

# dpr

## #08/2020

DIGITAL PUBLISHING REPORT

Magazin für Medien, Marketing & Kommunikation

ISSN 2512-9368



## Kunden begeistern!

Wie lässt sich Kundenzufriedenheit  
herstellen und messen?

### **Serienmäßige Orakel**

KI-basierte Systeme etablieren  
sich in Medienunternehmen

### **Die Content- strategie des BR**

Herausforderung für etablierte  
Strukturen und Prozesse

### **To make a long story short**

Erklärvideos zur Unterstützung  
der eigenen Vermarktung

**A**bstraktionsfähigkeit: dazu zwingt der DIGITAL PUBLISHING REPORT regelmäßig. Wir versammeln im Magazin (wie etwa in der vorliegenden Ausgabe) und in unseren anderen Informationsmedien immer wieder Beispiele aus unterschiedlichsten Mediengattungen und Industrien. Die Versuchung ist groß, dann beispielsweise zu sagen: „Hier geht’s ja um Rundfunk, ist für mich als Buchverlag uninteressant“.



Tatsächlich haben wir es gerade im digitalen Raum mit Verhaltensweisen, Projekten, Produkten oder organisatorischen Herausforderungen zu tun, die sich über viele Branchen hinweg ähneln. Und von denen sich durchaus lernen lässt. Er wird ja immer wieder gerne gefordert, der Blick über den Tellerrand. Wirklich praktiziert wird er leider selten. Dies ist einer der Gründe, warum wir in dieser Ausgabe einen langen Bericht zur Entwicklung der Contentstrategie des Bayerischen Rundfunks publizieren: „Die Strategie ist die Grundlage, um im Bayerischen Rundfunk mit digitalen Angeboten neue Zielgruppen zu erreichen. Für etablierte Strukturen und Prozesse ist sie eine große Herausforderung.“ Das dürfte für die meisten unserer Leser und Leserinnen nichts Unbekanntes sein, oder? Und auch die abgeleiteten Methoden lassen sich ziemlich einfach (nicht nur) auf jedes Medien- und Kommunikationsunternehmen übertragen: die Visualisierung von Zielgruppen, alten und noch zu erreichenden. Ebenso die im Artikel formulierten drei Säulen der Contentstrategie: Wer ist die Zielgruppe, welche Formate müssen für diese entwickelt werden und wie misst man deren Erfolg? Sounds familiar? Würde mich wundern wenn dem nicht so wäre. Auch die „5 Grund-

sätze für die digitale Angebotsentwicklung im BR“ sind eine schöne Blaupause: Zielgruppenanalyse, Nutzerzentrierung, Erfolgsmessung, Iterativität („Produkte sind nicht fertig, sondern müssen über Iterationen verbessert werden.“) und schließlich Interdisziplinarität - das Arbeiten über Abteilungssilos hinweg.

Ähnlich einfach auf die eigenen Belange übertragbar ist unser Magazin-Schwerpunkt zum Thema „Kundenzufriedenheit“. Wollen wir das schließlich nicht alle? Natürlich nicht ohne wirtschaftlichen Eigennutz, aber das ist völlig legitim. Und zeigt auch gleich auf, wie wichtig dieser Punkt am Ende auch in finanzieller Hinsicht ist. Oder, wie der Autor Marc Ollmann schreibt: „Dabei ist Kundenzufriedenheit nicht nur das Sahnehäubchen, sondern das Fundament Ihres Unternehmenserfolgs: Am Ende jedes Kauf- oder Nutzungserlebnisses sollte ein glücklicher Kunde stehen. Schließlich bleiben begeisterte Kunden Ihnen eher treu und empfehlen Sie weiter.“ Und sorgen für mehr Umsatz. Umsatz ist etwas relativ einfach messbares, wie sieht es aber mit einem vermeintlich weichen Faktor wie Zufriedenheit aus? Geht durchaus, wie im genannten Arti-

kel nachzulesen ist, etwa mit dem Net Promoter Score oder dem Customer Satisfaction Score. Und wir liefern auch gleich Tipps mit, wie sich Kundenzufriedenheit steigern lässt. Und wir stellen das Kano-Modell vor, mit dem man den Zusammenhang zwischen den Eigenschaften eines Produkts oder einer Dienstleistung und der Zufriedenheit des Kunden herstellen lässt. Ein ideales Instrument zur Produktoptimierung.

A propos Optimierung: Auch wir weiten unser Produktportfolio immer wieder aus, um für unsere Nutzer und Nutzerinnen auf deren Bedürfnisse hin bessere Angebote anzubieten. Das sind kleine, schnelle Formate wie der dpr weekly, einen Informations-Newsletter mit relevanten Informationen und Links zu spannenden internationalen Entwicklungen im Bereich Medien, Technologie, Kommunikation und Marketing, zusammengestellt von erfahrenen Autoren und Autorinnen. Eine weitere Produktfamilie sind unsere E-Learning-Angebote, die über unsere regulären Webinare hinaus zur Fortbildung genutzt werden können. Die E-Learning-Kurse beinhalten theoretisches Grundlagenwissen, konkrete Handlungsanleitungen, aber auch Praxistipps und interaktive Übungen. Die Kurse sind modular aufgebaut und mit Tests und Aufgaben kann der Lernerfolg überprüft werden. Unser erster Kurs „**So gewinnen Sie jeden Tag mehr E-Mail-Adressen**“ ist jetzt online verfügbar, weitere folgen in Kürze.

Reichlich Erkenntnisse bei der Lektüre des vorliegenden Magazins wünscht Ihr

**Steffen Meier**  
Gründer und Herausgeber  
DIGITAL PUBLISHING REPORT

## Inhalt

<b>„Im Büro war es ziemlich einsam.“ Auswertung der dpr Blitzumfrage</b>	<b>4</b>
<b>Serienmäßige Orakel</b> Olaf Deininger	<b>7</b>
<b>Projekte mit Plan - und Landkarte. Die Contentstrategie des BR</b> Salvan Joachim	<b>14</b>
<b>To make a long story short – Erklärvideos</b> Martin Nitsche	<b>20</b>
<b>Wieso der Begriff Sales Funnel falsch ist</b> Gero Pflüger	<b>24</b>
<b>Kunden begeistern!</b> Marc Ollmann	<b>29</b>
<b>Kano-Modell: Kundenwünsche erkennen und erfüllen</b> Hannah Carey Smyth	<b>37</b>
<b>Voice Storytelling</b> Miriam Rupp	<b>42</b>
<b>Unprofessionalität bremst den Podcast-Hype</b> Pia Dahlem	<b>45</b>

## 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. 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.



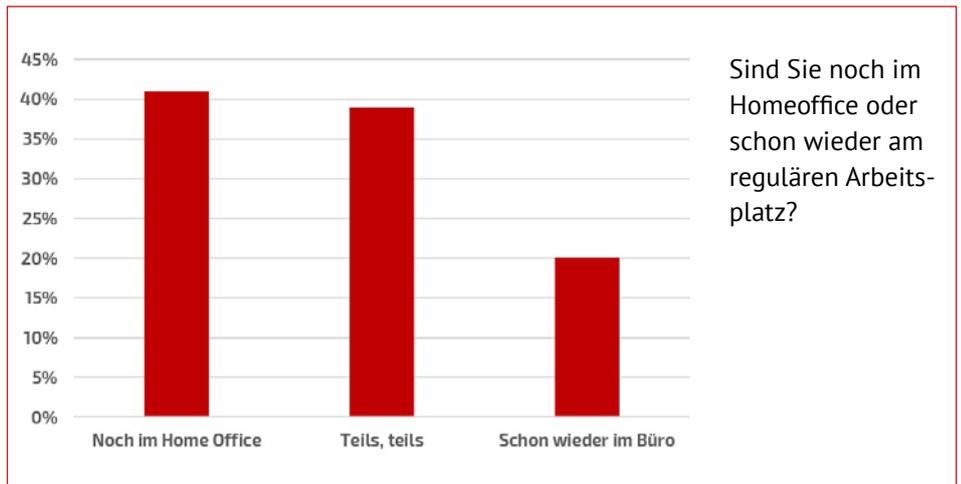
„Im Büro war es  
ziemlich einsam“

**Immer mehr Unternehmen etablieren  
mobiles Arbeiten. Wie sieht es bei  
Medienunternehmen damit aus? Eine  
dpr Blitzumfrage liefert Antworten**

