchmaschinen-Trust auf wichtigen Themenfeldern.

Beispiel 5: Kleine engagierte Blogs und Nachbarschaftswebsites

Sie kennen das vielleicht: den Nachbarn, der einen engagierten, gemeindekritischen Blog betreibt, oder den Freizeit-Gourmet, der kritisch, aber fair auf seiner kleinen Website die Gastronomie Ihrer Großstadt oder Gemeinde bespricht, den Geschichtslehrer, der einen Blog zu Heimatkunde und -geschichte betreibt ... solche Plattformen können sehr erfrischend sein, trauen sich nicht selten mehr als der eine oder andere Profi-Lokalredakteur – und ihre Veröffentlichungen sind nicht selten Talk-of-the-Town. Nun gibt es Lokalzeitungen, die es ihren Redakteuren untersagt haben, darüber zu berichten. Grund: vermeintlicher Wettbewerb. Dabei hätten die Lokalzeitungen doch die große Chance zu umfassenden Portalen ihrer Region zu werden: Alles, was für den Leser an Relevantem geschieht, ganz gleich ob analog oder „virtuell“, stellt das Lokalportal dar und versucht systematisch Antworten auf sämtliche Fragen der Bürger zu geben. Die Lokalzeitung als Zugang zur Region. Aber das ist nur ein Vorschlag.

Beispiel 6: Redaktionsdiversität

Dieser Punkt geht auch auf eine Debatte zurück, die in den USA grade intensiv diskutiert wird. Dabei geht es nicht nur um den Anteil von Autorinnen und Redakteurinnen, sondern auch um den von VertreterInnen sozial marginalisierter Gruppen. Zwar sind in den USA die Verwerfungen in der Gesellschaft größer als hierzulande, trotzdem hat dieser Aspekt auch Bedeutung für uns: Vor allem, wenn es darum geht, ein lokales Medienangebot nicht



Dieser Beitrag ist Teil unserer Serie „Lokalmedien 2025“, in der wir Zukunft und Perspektiven der Lokalzeitungen und Lokalmedien untersuchen.

nur für weiße, meist heterosexuelle Mittelstandsmänner interessant oder relevant zu machen. Dazukommt: In vielen deutschen Redaktionen finden wir außerdem häufig RedakteurInnen über 50 und unter 20 Jahre, die „Mittalterlichen“ fehlen. Auch das trägt nicht gerade dazu bei, dass möglichst viele Blickwinkel eingefangen werden.

■ *Beispiel 7: Formate*

Dieser Punkt wäre mit Sicherheit einen eigenen Artikel wert. Trotzdem hier einige Sätze dazu: Viele Lokalzeitungen haben ihre redaktionellen Formate so „klein gehäckselt“ und gleichzeitig die längeren Stücke aus den Ausgaben verbannt (in der irrigen Annahme, dass ihre Leser nur noch kleine und kleinste Häppchen lesen wollten), dass den Journalisten häufig schlicht der Platz fehlt, um tiefere oder hintergründigere Beiträge in den Print-Ausgaben zu veröffentlichen. Doch die Leser, die überhaupt noch Zeitung lesen, wollen Hintergründe haben. Die Zeitung DIE ZEIT ist ein gutes Beispiel dafür: Dort werden eher die längeren Stücke gelesen. Nun mag man einwenden, dass nicht jeder Tageszeitungsleser ein intellektueller ZEIT-Leser sei. Dem halte ich entgegen: Wer heute noch eine Lokalzeitung auf Papier liest, dürfte ohnehin eher von der intellektuelleren Sorte sein.

Häufig reicht den Kollegen also der Platz nicht aus, um etwa

die Hintergründe einer Stadtrats-sitzung darzustellen. Also bleibt es bei einer oberflächlichen Inhalts-angabe. Dabei veröffentlichen viele Kommunen mittlerweile auf ihren Websites die Protokolle ihrer öffentlichen Sitzungen. Warum also eine dürre Zusammenfassung bei der Zeitung lesen, wenn man eine ausführlichere Version auf der Homepage vom Rathaus finden kann? Spannend wäre natürlich auch, die von Amts wegen veröffentlichten Protokolle zu kommentieren und die darin enthaltenen Lücken zu füllen und Hintergründe zu liefern. Doch das habe ich leider noch nicht gesehen. Wäre aber sicher eine gute Idee. Falls Sie eine Lokalzeitung kennen, die so etwas macht, schreiben Sie mir bitte eine Mail.