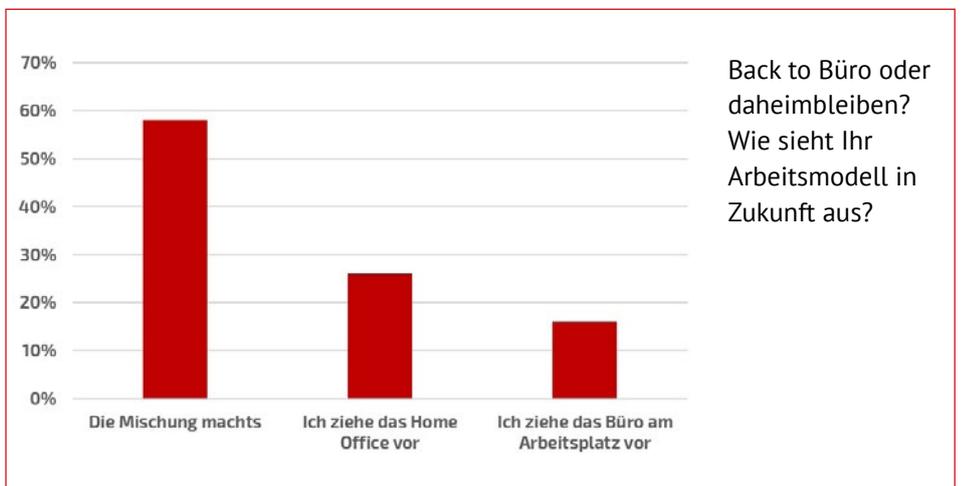
**A**rbeiten außerhalb des gewohnten festen Büros – für Siemens das „Kernelement der neuen Normalität“. Alle 140.000 Siemens-Mitarbeitenden sollen künftig an zwei bis drei Tagen pro Woche mobil arbeiten können, also etwa im Homeoffice. „Wir haben gesehen, wie produktiv und effektiv das mobile Arbeiten sein kann. Da haben sich einige Vorurteile in Luft aufgelöst“, so Jochen Wallisch, Manager im globalen Personalbereich von Siemens. Mit solch klaren Statements sind globale Unternehmen noch zurückhaltend, aber trotzdem: fünf von zehn Firmen wollen weiterhin mit verstärktem Homeoffice arbeiten (Studie des Ifo-Instituts). Und das Fraunhofer-Institut hat erhoben, dass 4 von 10 Firmen die aufgrund von Corona beschleunigt etablierten Homeoffice-Optionen für ihre Mitarbeiter noch ausbauen wollen.

**Wie aber sieht es im Medienumfeld aus?**

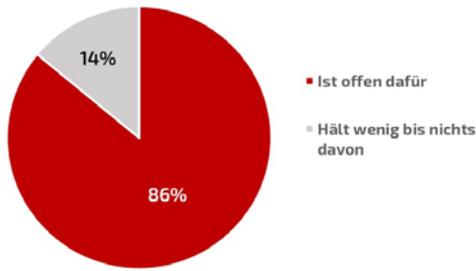
Hier bekommt man in persönlichen Gesprächen auf Führungsebene zumeist ein „Wir haben uns eingerichtet, alles läuft gut“ zu hören, meist aber mit dem Unterton einer vorläufigen Situation. Erst kürzlich hat Penguin Random House US eine deutliche Aussage dazu gemacht, dass die Mitarbeitenden des Unternehmens vorläufig nicht in ihre Büros zurückkehren werden: „Clearly, we miss being together and would want to quickly get back to the offices if it meant we could safely return to in-person meetings and conversations. But just as clearly, most of us feel that the current state of virus risk means that it would not be comfortable or responsible to come back together in our office spaces anytime soon“, so CEO Madeline McIntosh. „On the bright side, the vast majori-



Eine Entwicklung, die vermutlich mit der Kurve der Infektionszahlen korreliert. Aber in den Unternehmen ist man (zu Recht) vorsichtig, erst 20 % sind wieder im „alten Normal“ angekommen. Wir hatten den Umfrage-Teilnehmenden auch die Möglichkeit gegeben, Kommentare abzugeben, zwei davon erscheinen sehr symptomatisch für viele andere: „Mit den ersten Lockerungen wurde das Recht auf Homeoffice gestrichen. Mitarbeiter mit Kindern konnten individuelle Vereinbarungen treffen, dass sie einen Teil zu Hause arbeiten. Mit Beginn der Sommerferien ist auch das nicht mehr möglich.“ Andere sahen aber (teils augenzwinkernd) die Vorteile des Arbeitens im Firmenbüro: „Im Büro war es ziemlich einsam, aber Arbeiten sehr gut möglich - auch weil's ruhiger war als zu Hause mit kleinen Kindern.“

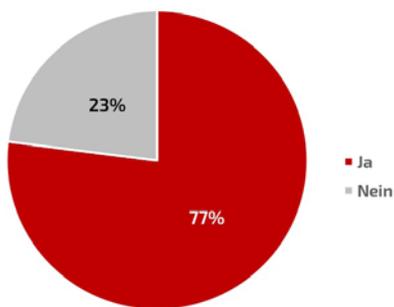


Eine klare Mehrheit der Umfrage-Teilnehmenden zieht eine Mischung aus beiden Arbeitsformen vor – tatsächlich auch nicht sehr verwunderlich, da beide ihre jeweiligen spezifischen Vorteile haben. Auch hierzu ein klares Statement eines Teilnehmenden: „Es sollte ohnehin schon viel länger gelten: nicht wo, sondern wie man seine Arbeit tut!“ Allerdings war auch nicht jeder begeistert von der Aussicht auf (mehr) Homeoffice: „Ist für Fleißarbeit und für Menschen, die keine Inspiration brauchen. Nach fünf Jahren wirst du seltsam und bist nicht mehr teamfähig.“



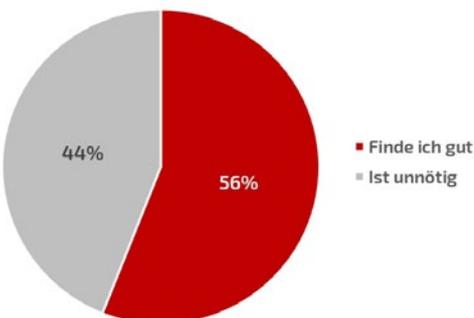
Wie sieht Ihr Unternehmen/ Vorgesetzte(r) die Themen Homeoffice und Remote Work?

Das Ergebnis ist mehr als deutlich: Die Einstellung der Medienunternehmen zu Homeoffice hat sich massiv geändert, zieht man frühere Umfrageergebnisse etwa des „dpr Medienmonitor Gehalt 2019“, in dem auch dieser Punkt abgefragt wurde. Eine gewisse Widerwilligkeit zeigt sich in den Kommentaren: „Wird eher geduldet“ oder „Homeoffice wird möglich gemacht (auch schon vor Corona), allerdings wird der Hauptarbeitsort immer noch in Verlag gesehen.“



Hat sich die Einstellung Ihres Unternehmens/Vorgesetzte(r) gegenüber den Themen Homeoffice und Remote Work durch die Pandemie-Zwangsdigitalisierung geändert?

Eine große Mehrheit ist inzwischen also offen für alternative Arbeitsmodelle. Wie hat sich diese Einstellung aber verändert im Vergleich vor und nach Pandemie? Ein Kommentar dazu: „Es wurde erkannt, dass es so auch funktioniert - und man ist daher offener geworden für ein etwas durchmischteres Arbeitsmodell.“ Hier zeigt sich die Pandemie-Lernkurve: „Das Unternehmen kann es sich jetzt auch in größerem Stil vorstellen, weil es gemerkt hat, dass es gut funktioniert und auf die Mitarbeiter Verlass ist.“ In vielen Kommentaren schimmert auch immer ein eher emotionales statt technisches Problem durch – Homeoffice hat sehr viel mit Vertrauen zu tun: „Weil jetzt offensichtlich ist, dass fast alles mit Remote Work erfolgreich vorangebracht werden kann und es bei den Ergebnissen keine großen Unterschiede zu Prä-Corona-Zeiten gibt.“



Was halten Sie von dem geplanten Rechtsanspruch auf Homeoffice?

Ob der Rechtsanspruch auf Homeoffice jemals kommen wird kann im Moment niemand sicher voraussehen. Und auch die Teilnehmenden der Umfrage sind über der Frage uneins, ob dies auch wirklich nötig ist: „Es fällt mir schwer, mich für eine der beiden Antworten zu entscheiden. Ich hoffe, Remote Work wird sich dauerhaft als Option etablieren können und hoffe, dass der Rechtsanspruch unnötig sein wird. Es wäre sehr wünschenswert, wenn Mitarbeiter\*innen da, wo es möglich ist, ihren Arbeitsplatz selbst wählen können.“

ty report that, overall, working remotely is going quite well, and some are feeling they prefer it as a long-term solution.“ Wird sich mobiles Arbeiten also langfristig durchsetzen? Und in welcher Form? Mit unserer Blitzumfrage „Zoom-Fatigue oder Digital-Paradies?“ wollten wir dem aktuellen Stand und der zukünftigen Entwicklung des mobilen Arbeitens auf den Grund gehen. Die über 500 Rückmeldungen haben wir für Sie hier analysiert.

### Fazit

Natürlich kann eine solche Blitzumfrage keine fundierte wissenschaftlich fundierte Untersuchung sein, sondern nur eine Momentaufnahme. Aber diese sind in ihren Kernaussagen doch recht klar: Die Einstellung zu Homeoffice hat sich massiv durch die gemachte Erfahrung verändert, sowohl auf Seiten der Unternehmen als auch der Mitarbeitenden. Natürlich mitunter mit Skepsis und Zähneknirschen. Das alte Prinzip des Taylorismus, basierend auf Faktoren wie detaillierte Vorgabe der Arbeitsmethode und exakte Fixierung des Leistungsortes und des Leistungszeitpunktes hat sowohl generell im 21. Jahrhundert als auch speziell in Kreativberufen ausgedient. Dass es zu dieser Erkenntnis in vielen Unternehmen erst eine globale Pandemie benötigte ist mehr als bedenklich. Bleibt zu hoffen, dass einer der positiveren Nachwirkungen die nachhaltige Flexibilisierung der Arbeitsmodelle sein wird. Der Wunsch danach ist ganz klar vorhanden.

### Umfragebasis

An der Umfrage haben 517 Personen teilgenommen – 75 % aus Medienunternehmen, der Rest verteilt sich gleichmäßig auf Agenturen, Consulting und Dienstleistungsunternehmen.



# Serienmäßige Orakel

**KI-basierte Systeme zur Prognose etablieren sich in den Medienunternehmen. Und sie arbeiten erstaunlich präzise**

Das System macht uns regelmäßig auf Tageszeitungs-Abonnenten aufmerksam, die in den nächsten Wochen oder Monaten mit hoher Wahrscheinlichkeit kündigen wollen“, sagt Dr. Christoph Mayer, Leiter der Abteilung „Data Science“ und Partner bei der auf Medien spezialisierten Hamburger Unternehmensberatung Schickler. In den letzten Monaten entwickelte Mayer und sein Team für einen regionalen bayerischen Tageszeitungsverlag mit rund 100.000 Abonnenten eine Art Vorwarnsystem für Abonentenschwund. Ziel: das Medienunternehmen möchte einer Kündigung möglichst zuvorkommen und die Leser halten.

Was wie Science Fiction klingt oder an die berühmte Glaskugel erinnert, nämlich die Vorhersage, wie sich Abonnenten zukünftig verhalten werden, nennt sich „Predictive Analytics“ und hat sich in den letzten Jahren immer stärker in den großen Medienhäusern etabliert. Die New York Times, der Boston Globe, der britische Economist, die Financial Times, die altherwürdige BBC genauso wie die Osloer Tageszeitung Aftenposten, aber auch Netflix und Google haben bereits Erfahrungen und solche Vorhersagemaschinen in Betrieb oder gerade in der Entwicklung. Netflix begann bereits vor mehr als zehn Jahren mit der Entwicklung solcher Prognose-Systeme für seine Kunden.

Es geht dabei nicht nur um Churn Prediction, also darum, kündigungsbereite Leser und Nutzer zu identifizieren. Es geht häufig auch um das Gegenteil: Chancen zu erkennen. Die Bereitschaft etwa ein Abo abzuschließen, die mögliche Reichweite von Nachrichten, Meldungen oder Social-Media-Posts abzuschätzen

und sogar Preisentwicklungen vorauszusehen.

Die Online-Makler-Plattform **McMakler** versucht etwa Immobilienpreise vorherzusagen. Bei **Caterpillar** prognostizieren Algorithmen den Wartungsbedarf ihrer Baufahrzeuge. Diese „Predictive Maintenance“ ist mittlerweile in praktisch jedem Bagger und jeder Planierdraupe des Herstellers serienmäßig mit verbaut. Bei der App „Hopper“ prognostiziert ein Algorithmus, wie sich der Preis eines Linienfluges entwickeln wird und informiert den Nutzer dann über den idealen Zeitpunkt für den möglichst preiswerten Ticketkauf.

Der Technologie-Bewerter Gartner sieht „Predictive Analytics“ in seinem jährlich im Juli veröffentlichten Hype-Cycle bereits auf dem Weg zur produktiven Standard-Technologie: Der Hype um Predictive Analytics liege bereits in der Vergangenheit, in spätestens zwei Jahren sei „Predictive Analytics“ vollkommen ausgereift.

Die wohl bekannteste Anwendung ist die Textvorhersagesoftware von **Google**. Dabei handelt es nicht etwa um eine simple Wiedergabe der häufigsten Sucheingaben. Das Programm versucht auf Basis des Surfverhaltens, der Inhalte der Cookies auf dem Browser eine Vorhersage zu treffen, was der Anwender mit den ersten Buchstaben seiner Eingabe meinen oder wollen könnte.

Technisch gesehen ist „Predictive Analytics“ ein auf künstlicher Intelligenz und „Machine Learning“ basierendes Verfahren. Das Grundprinzip solcher Vorhersagen liegt in den Daten der Vergangenheit: So wurden etwa bei dem Projekt von Schickler

Daten von 100.000 Abonnenten der letzten fünf Jahre mit jeweils 100 Eigenschaften analysiert. Das ergab rund 600 Millionen Datenpunkte.

Bei der Analyse stellte man etwa fest, dass der Anteil der Kündiger in den ersten zwei Jahren nach Abschluss eines Abonnements besonders hoch ist, dann sinken die Kündigeranteile. Ein Beispiel: Die Geschenkabos, die man etwa daran erkennen kann, dass Rechnungs- und Lieferadresse unterschiedlich sind, haben eine sehr geringe Lebensdauer. Hat ein Abo drei, vier Jahre überstanden, hält es mit großer Wahrscheinlichkeit noch weitere vier Jahre. Auch Zustellungsprobleme leiten oft eine Kündigung ein. Mit diesen und anderen Daten trainierte man den Algorithmus. Und der lernte, welche Eigenschaften ein typischer Kündiger aufweist.

Damit lässt man im Tageszeitungsverlag nun monatlich seinen Abo-Bestand analysieren. Das System bietet eine Vorhersagequalität von bis zu 70 Prozent, im Durchschnitt von 57 Prozent. Anders gesagt: Tests haben ergeben, dass von hundert vom System als am kritischsten eingestuften Abonnenten bis zu 70 dann tatsächlich gekündigt haben.