Auch hier scheitert das System an sich selbst. Was mich zu der folgenden zugegebenermaßen zugespitzten und plakativen Aussage bringt: Eine medial gut gemachte Lokalzeitung oder ein medial gut gemachtes lokales digitales Angebot muss noch lange keine gute Zeitung oder eine gute Website für ihre lokalen Leser oder Nutzer sein. Denn – wie eingangs dargestellt – haben diese systemisch blinden Flecken gerade in einem Segment, das durch digitale Formate und neuen digitalen Wettbewerb geprägt ist, fatale Folgen: Sie führen leider dazu, dass Bereiche, die Relevanz UND Reichweite, Mediatime UND Konvertierung herstellen könnten, beinahe prinzipiell vernachlässigt werden.

Ich möchte hier nichts gegen gut gemachten Lokaljournalismus sagen. Im Gegenteil. Denn gut gemachter Lokaljournalismus ist einer der Lösungswege für die Krise der Lokalzeitungen. Auch wenn er leider immer weniger

stattfindet. Die Lokalzeitungen sollten allerdings stärker darüber nachdenken, wie sie das „System Lokalzeitung“, also die Summe der Überzeugungen, Grundannahmen, Werte, Regeln, Abläufe, Prozesse, Konzepte, Kanäle und Formate weiterentwickeln müssen, damit die Lokalzeitung oder ihr lokales Online-Angebot wieder stärker in der Lebenswelt der Leser und der Nutzer Verankerung findet. Doch wenn sie nur auf sich selbst schauen, dann fürchte ich, kann das nicht klappen.

Autor



Olaf Deininger: Der Wirtschafts-journalist, Digitalexperte und seit kurzem Mitherausgeber des DIGITAL PUBLISHING REPORT blickt auf eine langjährige Erfahrung in leitenden Positionen zurück, unter anderem als Chefredakteur bei Holzmann Medien in München, Entwicklungsleiter beim Deutschen Landwirtschaftsverlag, Chefredakteur im Deutschen Sparkassenverlag in Stuttgart sowie Kreativdirektor/Chef der Entwicklung bei der Internet-agentur PopNet (Hamburg). Olaf Deininger veröffentlichte Studien, Marktüberblicke und Produktvergleiche zu Business-Software und IT-Lösungen.



Öffentliche Bibliotheken: Ein wichtiger Kanal für Verlage, auch während Corona

Wie öffentliche Bibliotheken zur Entdeckung von Büchern und Autoren mittels digitaler Medien auf der OverDrive-Plattform beitragen

So wie sich das Leben verändert, so haben sich auch Bücher und Lesegewohnheiten verändert und weiterentwickelt, ebenso wie Bibliotheken auch. Bibliotheken sind eine wichtige Gemeinschaftsinstitution, die für die Leser unverzichtbar ist und einen scheinbar endlosen Vorrat an Büchern und anderen Medien bietet, um Leser aller Altersgruppen gleichermaßen zu stimulieren. Bibliotheken sind auch ein wichtiger Vertriebskanal für Verlage. Und in diesem digitalen Zeitalter, in dem E-Books und digitale Hörbücher weltweit immer beliebter werden, sind öffentliche Bibliotheken mit Innovationen führend.

Ich selbst bin in Hamburg aufgewachsen und regelmäßige Besuche meiner Stadtteil-Bibliothek in Eppendorf waren ein fester Bestandteil meines Alltags. Hier habe ich als Kind Bücher wie „Urmel aus dem Eis“ von Max Kruse, die „Was ist Was“ Serie und die „Unendliche Geschichte“ von Michael Ende entdeckt. Letztere wurde mit der Taschenlampe unter der Bettdecke gelesen.

Auch während Corona haben sich Bibliotheken bewährt. Trotz der Herausforderungen, die sich aus reduzierten Öffnungszeiten und geschlossenen Gebäuden ergaben, spielten die Bibliotheken eine wichtige Rolle in ihren Gemeinden. Denn die digitalen Angebote sind von vielen Lesern, häufig zum ersten Mal, entdeckt worden. Diese Kunden werden auch nach Corona die Online-Angebote Ihrer Bibliothek zu schätzen wissen. Seit 2000 bin ich Teil des OverDrive Teams und umgeben von literaturbegeisterten Kolleginnen und Kollegen, denen alles daran gelegen ist, Bibliotheken und Schulen ein thematisch breit aufgestelltes Angebot an digitalem Content zur Verfügung zu stellen.