Bei einem ähnlichen Projekt von **Mittmedia**, einem der größten Medienunternehmen in Schweden mit mehreren Tageszeitungen, Druckereien und Radiosendern, stellte Projektleiter und Chief Digital Officer Robin Govik weitere Faktoren fest, welche die Kündigungswahrscheinlichkeit nach oben treiben: Wenn der Leser in der Vergangenheit etwa bereits viele Abonnements hatten. Oder immer wieder Zahlungsschwierigkeiten hatten oder

erst nach Mahnungen bezahlt haben. „Bei Lesern mit solchen Eigenschaften sind Kündigungen sehr wahrscheinlich“, sagt Govik. Digital-Abonnements, die per In-app-Purchase oder als Reaktion auf eine Marketing-Kampagne abgeschlossen werden, erweisen sich dagegen als sehr langlebig. Digitale Leser, die früher bereits Print-Abonnenten waren, seien ebenfalls sehr treu. „Genauso wie die Abonnenten, die auf der Website sehr stark Bildergalerien nutzen“, meint Govik.

Einer der Verlage, der sich sehr früh mit Datenanalyse und Prognosen beschäftigt hat, ist die norwegische **Schibsted**-Gruppe. Doch dort ging man 2016 in eine ganz andere Richtung: Da man künftig immer stärker von den Einnahmen von digitalen Nutzern abhängig ist, entwickelte Schibsted für seine Osloer Tageszeitung **Aftenposten** mit Bordmitteln ein Prognosemodell, um Nachrichtenleser zu identifizieren, die wahrscheinlich ein Online-Abonnement abschließen werden. „Nachdem wir das digitale Engagement der Nachrichtenleser bei Aftenposten über vier Wochen lang messen, können wir mit 78 prozentiger Genauigkeit vorherzusagen, wer in den nächsten zwei Wochen ein Abonnement kaufen wird“, sagt Ciarán Cody-Kenny, Datenwissenschaftler und einer der damaligen Teamleiter. Und nicht nur das: Wandte man das Modell auf eine Facebook-Kampagne zum Online-Abo an, stiegen die Konvertierungsraten um 22 Prozent bei gleichzeitiger Reduzierung der Kosten pro Bestellung um 35 Prozent.

Die **Financial Times** entwickelte eine Metrik, die analysiert, wie häufig Nutzer die Website in den letzten 90 Tagen besucht und

wie viel sie in diesem Zeitraum gelesen haben. Damit kann sie die engagiertesten Nutzer identifizieren, ihren Lifetime-Value abschätzen und die passende Vertriebskampagne zuordnen.

## Es geht darum, individuelle Verbraucherbedürfnisse zu verstehen, vorherzusagen und zu erfüllen: Den richtigen Inhalt zur richtigen Zeit, im richtigen Format an die richtige Person zu bringen.

Der **Boston Globe** nutzt prädiktive Analysen zur Bestimmung optimaler Zeitpunkte für die Erhöhung oder Senkung der Paywall. Außerdem weiß man dadurch, welche Online-Nutzer den Globe wahrscheinlich nicht abonnieren werden – und kann sich so weitere Marketing-Maßnahmen und damit Kosten sparen. Oder den Leser auf andere Weise nutzen: Etwa mit einem E-Mail-Newsletter-Anmeldeformular, das ihm angezeigt

wird. Oder eine Video-Pre-Roll-Anzeige mit einem hohen CPM, um maximale Werbeeinnahmen zu erzielen. Oder er bekommt eine freundliche Aufforderung, den Globe auf Facebook zu Liken, so dass er dessen Reichweite zu vergrößern hilft.

„Wir bieten personalisierte Online-Angebote, die mit einer Applikation für Machine Learning, die auf unsere umfassende Kundendatenbank zugreift, generiert werden“, sagt Denise Law. Sie war bis November letzten Jahres Produktmanager beim **Economist** und wechselte dann zu Facebook. Durch den Einsatz von Verhaltens-Scoring und prädiktiven Modellen verdreifachte sich seit 2016 die Anzahl der digitalen Abonnements. Spezielle Lese-Empfehlungen für bestimmte Leser-Segmente sorgten zusätzlich für eine längere Verweildauer auf der Website. Die Kosten für die Akquise von Online-Abonnenten sanken um 80 Prozent.

Laut der kürzlich erschienenen Studie „Paywalls - How to start your subscription strategy“ der FIPP, ein Verband internationaler Medienhäuser, der unter anderem zusammen mit dem deutschen Verband der Zeitschriftenverleger VDZ den Digital Innovators' Summit in Berlin veranstaltet, erzielt **The Economist** die höchsten digitalen Abonnentenzahlen in der Zeitschriftenbranche. Den Grund sieht die Studie darin, dass das digitale Abo-Modell permanent verbessert wird.

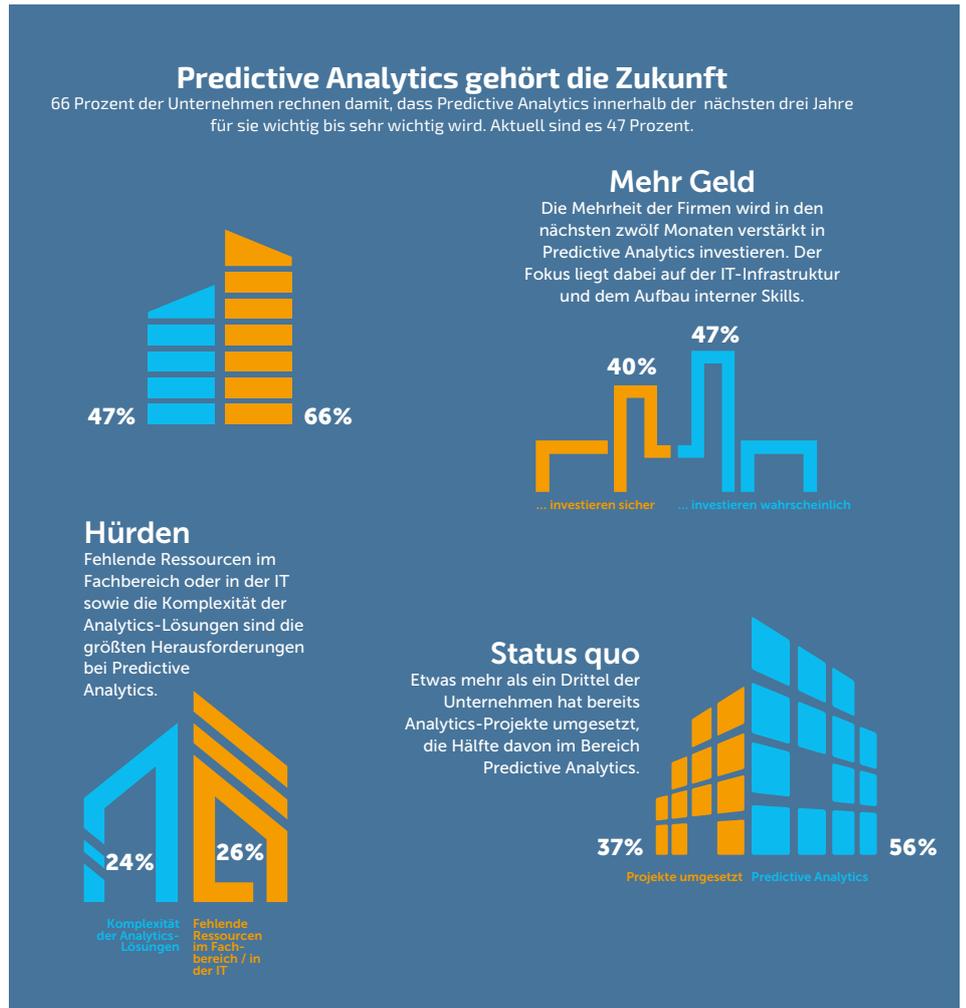
Die Londoner **The Times** entwickelte im letzten Jahr einen individualisierten Nachrichtendienst namens James, der einen E-Mail-Newsletter mit Hilfe von Predictive Analytics sorgfältig auf jeden Abonnenten einzeln

zuschneidet. Menschen in Gruppen zu segmentieren oder sie mit Personas zu beschreiben, so denkt man bei der Times, sei mittlerweile irrelevant. Es gehe darum, individuelle Verbraucherbedürfnisse zu verstehen, vorherzusagen und zu erfüllen: Den richtigen Inhalt zur richtigen Zeit, im richtigen Format an die richtige Person zu bringen.

Die Times erhielt Unterstützung vom Google Digital News Innovation Fund und arbeitete mit dem belgischen Analyse- und KI-Unternehmen Twipe zusammen. Sie kopierten das Testmodell von Netflix, das eine ständige Anpassung an das Verhalten der einzelnen Kunden erlaubte.

Ein Beispiel: Für einige Empfänger war das beliebteste E-Mail-Layout eine Mail ohne Fotos. Doch das brach mit allen Branchenstandards. Also musste die individuelle Benutzerpräferenz aus den Daten abgeleitet werden. Das System wählt nun für jeden Benutzer aus, welches Format er angezeigt bekommt. Eine automatische Anpassung an das, was der Benutzer tut oder nicht tut. James schickte über einen Zeitraum von zwölf Monaten 14 Millionen personalisierte E-Mails. Rund 70 Prozent der Abonnenten lesen aktiv diesen Dienst. Die Kündigungen des Newsletter-Abonnements gingen um 49 Prozent zurück.

Die BBC setzt Predictive Analytics ein, um die Nutzung von Nachrichteninhalten vorherzusagen und Lücken in der redaktionellen Ausgabe aufzudecken. „Dabei geht es uns vor allem darum, sicherzustellen, dass die Redaktionen diese blinden Flecken kennen. Und wenn sie nicht darüber berichten, dann geschieht das



aus freien Stücken und auf Basis einer bewußten Entscheidung, nicht aus mangelndem Wissen“, sagt Ben Fields, Lead Data Scientist bei der BBC.

Auch im Werbebereich etablieren sich Prognose-Systeme. „Im Jahr 2017 fragte uns der Werbeverkauf, ob wir die Emotionen, die durch Artikel der Times hervorgerufen werden, vorhersagen können“, berichtet Alexander Spangher, Datenexperte bei der New York Times. „Wenn ja, könnten wir die Anzeigenkunden in die Lage versetzen, Online-Ads in dem individuellen Kontext anzuzeigen, in dem sie am relevantesten sind?“ Das Data Science-Team der Times startete das Projekt „Project Feels“: Dazu wurden in sieben Kategorien von Emotionen gebildet, darunter Liebe, Traurigkeit und

Angst (die übrigens die höchsten Klickraten und die meisten Reaktionen auslösten). Nach dem üblichen Lernprozess und dem Training des Algorithmus erhielt man einen leistungsfähigen Satz von Modellen, die recht präzise vorhersagten, welche Emotionen die Artikel bei den Lesern hervorrufen würden. „Eine emotionale Reaktion der Leser auf Artikel sorgte auch für höhere Interaktion mit der Werbung. Damit waren wir dann auch in der Lage, das Werbeengagement der Nutzer vorherzusagen“, freut sich Spangher. „Heute können wir mit diesem Mechanismus Display-Werbung passender platzieren und erreichen damit eine höhere Akzeptanz und bessere Klickraten.“

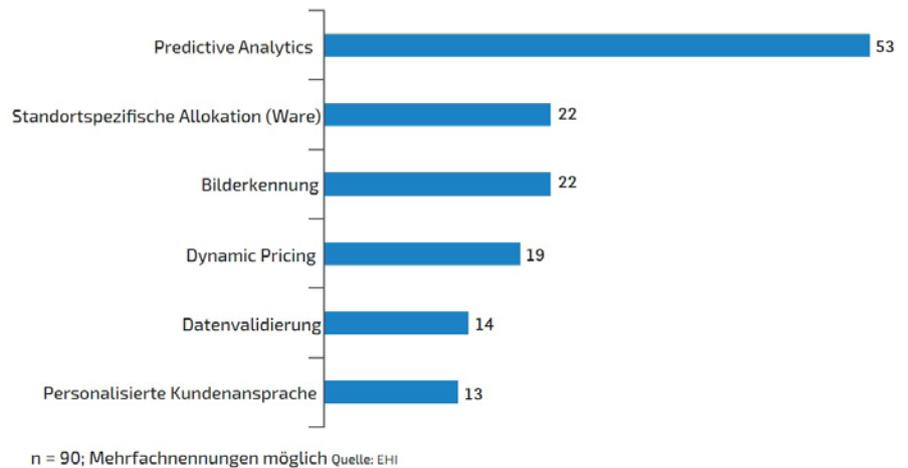
„Warum will Netflix wissen, wann der Abspann läuft“, frag-

te kürzlich der US-Blogger und Autor bei **entrepreneur.com**, Zach Bulygo. Seine Antwort: Sie wollen sehen, was die Zuschauer anschließend machen. Netflix hat mittlerweile weltweit 182 Millionen Kunden. Seit mehr als zehn Jahren verbessert Netflix seine Personalisierungsalgorithmen, die darauf abzielen, genau vorherzusagen, was Benutzer als Nächstes sehen werden. Mehr als 800 Entwickler arbeiten an dem Prognose-System.

Die Company hat ein klares Bild davon, wie lange Kunden Netflix pro Monat nutzen müssen, damit die Wahrscheinlichkeit einer Abo-Kündigung gering ist, folgerte Bulygo. Er vermutet: „Wenn man jeden Kunden dazu bringen kann, sich mindestens 15 Stunden pro Monat Inhalte anzusehen, ist die Wahrscheinlichkeit, dass er kündigt, um 75 Prozent geringer. Wenn er weniger als fünf Stunden schaut, besteht eine 95prozentige Wahrscheinlichkeit, dass er kündigt.“

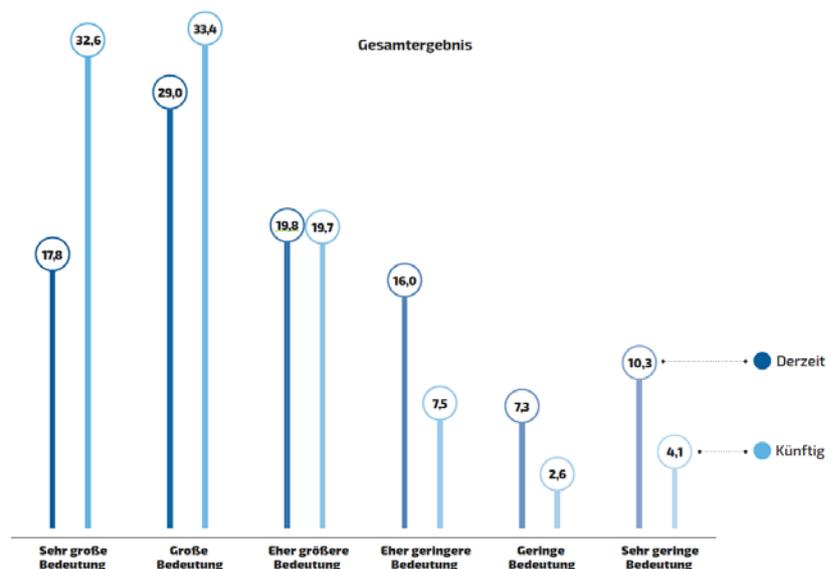
Eine Lösung für dieses Problem ist „Post Play“, das automatisch die nächste Episode einer Serie abspielt, es sei denn, der Benutzer schaltet diese Funktion aktiv aus. Bei Spielfilmen macht Netflix basierend auf der Bewertung des gerade gesehenen Films Vorschläge für weitere Spielfilme, die dann ebenfalls automatisch starten. Wenn den Leuten die Filme ausgehen und sie keine Möglichkeit haben, neue Filme zu finden, werden sie ebenfalls eher kündigen. Netflix will vermeiden, dass die Benutzer auf externe Quellen angewiesen sind, um neue Filme zu finden. Rund 75 Prozent der Zuschaueraktivität basiert auf diesen Vorschlägen - der Empfehlungsalgorithmus scheint zu funktionieren.

Künstliche Intelligenz: Geplante Einsatzbereiche  
Angaben in Prozent



Welche Bedeutung haben in Ihrem Unternehmen fortgeschrittene Analysetechniken wie Predictive Analytics heute und für die künftige Geschäftsentwicklung (in zwei, drei Jahren)?