Claudia Weissman ist Vice President, Global Libraries & Education bei OverDrive, Inc., der weltweit führenden digitalen Lesepattform für Bibliotheken und Schulen. Frau Weissman arbeitet weltweit mit Bibliotheken zusammen, um Lesern Zugang zu digitalen Medienprodukten wie eAudio, eBooks, Videos und Magazinen zu verschaffen. Frau Weissman leitet die Expansion von OverDrive in internationalen Märkten, insbesondere in Europa und Asien und ist verantwortlich für den Aufbau eines wachsenden Netzwerks lokaler Niederlassungen mit spezialisierten Teams.

Bei OverDrive arbeiten über 50 Bibliothekare mit Bachelor oder Masterabschluss, die unsere Bibliotheks- und Schulpartner dabei unterstützen, die Effektivität und Effizienz ihrer digitalen Sammlungen zu maximieren.

Meine Kolleginnen in der Verlagsbetreuung sind Partner für deutschsprachige Verlage und Distributoren und ermöglichen mit Ihrer Arbeit, dass deutsche Literatur und Kultur auch im Ausland verbreitet wird. Dank digitaler Angebote können sich Leser in Neuseeland mittels eines Klicks eines der 2.500 deutschsprachigen eBooks der Auckland Library herunterladen. Meine Kollegen in der

Software-Entwicklung diskutieren leidenschaftlich Neuerungen und analysieren jeden einzelnen Aspekt der Nutzung unserer Apps, damit Lesen und Hören absolut unkompliziert möglich ist, und es allen Nutzern Freude macht, Titel aus Ihrer OverDrive-Bibliothek auszuliehen. OverDrive und damit auch die preisgekrönte App „Libby“, sind mittlerweile in vielen deutschen Bibliotheken zu finden, nicht nur in Großstädten wie Hamburg, Berlin, München und Köln, sondern auch in Verden, Horneburg, Bingen und Unterschleißheim. Für meine Kollegen und mich ist es mehr als nur das Firmen-Motto „Eine Welt erleuchtet durch Lesen“ zu erstreben. Als zertifizierte B-Corporation ist OverDrive ethischem Handeln, nachhaltigem Wirtschaften und sozialer Verantwortung verpflichtet. Diese Prinzipien werden jeden Tag gelebt, unsere Gebäude sind LEED zertifiziert, OverDrive unterstützt Literatur-Projekte aber auch Nachbarschafts-Tafeln. Meine Kollegen und ich engagieren uns ebenso im Naturschutz wie bei vielfältigen kulturellen und sozialen Veranstaltungen.

Ich versichere Ihnen: OverDrive wird sein Angebot für deutschsprachige Bibliotheken, Schulen und Verlage kontinuierlich erweitern, in gleichem Maße wie für alle Partner weltweit. Sie können von OverDrive stetige Innovationen und Weiterentwicklung der Apps und Technik erwarten. Wir sind als Partner von Bibliotheken und Verlagen daran interessiert, dass ihre Leser mit Freude die digitalen Angebote nutzen und sich den Alltag ohne das eBook ihrer Lieblings-Autoren aus der lokalen Bibliothek nicht mehr vorstellen können.

Für weitere Informationen senden Sie mir eine E-Mail an cweissman@overdrive.com.



Buzzword des Monats: Agilität

Agilität ist ein Lernprozess, bei dem Hierarchie durch ein auf Kooperation und fallbezogener Kompetenz beruhendes Modell ersetzt wird

Es ist nicht die stärkste Spezies, die überlebt, auch nicht die intelligenteste, sondern eher diejenige, die am ehesten bereit ist, sich zu verändern.“ Obwohl diese Aussage von Charles Darwin häufig zitiert wird, scheint sie bisher in Politik und Gesellschaft nur bedingt zu einem geänderten Verhalten und Handeln geführt zu haben. Auch in der Wirtschaft wird hartnäckig an Organisationen, Strukturen und Prozessen festgehalten, die eingespielt sind und sich in der Vergangenheit vielleicht sogar bewährt haben, heute aber an ihre Grenzen stoßen. Bewährt haben sie sich in einer Zeit, die mehr von Konstanz geprägt war. Heute erzeugt allein die ständig wachsende Menge an generierten Daten und deren fortschreitende Verknüpfung eine Komplexität, die die Grenzen herkömmlicher Sicht- und Handlungsweisen immer deutlicher werden lässt. Mit VUKA und BANI wird eine Welt beschrieben, in der Unsicherheit und Uneindeutigkeit die Spielregeln bestimmen, unter denen Entscheidungen und Entwicklungen stattfinden. Selbst das für heute als gesichert Geglaubte verliert an Glaubwürdigkeit, wenn man den Kontext, innerhalb dessen es erdacht und erarbeitet wurde, um neu hinzugekommene Erkenntnisse erweitert. Erkenntnisgewinn hilft nur dann, wenn wir ihn nutzen, um angemessen schnell und flexibel zu reagieren.