Angaben in Prozent. Abfrage auf einer Skala von 1 („Sehr große Bedeutung“) bis 6 („Sehr geringe Bedeutung“). Basis: n = 417



Man hat außerdem erkannt, dass die Prognosen über die künftigen Bewertungen von Filmen oder Serien nicht wirklich nützlich sind. Für eine valide Prognose sei wesentlich entscheidender, was die Netflix-Kunden tatsächlich anschauen, und weniger, wie sie die

Filme bewerten. Einfach gesagt: Auch ein schlechter Film kann Spaß machen.

„Social Media ist ein typischer Bereich, in dem Computer in der Lage sind, die Auswahl von Kanälen und Publikationszeiten



besser als Menschen vorherzusagen und zu optimieren, da eine extrem große Anzahl von Variablen berücksichtigt werden müssen“, erklärt Joe Rudkin, Head of Marketing bei Echobox. Als „Social Media Publisher“ befüllt das 2013 gegründete Start-up-Unternehmen die Social-Media-Kanäle von mehr als 600 Medienunternehmen weltweit, darunter The Guardian, Le Monde, New Scientist und in Deutschland ProSiebenSat.1 und die Augsburger Allgemeine.

Echobox überwacht permanent die Newsfeed-Algorithmen von Facebook, Instagram, LinkedIn und Twitter und modelliert sie nach. „Wir verwenden die Vorhersagen des maschinellen Lernens darüber, welche Inhalte auf welchem Kanal und zu welcher Zeit erfolgreich sein werden“, sagt Rudkin. Dadurch könne man voraussagen, welche Online-Reichweite Post erzielen werden, welche Hashtags relevant sind, das Timing von Posts zu optimieren und Inhalte zu erkennen, die

es wert sind, zu anderen Zeiten erneut veröffentlicht zu werden.

Auch im Bereich Software-as-a-Service finden die Vorhersagemaschinen Anwendung: So kann **Moovly**, ein Portal, auf dem die Mitglieder Multimedia-Inhalte wie animierte Präsentationen und professionell aussehende Videos erstellen können, mit einer Genauigkeit von 82 Prozent vorhersagen, wer innerhalb von 24 Stunden für ein Abonnement bezahlen wird. Im Projekt stellte sich heraus, dass lediglich drei Metriken ausreichen, um die Zeit bis zum Abonnement ziemlich genau vorherzusagen: 1. Anzahl der Logins seit der Eröffnung eines Kontos, 2. Projekte, die seit der Eröffnung eines Kontos erstellt wurden, 3. Anzahl der Logins vor der zweiten Begrüßungs-E-Mail. Die Vorhersage „Tage bis zum Abonnement“ hilft, Abonnenten von „ewig-freien“ Benutzern mit einer Genauigkeit von 97,2 Prozent zu unterscheiden. Damit stieg die Konversionsrate: Wurden alle Benutzer ange-

sprochen, lag sie zwischen 4 und 16 Prozent, wurden die besten 20 Prozent der Kunden aus dem Heat-Score angesprochen, lag die Konversionsrate zwischen 79 und 84 Prozent.

Beim eingangs erwähnten regionalen bayerischen Tageszeitungsverlag, für den die Unternehmensberatung Schickler die Kündiger-Identifikation realisiert hat, beginnt man nun damit die Konzepte zu entwickeln, die Abonnenten vom Kündigen abhalten sollen. Dazu soll in den nächsten Monaten ein Arsenal von Maßnahmen entwickelt werden, die Abonnenten zum Bleiben bewegen. Etwa Geburtstagswünsche, Briefe oder Mails aus der Chefredaktion, Einladungen, kleine Geschenke oder andere Vorteile, optimierte Zustellung, Konvertierung zum Digital-Abo, das ja keine Zustellprobleme kennt. Es macht außerdem Sinn, alle digital gestützten Maßnahmen als Marketingprozesse zu automatisieren. So entstehen selbstständige Abläufe, die permanent im Hin-

## Webinar: Predictive Analytics für Medienunternehmen

Dieses Webinar vermittelt die neuen Chancen durch „predictive Analytics“ für Medienunternehmen. Es gibt einen Überblick über Anwendungen von KI-basierten Prognose-Systemen mit unterschiedlichen strategischen Zielsetzungen in unterschiedlichen Verlagen und Medienunternehmen. Das Webinar analysiert Best-Practice-Beispiele und vermittelt Erfolgsfaktoren und Methoden zur Entwicklung eigener Lösungen. Sie erfahren, was Sie beachten müssen, um die Chancen zu bewerten und eigene Applikationen erfolgreich zu entwickeln, durchzuführen und abzuschließen.

### Inhalt:

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

### Zielgruppe

Alle, die in der Medienentwicklung, in Redaktionen oder im Produktmanagement arbeiten: Marketing, Vertrieb, Medienentwicklung, Produktentwicklung, Redaktion, Entwicklungsredaktion, Business Development, Produktmanagement, IT, Management

### Termine

22.10., 14:00 Uhr

26.11., 10:00 Uhr

<http://bit.ly/webinar-predictive>

tergrund ablaufen und nicht von Mitarbeitern initialisiert werden müssen.

Predictive-Analytics- und KI-Projekte sind anspruchsvoll. Und sie erfordern bestimmte Voraussetzungen. Gibt es etwa keine oder kaum verfügbare Kunden- oder Nutzerdaten, könnte es schwierig werden in diese neue Welt der Prognosen, der Chancen- und Vorwarnsysteme einzusteigen. Medienunternehmen, die bereits CRM-Systeme für Abonnenten, Leser und Nutzer oder entsprechende Profil-Datenbanken betreiben sind jetzt im Vorteil.

Obwohl sich die Projektaufwände schlecht schätzen lassen und jedes Haus andere Bedingungen und Anforderungen mit sich bringt, sollte für die Realisierung einer Anwendung im Bereich „Predictive Analytics“ bei guter Datenverfügbarkeit mit mindestens 150 Manntagen gerechnet werden.

Eine Studie des Fachverlags IDG und der Lufthansa ermittelte 2018, dass 64 Prozent der Firmen mit erfolgreich abgeschlossenen Predictive-Analytics-Projekten mit den Ergebnissen und dem Kosten-Nutzen-Verhältnis sehr zufrieden oder zufrieden sind.

Auf einen Aspekt sollten man außerdem besonders achten: Predictive-Analytics-Algorithmen machen zwar bislang unentdeckte Trends und Zusammenhänge sichtbar und für die Zukunft produktiv und nutzbar. Sie schreiben aber lediglich die Trends der Vergangenheit fort. Bedeutet für Medienunternehmen, dass diese gleichzeitig ihr Innovationspotenzial weiter entwickeln müssen und auch außerhalb ihrer

Vorhersagesysteme nach neuen Formaten und Produkten suchen müssen. Sorgfältige Tests und permanente Vergleiche mit Kontrollgruppen sind deshalb wichtige Erfolgsfaktoren. Datenanalyse und Predictive Analytics sind keine Einmal-Projekte, sagen die meisten Experten. Sie sind eher ein permanenter Prozess im datengetriebenen Medienunternehmen der Zukunft.

### Autor



Olaf Deininger: Der Wirtschaftsjournalist und Digitalexperte blickt auf eine langjährige Erfahrung in leitenden Positionen zurück, unter anderem als Chefredakteur von „handwerk magazin“ (2014 bis 2019) in München, Entwicklungsleiter beim Deutschen Landwirtschaftsverlag (München), Chefredakteur beim Deutschen Sparkassenverlag in Stuttgart sowie Kreativdirektor/Chef der Entwicklung bei der Internetagentur PopNet (Hamburg). Olaf Deininger veröffentlichte Studien, Marktüberblicke und Produktvergleiche zu Business-Software und IT-Lösungen.