■ Die agile Organisation

Auf einmal sind alle Unternehmen agil oder entwickeln Neues mit agilen Methoden. Die Stellenausschreibungen „Scrum Master gesucht“ erwecken den Eindruck, überall sei agiles Denken bereits gereift. Auf Unternehmensebene verstehen viele darunter flachere Hierarchien, bessere Kommunikation, ein verbessertes Vorschlags-

wesen und die Führungskräfte führen mehr als einmal im Jahr ein Mitarbeitergespräch. Genauer betrachtet, bestehen aber die traditionellen Denk- und Gestaltungsmuster fort. Diese beruhen auf starren (wenn auch flacheren)

Agile Unternehmen sind in der Lage, auf die sich ändernden Rahmenbedingungen, die den Unternehmenszweck beeinflussen, schnell und flexibel zu reagieren.

Strukturen und strengen Regeln, die sich bis auf die Parkplatzordnung erstrecken. Kontrolle ist nach wie vor wichtiger als Vertrauen.

Ein agiles Unternehmen ist völlig anders aufgestellt. Vertrauen ist wichtiger als Kontrolle. Kompetenzen und Erfahrungen der Mitarbeiter werden aktiv genutzt, um das Unternehmen weiterzuentwickeln. Die am Kundennutzen orientierte partnerschaftliche Zusammenarbeit mit den Kunden hat einen höheren Stellenwert als Vertragsverhandlungen, in denen für jeden KPI festgelegt wird, welche Sanktionen bei Nichterfüllung

greifen. Aufgabenbezogene Kompetenzen und Erfahrungen haben Vorrang vor Status und Machtanspruch. Der Vorgesetzte wird dann schon mal zum einfachen Teammitglied. Die Kernidee des agilen Unternehmens wird geprägt von einem Menschenbild, das auf dem Gedanken beruht, dass jeder Mensch fähig und willens ist, zum gemeinsamen Erfolg beizutragen. In Zeiten zunehmender Komplexität helfen die vielen Sichtweisen und Ideen der Mitarbeiter, Komplexität zu reduzieren und von allen mitgetragene Handlungsoptionen zu entwickeln.

■ Agile Vorgehensweisen

Auf operativer Ebene wird oft von agilen Projekten gesprochen. Dabei steht der traditionelle Projektbegriff in einem starken Widerspruch zu agilen Vorgehensweisen. Ein Projekt ist klar definiert und strukturiert. Das gewünschte Ergebnis ist präzise beschrieben. Nachträgliche Änderungen der Anforderungen sind nicht erwünscht. Agile Vorgehensweisen beruhen auf einem iterativen Prozess, in dem man sich Schritt für Schritt einem vage definierten Ziel nähert. Fehler sind dazu da, um aus ihnen zu lernen. Und das möglichst früh, um Zeit und Kosten zu sparen. Das Lernen aus Fehlern führt zu neuen Ansätzen. Klassisches Projektmanagement besteht aus dem Abarbeiten von Vorgaben. Agilität ist ein Prozess des Verstehens. Es ist ein Irrglaube zu meinen, es reiche aus, SCRUM, Kanban oder Design Thinking als Methode einzuführen, um agile Prozesse im Unternehmen zu verankern. Teams können sich nur selbst organisieren und vertrauensvoll zusammenarbeiten, wenn das oben genannte Menschenbild nicht nur im Unternehmens-Leitbild beschrieben, sondern auch vor allem von der Geschäftsfüh-

rung und den Führungskräften in der tieferen Bedeutung verstanden und gelebt wird. Agile Prozesse scheitern selten an der Methode. Sie laufen eher ins Leere, weil die Beteiligten und Betroffenen nicht in einem Umfeld der psychologischen Sicherheit (siehe Edmondson, A. C. (2020): Die angstfreie Organisation – Wie Sie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung, Lernen und Innovation schaffen. München: Vahlen) zusammengekommen sind.

■ Schritte zu mehr Agilität

Den Schalter umlegen und sagen „Ab morgen sind wir agil“ wird nicht funktionieren. Ein traditionelles Unternehmen in ein agiles zu verwandeln, ist ein Prozess, der je nach Größe des Unternehmens mehrere Jahre in Anspruch nehmen kann. Wichtig ist, das von Anfang an allen Mitarbeitern klar ist, wohin die Reise geht und das regelmäßig Ergebnisse des Wandlungsprozesses sichtbar, besser noch erlebbar sind. Grundlegende Voraussetzung ist, dass das Unternehmen eine langfristige, im besten Falle bereits mit den Mitarbeitern gemeinsam entwickelte, Vision hat (siehe z. B. Sinek, Simon (2014): Frag immer erst: warum. München: Redline Verlag). Nur wenn alle das Ziel kennen und den Unternehmenszweck (neudeutsch Purpose) verstanden haben, sind sie in der Lage ihre Mitarbeit auf die Zukunft und den gemeinsamen Erfolg auszurichten.

Um nach der Visionsentwicklung die Wandlung zum agilen Unternehmen zu beschleunigen, empfiehlt es sich, zwei parallele Prozesse aufzusetzen. Zum einen wird damit begonnen, die Unternehmenskultur so umzugestalten, dass sie agiles Arbeiten möglich macht. Das beginnt mit

der Vorbereitung der Geschäftsführung und der Führungskräfte auf den Wandel. Sind die Grundlagen geschaffen, wird ein Fahrplan entwickelt, mit dem nach und nach alle Bereiche und Mitarbeiter in den Wandlungsprozess einbezogen werden.

Parallel dazu werden neue Vorhaben (die Entwicklung eines neuen Produkts, einer neuen Dienstleistung ...) bereits mit agilen Methoden umgesetzt. Dafür werden die unter den gegebenen Umständen bestmöglichen Voraussetzungen geschaffen. Mit „gegebenen Umständen“ ist gemeint, dass diese Prozesse innerhalb der noch nicht geänderten Rahmenbedingungen stattfinden. Wichtig ist, dass den Beteiligten der größtmögliche Freiraum gewährt wird, in dem sie ihr Vorhaben realisieren. Wird zum Beispiel Scrum eingesetzt, hat der Scrum Master die entscheidende Rolle. Er hat dafür zu sorgen, dass die Voraussetzungen dafür geschaffen werden, dass das Team sich selbst organisieren kann. Es muss unbehindert und von außen nicht beeinflusst zusammenarbeiten. Die Erfahrungen aus diesen Projekten werden für die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur ausgewertet.

■ Nochmal in Kürze

Wenn Unternehmen langfristig nicht nur überleben, sondern sich weiterentwickeln wollen, ist eine klare Vorstellung davon, was den Daseinszweck des Unternehmens ausmacht, unerlässlich. Diese Vision muss allen Mitarbeitern klar sein. Agile Unternehmen sind in der Lage, auf die sich ändernden Rahmenbedingungen, die den Unternehmenszweck beeinflussen, schnell und flexibel zu reagieren. Um agil zu sein, benötigt das Unternehmen eine Kultur, die von Vertrauen und gegenseitiger

Ermutigung und Unterstützung geprägt ist. Agilität ist ein Lernprozess, bei dem die hierarchische Organisation durch ein auf Kooperation und fallbezogener Kompetenz beruhendes Modell ersetzt wird. Parallel dazu werden erste Vorhaben mit agilen Methoden umgesetzt, um zu lernen und ein Gefühl für die Auswirkungen der neuen Haltung und der neuen Vorgehensweise zu bekommen.

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.



Fünf innovative Medienformate ...

**... die Sie 2021 ausprobieren sollten - und die
Tools, um sie zu realisieren**

Immer mehr Menschen beziehen ihre Nachrichten von sozialen Medien oder sogar aus Comedy-Shows. Deshalb müssen Journalisten kreativ werden, um ihr Publikum zu interessieren und zu binden. Medien experimentieren schon seit einiger Zeit mit innovativen Möglichkeiten und produzieren Erklärstücke, Leitfäden, Listicles, Cartoons oder animierte Recherchen. Aber was können wir noch tun? Wir haben fünf neue Medienformate gefunden, wo es sich lohnen könnte, sie in diesem Jahr einmal auszuprobieren.