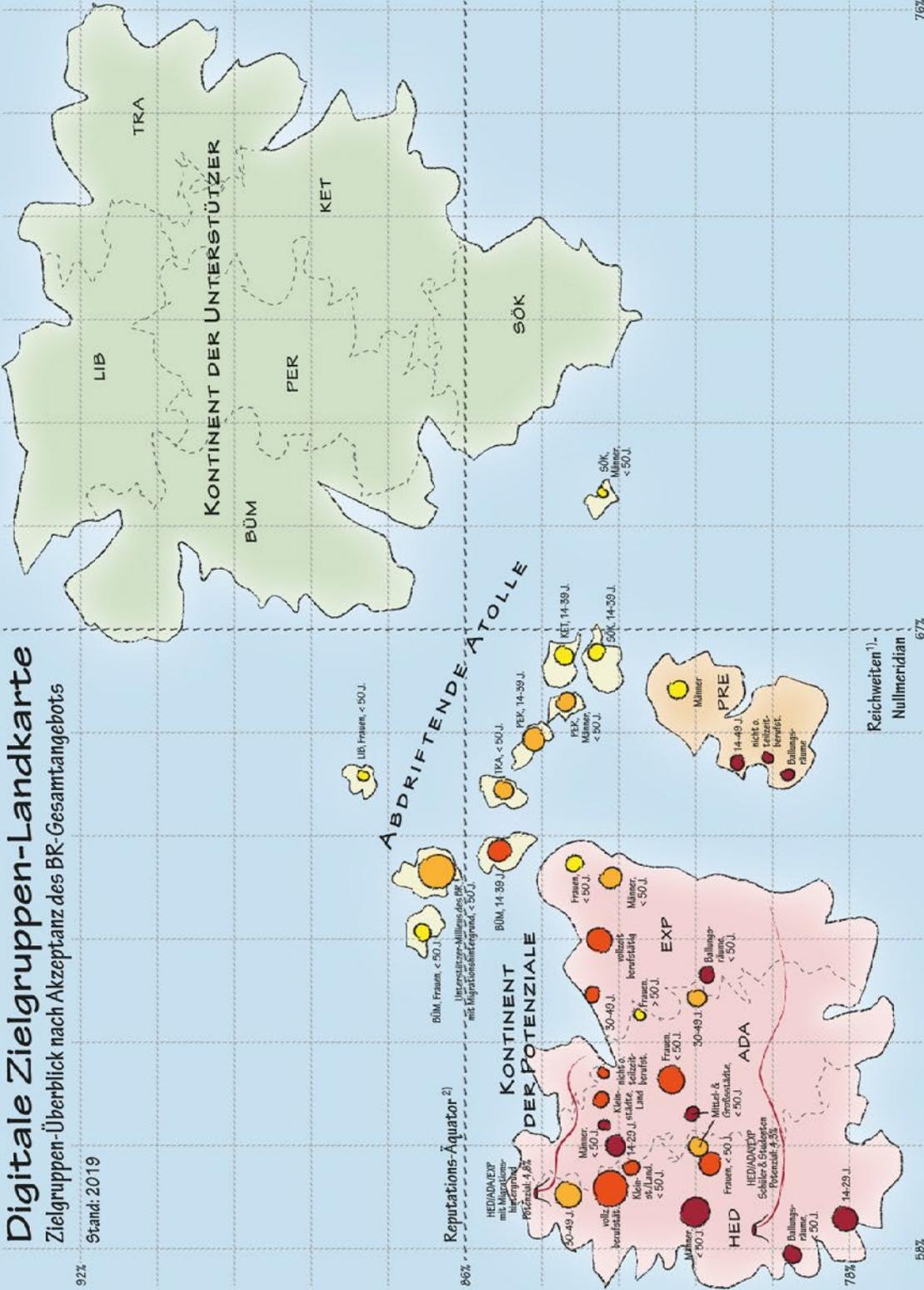
# Projekte mit Plan - und Landkarte

**Die Contentstrategie ist die Grundlage, um im Bayerischen Rundfunk mit digitalen Angeboten neue Zielgruppen zu erreichen. Für etablierte Strukturen und Prozesse ist sie eine große Herausforderung**

# Digitale Zielgruppen-Landkarte

## Zielgruppen-Überblick nach Akzeptanz des BR-Gesamtangebots

Stand: 2019



Projekte mit Plan: Die Contentstrategie ist die Grundlage, um im BR mit digitalen Angeboten neue Zielgruppen zu erreichen. Für etablierte Strukturen und Prozesse ist sie eine große Herausforderung. Die Idee mit dem Weltatlas hat geholfen. Jede\*r kennt ihn noch aus Schulzeiten. Einmal aufgeschlagen, bekommt man einen Überblick und Orientierung. Seit einem Jahr arbeiten wir im BR jetzt an einem solchen Überblick und haben eine eigene Landkarte erarbeitet.

Die Landkarte wurde von der Medienforschung auf Basis repräsentativer Befragungs- und Messdaten erstellt. Die Anordnung aller „geografischen“ Informationen ist also streng datenbasiert.

Für die Arbeit mit der Landkarte zur Formatoptimierung und -neuentwicklung wird diese Datenbasis um Erkenntnisse der Digitalexpert\*innen und der redaktionell Verantwortlichen ergänzt, die das Publikum ihres Produkts am besten kennen. Dieses gesammelte Wissen muss regelmäßig aktualisiert werden. Das ist also auch wie beim Weltatlas aus der Schule.

Die Idee mit dem Weltatlas hat geholfen. Jede\*r kennt ihn noch aus Schulzeiten. Einmal aufgeschlagen, bekommt man einen Überblick und Orientierung. Seit einem Jahr arbeiten wir im BR jetzt an einem solchen Überblick und haben eine eigene Landkarte erarbeitet.

Nicht die ganze Welt ist auf ihr zu finden, aber immerhin ganz Bayern mit seinen 13 Millionen Einwohner\*innen. Auf unserer Landkarte wollen wir sichtbar machen, wie unterschiedlich die Lebensumstände und Bedürfnisse aller Beitragszahler\*innen sind.

Wir wollen sichtbar machen, für welche Zielgruppen wir schon viele Inhalte produzieren, und für welche noch zu wenige.

### Ein Atlas für Angebotslücken

Warum der Aufwand? Weil wir uns in laufenden Formatentwicklungsphasen manchmal gefragt haben, ob genau diese aktuelle Formatentwicklung eigentlich die wichtigste für den BR ist.

Und bei begrenzten Mitteln, Zeit und Personal wollen wir uns natürlich gut überlegen, welche Projekte wir umsetzen und welche nicht. Denn so neu die Contentstrategie ist, so alt ist ihr Ziel, nämlich so alt wie der öffentlich-rechtliche Rundfunk: Wir müssen, sollen und wollen so vielen Menschen wie möglich in Bayern die besten Informationen und Hintergrundrecherchen zu Politik, Wissen, Kultur, Sport, sowie gute Unterhaltung bieten. Nur, dass wir uns jetzt ein Stück weit neu erfinden müssen, um diesen Auftrag in einer digitalisierten, fragmentierten Welt mit vollkommen veränderten Nutzungsverhalten zu erfüllen.

### Wir müssen uns neu erfinden

Teil der Lösung ist unsere Contentstrategie. Sie besteht aus drei Säulen.

- Wir wollen wissen, wen wir gut erreichen und wen noch weniger gut. Wir identifizieren Angebotslücken, also Zielgruppen, die wir mit neuen Inhalten noch besser ansprechen könnten (Säule 1).
- Durch eine nutzerzentrierte Formatentwicklung finden wir neue Ideen, mit denen wir die identifizierte Lücke schließen können (Säule 2).
- Ob wir erfolgreich sind, finden wir mit klaren Zielen (KPIs) und Messungen heraus — dafür brauchen wir immer bessere Datenauswertungen (Säule 3).

### Die Vermessung der Welt: Karte und Milieu

Sehr vereinfacht: Wir erreichen ältere Generationen mit TV-Programm. Mit unseren Radiowellen erreichen wir auch deutlich jüngere Leute. Und wir haben einige hervorragend laufende Digitalkanäle, nicht zuletzt dank der Jugendangebote PULS und funk. Allerdings: nur aufs Alter zu schauen hilft nicht wirklich weiter — zu unterschiedlich sind die Lebensumstände.

Unsere Medienforschung setzt deshalb auf eine detaillierte Segmentierung der Gesellschaft. Unser „Werkzeug“ sind hier die Sinus-Milieus, die gesellschaftliche Gruppen nach sozialem Kontext und normativer Grundorientierung zusammenfassen. Diese Milieus sind auf den Kontinenten der Landkarte verzeichnet.