■ Gamification

Medien nutzen schon lange Online-Spiele, um Traffic auf ihre Websites (und Abonnements für ihre Mitgliederprogramme) zu bringen. Beispiele reichen von einfachen Kreuzworträtseln und Sudokus (wie bei The Guardian) bis hin zu riesigen Online-Spiele-Rubriken (The Washington Post), die alles von klassischen Wortspielen bis hin zu Russisch-Puzzle-Ausrichtungsspielen wie „Trizzle“ anbieten. Aber Spiele, oder genauer gesagt „Gamification“, kann auch genutzt werden, um Geschichten zu erzählen. Etwa durch die Anwendung von Game-Design-Elementen oder Spielmechaniken in einem Nicht-Spiel-Kontext, wie etwa Online-Lernen oder Storytelling. Gamification zielt darauf ab, das Engagement zu erhöhen und Ihr Publikum länger auf einer bestimmten Plattform zu halten.

Interaktive Spiele kombinieren häufig sowohl unterhaltsame als auch didaktische Elemente. Nachdem sie vor einigen Jahren erstmals in der Nachrichtenszene aufgetaucht sind, nutzen Journalisten und Medienentwickler sie zunehmend, um Medienkompetenz zu fördern und Desinformation zu bekämpfen.

Im Jahr 2018 veröffentlichte die Medienplattform DROG in Zusammenarbeit mit Forschern der Universität Cambridge das Online-Spiel „Bad News“. Das Spiel zielt darauf ab, die psychologische Widerstandskraft gegen Fehlinformationen zu erhöhen, indem es erklärt, wie die Fake-News-Industrie funktioniert.

Ein weiteres Beispiel ist das Spiel „BBC iReporter“. Es wurde von der BBC und dem Studio Aardman Animations im Jahr 2018 entwickelt. BBC iReporter lässt den Spieler erleben, wie es ist, ein Journalist in der BBC-Nachrichtenredaktion zu sein. Die Spieler können etwas über Glaubwürdigkeit, Techniken zur Faktenüberprüfung und Kommunikationsfähigkeiten lernen, um eine ansprechende Geschichte zu erstellen.

Tools und Plattformen, die Sie verwenden können, um mit dem Format zu experimentieren:

- Kahoot! Interaktive digitale Plattform, um Ihre Inhalte in Spiele zu verpacken.
- Quizizz Lernplattform, die Gamification nutzt, um Quizze, Umfragen und Präsentationen zu erstellen.
- Pixofun Gamification-Tool zur Entwicklung von Serious Games in verschiedenen Online-Plattformen für Mitarbeiter oder öffentliche Schulungen.
- Gametize Gamification-Plattform zur Erstellung von virtuellen Gegenständen, Quizzes, Umfragen, QR-Code-Herausforderungen und mehr.
- TIQ Software Digitale Lernplattform zur Einbindung von Menschen mit immersiven 3D-Spielen

■ Virtuelle Aufführungen

Virtuelle Aufführungen wurden früher in der Theaterbranche eingesetzt und kamen während der Pandemie zum Einsatz. Aus früheren Live-Shows wurden digitale Shows, die auf Online-Plattformen wie Zoom, YouTube, Facebook Live, Instagram Live oder Twitch publiziert werden. „Seize the Show“ ist beispielsweise ein Online-Theater, bei dem man in Echtzeit Geschichten sehen kann, die von Live-Schauspielern über Zoom aufgeführt werden. Ihre firmeneigene technische Lösung, die zum Patent angemeldete „Gamiotics-Technologie“, ermöglicht es dem Publikum, sich zu beteiligen, indem es über sein Smartphone über Entscheidungen abstimmt, Rätsel löst oder Minispiele durchführt.

Doch es ist nicht mehr nur eine Theatersache. Das virtuelle Theaterstück der New York Times mit dem Titel „Finish the Fight“ veranschaulicht das Potenzial dieses innovativen Formats des visuellen Geschichtenerzählens. Das Theaterstück basiert auf dem Buch „Finish the fight!: The Brave and Revolutionary Woman Who Fought for the Right to Vote“, geschrieben von Times Senior Editor Veronica Chambers und den fünf Journalistinnen Jennifer Schuessler, Amisha Padnani, Jennifer Harlan, Sandra E. Garcia und Vivian Wang. Die New York Times arbeitete mit der Dramatikerin Ming Peiffer, der Regisseurin Whitney White und einer Gruppe von Schauspielerinnen zusammen, um die Geschichte der Aktivistinnen zu erzählen, welche die Wahlrechtsbewegung in den USA anführten.

Werkzeuge und Plattformen, die Sie nutzen können, um mit dem Format zu experimentieren:

- Zoom Theater Best Practices
YouTube-Vortrag von Queens

Theatre's Director of Community Engagement, Dominic D'Andrea erklärt, wie man eine Live-Performance über Zoom macht.

- **LiveLab** Neues Tool von CultureHub, das es Künstlern und Kunstveranstaltern ermöglicht, sich zu treffen, zu kreieren, zusammenzuarbeiten, zu proben und digitale Performances zu produzieren.
- **OBS Studio** Kostenlos und Open-Source für Videoaufnahmen und Live-Streaming.
- **Vimeo** Online-Tool zum Erstellen, Teilen und Verwalten von Videoinhalten, das mit anderen Plattformen wie Zoom für Live-Streaming integriert werden kann.

Angereicherte/ immersive Reality- Podcasts

Wenn Sie jemals mit Podcasts gearbeitet haben, wird dieses Format definitiv Ihre Aufmerksamkeit erregen. Außerdem könnte es genau das Richtige sein, um Ihren Podcast in einem zunehmend unübersichtlichen Feld hervorzuheben.

Ein großartiges Beispiel für immersives Audio-Storytelling ist „Solve“, ein interaktiver Podcast, der es den Hörern ermöglicht, in die Rolle eines Kriminalbeamten zu schlüpfen. Jede Episode erzählt eine bestimmte Geschichte, die auf wahren Kriminalfällen basiert. Die Aufgabe des Hörers ist es, diese zu lösen und einen Mörder zu finden.

Die Show ist mit einem Snapchat- und einem Instagram-Account verbunden und nutzt diese, um interaktive Elemente hinzuzufügen. Die Hörer können Verdächtige befragen, Beweise und Werkzeuge sammeln, die bei der Lösung des Rätsels helfen würden.



Tools und Plattformen, die Sie verwenden können, um mit dem Format zu experimentieren:

- **Play.ht** Das Tool wandelt Artikel mit Hilfe eines KI-Stimmen-generators in Audiosprache um.
- **Podbean** Die Online-Plattform unterstützt die Erstellung von Podcasts, auch wenn man über keine Programmiererfahrung verfügt.
- **SpeakPipe** Das Werkzeug bezieht das Publikum in den Hörprozess mit ein, indem es dem Podcast Sprachnachrichten hinzufügt.
- **Descript** Der Audio-/Video-Editor beinhaltet ein Transkriptions-Werkzeug, einen Bildschirmrecorder, eine vollständige Mehrspurbearbeitung und einige KI-Tools.
- **Anchor** Audioaufnahmen können mit diesem Werkzeug in einen Podcast oder in ein animiertes Video mit Texttranskription umgewandelt werden.

Vertikales Video

Es mag nicht so innovativ erscheinen – schließlich sind vertikale Videos schon seit einigen Jahren überall auf Instagram, Facebook und TikTok zu sehen.

Aber die Medien unterschätzen vielleicht noch das Potenzial dieses Formats. Laut The Marketing Helpline verbringen Menschen rund 88 % mehr Zeit auf Social-Media-Seiten, die Videoinhalte haben. Miniserien, die für IGTV, Instagrams Alter Ego für längere Filme, erstellt werden, können innerhalb weniger Tage Millionen von Views erreichen.

Vertikale Videos sind in der Regel kurz. Die Dauer kann je nach Plattform zwischen mehreren Minuten und 15 Sekunden variieren. Die erste bekannte vertikale

Miniserie wurde von Mati Kochavi erstellt, dem Vorsitzenden und Eigentümer von AGT International, einem globalen Unternehmen für Internet der Dinge und Datenanalyse. Die israelische Tech-Firma thematisierte Holocaust-Tragödie und erstellte einen Instagram-Account im Namen eines jüdischen Mädchens, Eva Heyman, deren Tagebücher für den Dreh der Serie verwendet wurden. Die Produzenten entschieden sich für ein virtuelles Tagebuch in Instagram-Stories, um das Gefühl der realen Präsenz der historischen Ereignisse zu erzeugen.

TikTok hat sich auch als virale Plattform für vertikale Miniserien bewährt. Love Songs ist eine erzählerische Serie, die über Nacht 2,9 Millionen Aufrufe erzielte. Sie nutzt sowohl filmische als auch musikalische TikTok-Trends, was sie in kurzer Zeit so viral machte.

Allerdings haben nur eine Handvoll Medien TikTok wirklich angenommen, und noch weniger haben die Möglichkeiten der Plattform wirklich ausgeschöpft. Es ist also höchste Zeit, dass wir Pioniere in diesem Format werden.

Tools und Plattformen, die Sie verwenden können, um mit dem Format zu experimentieren:

- **CapCut** Kostenlose App zur Videobearbeitung, mit der Sie Ihre Videos erstellen, bearbeiten, verändern und Filter sowie Motion-Graphics-Elemente hinzufügen können.
- **Clipomatic** Eine überwältigende Mehrheit der Betrachter schaut sich Videos auf Facebook mit stummgeschaltetem Ton an. Mit der Clipomatic-App können Sie Ihren Beiträgen und Videos Untertitel hinzufügen, um sie

für jedes Publikum geeignet zu machen. Wenn der Moderator in die Kamera spricht, nimmt die App automatisch seine Stimme auf und wandelt sie in Untertitel um.

- **PicPlayPost** Werkzeug mit dem man aus bis zu 365 Videos, Bildern, GIFs und Sticker bis zu 30 Minuten lange Videos zusammenstellen kann. Darüber hinaus können Sie Foto- und Videocollagen für Social Media Stories erstellen.
- **Magisto** Die App nutzt AI (künstliche Intelligenz), um Video- und Fotodateien in Kurzfilme zu verwandeln. Sie besteht aus verschiedenen Filtern, Vorlagen, Anpassungsfunktionen, Textoptionen usw.

Visuell-zentrierte Geschichten

In einer Analyse von über 1 Million Artikeln stellte BuzzSumo fest, dass eine Textgeschichte mit einem Bild pro 75 bis 100 Wörter mit höherer Wahrscheinlichkeit über soziale Medien viral wird, als ein Artikel mit weniger visuellen Komponenten.

In dem Versuch, ihre Geschichten attraktiver zu gestalten, bemühen sich die Medien, Worte in Bilder zu verwandeln, indem sie Serien von Fotos, digitalen Bildern und kurzen Videos zum zentralen Bestandteil der Geschichte machen. Das ukrainische Online-Medium Zaboronas übernahm erfolgreich das Konzept der kreativen Visualisierung in ihrer sozialen und investigativen Berichterstattung mit Fotocollagen und stark stilisierten Bildern, um eine dramatische Geschichte zu erzählen.

Andere Medien wie Outriders in Polen oder NPR in den USA arbeiten oft mit Grafikern zusammen, um Artikel zu visua-

lisieren, insbesondere für soziale Medien. Illustrationen emotionalisieren und vermitteln Inhalte. Dadurch schaffen sie es, das Publikum von Instagram, Facebook oder Twitter auf die Seiten der Medien-Websites zu bringen.

Tools und Plattformen, die Sie verwenden können, um mit dem Format zu experimentieren

- **Storyboarder** Storyboarding-Tool, das Sie unterstützt, Ihre Geschichte zu zeichnen und mit animierten Komponenten zu versehen. Wenn Sie nicht zeichnen können, finden Sie über eine Suche im Shot-Generator geeignete Zeichenobjekte.
- **TimelineJS** Erstellt interaktive Zeitleisten für Ihre visuelle Geschichte. TimelineJS kann Medien von verschiedenen Online-Plattformen wie Twitter, YouTube, Instagram usw. laden.
- **IRA Design** Grafikwerkzeug, mit dem man handgezeichnete Skizzenkomponenten auswählen und mit Farbverläufen experimentieren kann.
- **Vector Illustration Creator** Kann grafische Elemente remixen, verändern oder ersetzen.

Masha Kovalyova

Dieser Beitrag wurde ursprünglich in *The Fix* veröffentlicht und wird mit freundlicher Genehmigung wiederveröffentlicht. *The Fix* ist eine lösungsorientierte Publikation mit Fokus auf die europäische Medienszene.



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/>

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!

„Braucht es einen Datenschutz auf den guten Geschmack? Das Buch stößt eine überfällige Debatte an.“ **Effilee Magazin** ✓✓

„Die Digitalisierung stellt unseren Ernährungsalltag gerade völlig auf den Kopf (...) FOOD CODE kommt zu einem nüchternen Fazit: Wer künftig unbeschwert genießen will, sollte sich mit Datentechnologie beschäftigen.“ **Süddeutschen Zeitung** ✓✓

FOOD CODE zeigt, dass die Digitalisierung zu einem starken Werkzeug für mehr Nachhaltigkeit, Fairness und Vielfalt auf dem Teller werden kann. **Renate Künast** ✓✓

„Wir sind auf dem Weg in eine digitalisierte Esskultur. Das wirft viele Fragen auf, die in dem neuen Buch FOOD CODE – debattiert werden.“ **Deutschlandfunk Kultur** ✓✓

Ich habe auf dieses Buch gewartet. Es ist wichtig, es betrifft uns alle.

Sarah Wiener, Köchin und Imkerin ✓✓