Dabei wird deutlich: Wir erreichen die traditionelleren, etablierteren Milieus oft mehrfach, weil die Nutzer\*innen zum Beispiel das BR Fernsehen schauen, Sendungen auf Bayern 2 hören und die neuesten Nachrichten via BR24-App bekommen. Das ist auf unserer Karte der „Kontinent der Unterstützer“ — oben rechts auf der Landkarte. Links unten ist die Tagesreichweite des BR und seine Reputation niedriger. Nach links unten zeigt also der Wegweiser für die Format- und Produktentwicklungen.

### Mehr Inhalte für „Kontinent der Potenziale“

Manche Milieus erreichen wir weniger stark, beispielsweise die Adaptiv-Pragmatischen (die junge, moderne Mitte der Gesellschaft) oder die Expeditiven (die unkonventionelle und experimentierfreu-

#### Die drei Säulen der Contentstrategie

##### Wen erreichen?

Die Contentstrategie liefert das „big picture“, einen Überblick über mehrfach und weniger erreichte Zielgruppen.

Auf der Zielgruppen-Landkarte werden Angebotslücken sichtbar.

##### Was entwickeln?

Die Contentstrategie ist die Grundlage für eine zielgruppenspezifische Formatentwicklung und Formatoptimierung.

In interaktiven Prozessen entstehen neue Ideen und Formate.

##### Wie evaluieren?

Aus den Entwicklungen der Contentstrategie werden Anforderungen zur Messung unserer Inhalte und Produkte erarbeitet.

Mit Daten und regelmäßigen Reviews verbessern wir unsere Formate und Produkte.

## 5 Grundsätze für die digitale Angebotsentwicklung im BR

### 1. Zielgruppenanalyse

Wir erreichen neue Nutzergruppen für den BR: Wir analysieren Entwicklungspotenziale in Zielgruppen, in denen der BR wachsen kann. Hier identifizieren wir Nutzerbedürfnisse, die der BR seinem Auftrag gemäß erfüllen sollte. So entwickeln wir das beste Angebot für möglichst viele Beitragszahler in Bayern.

### 2. Nutzerzentrierung

Wir arbeiten nutzerzentriert: Die digitale Entwicklung ist klar an Nutzern und deren Interessen ausgerichtet. Neue Ideen beantworten stets die Frage: Welches Nutzerbedürfnis wird befriedigt? Um passende Inhalte zu entwickeln brauchen wir ein gutes Verständnis unserer Nutzerschaft.

### 3. Erfolgsmessung

Wir arbeiten mit klaren Zielvorgaben: Unser Bestreben ist nicht allein Reichweite, wir wollen auch Relevanz, Impact oder Wissensaufbau schaffen. Deshalb definieren wir für jedes neue digitale Angebot messbare, transparente Ziele. Diese KPIs helfen uns, den Erfolg unserer Angebote zu bewerten und Verbesserungspotenziale zu definieren.

### 4. Iterativität

Wir arbeiten iterativ; Um digital erfolgreich zu sein müssen wir Angebote beständig weiterentwickeln. Produkte sind nicht fertig, sondern müssen über Iterationen verbessert werden. Dafür ist es nötig, Experimente zu wagen, Prototypen zu veröffentlichen und weiterzuentwickeln. Damit alle von der Erfahrung profitieren können ist es wichtig, diese zu dokumentieren und weiterzugeben.

### 5. Interdisziplinarität

Um digital erfolgreich zu sein muss der BR die vorhandene Kompetenz in allen notwendigen Fachressorts und Formatbereichen interdisziplinär verbinden. Deshalb fördern wir eine partnerschaftliche Zusammenarbeit auf Basis der beschriebenen Contentstrategie.

dige, sehr digital affine Zielgruppe). Diese Milieus sind auf dem „Kontinent der Potenziale“ zu finden. Auch für diesen Kontinent brauchen wir Angebote im BR, denn auch sie tragen mit ihrem Rundfunkbeitrag zu unserer Arbeit bei.

#### *Die „Kartografen“*

Die Landkarte wurde von der Medienforschung auf Basis repräsentativer Befragungs- und Messdaten erstellt. Die Anordnung aller „geografischen“ Informationen ist also streng datenbasiert.

Für die Arbeit mit der Landkarte zur Formatoptimierung und

-neuentwicklung wird diese Datenbasis um Erkenntnisse der Digitalexpert\*innen und der redaktionell Verantwortlichen ergänzt, die das Publikum ihres Produkts am besten kennen. Dieses gesammelte Wissen muss regelmäßig aktualisiert werden.

#### *Was entwickeln?*

Die zweite Säule ist die Formatentwicklung. Sie will die identifizierten Lücken schließen und kreative Antworten finden: also neues Programm entwickeln. Neue Podcasts, Videoformate, Serien, Newsletter — was immer das richtige Format auf der richtigen Plattform

für die Zielgruppe ist. Neben den Nutzerdaten hilft hierbei besonders: den Nutzer\*innen zuhören. Wir laden deshalb Menschen aus der Zielgruppe ein, tauschen uns aus und testen innerhalb unserer Formatentwicklungs-Sprints mit ihnen unsere Prototypen, noch bevor sie veröffentlicht werden.

#### *Beispiel: Mit der News-WG jüngere Frauen informieren*

Wir wussten aus der Medienforschung, dass wir mit den bestehenden Info-Angeboten des BR Schwierigkeiten hatten, junge Frauen zu erreichen — insbesondere aus den aufgrund gesellschaftlicher Veränderungen wachsenden „Zukunftsmilieus“ der Expativen und Adaptiv-Pragmatischen. Hier hat das Zuhören und spätere Messen zu großen Erfolgen geführt. Das News-WG-Team hat früh berücksichtigt, dass Frauen besonders aktiv auf Instagram sind, welchen Kanälen sie folgen, und dann daran gearbeitet, wie man die richtige Ansprache findet, die relevanten Themen, die passende Erklärteufe. Weil das Team bis heute jede Story und jeden Post auswertet und regelmäßig Umfragen in der Community macht, kann die News-WG immer weiter verbessern, wie Nachrichten und Hintergründe aufbereitet werden müssen, damit sie verständlich werden.

Ein weiteres Beispiel für eine nutzerzentrierten Formatentwicklung ist unser Youtube-Kanal „Lohnt sich das?“. Mit Reportagen, in denen Protagonist\*innen ihr Gehalt transparent erklären, will der Kanal das junge Adaptiv-Pragmatische Milieu erreichen.

#### *Wie sich unsere Redaktionen verändern*

Für den BR bedeutet die Contentstrategie: Strukturen, Methoden und Rollen ändern sich. Die nutzer-

zentrierte Denk- und Arbeitsweise ist eine notwendige Ergänzung für die Redaktionskonferenzen, in denen die Themen von Redakteur\*innen auf Basis ihrer journalistischen Erfahrung ausgewählt und gewichtet werden. Bisweilen sind solche Konferenzen Filterblasen. Diese Blasen können wir Journalist\*innen nicht nur an anderen kritisieren. Wir müssen sie auch an uns selbst wahrnehmen und gegensteuern. Feedback von Nutzer\*innen aus unterschiedlichen Nutzungsanalysen helfen uns dabei, das zu verstehen, was außerhalb unserer eigenen Blasen liegt. Mit Nutzer\*innen sprechen, Produktideen früh im Entwicklungsprozess mit ihnen testen — das bedeutet nicht das Ende redaktioneller Entscheidungen, sondern vielmehr eine Basis für die richtigen Entscheidungen.

Wir sehen den Kulturwandel in unseren eigenen Meetings. Wo Führungskräfte früher gewohnt waren, das Gespräch einzuleiten mit „Ich will, dass wir X machen“ oder „Meine Tochter ist 15 und jetzt auf Plattform Y“, da beginnen die Gespräche jetzt immer öfter mit „Was hat die Beschäftigung mit der Zielgruppe ergeben?“ Die Contentstrategie ist also auch ein Symbol für und Ergebnis von unserem Kulturwandel im BR. Er umfasst alle Mitarbeiter\*innen — von Autor\*innen bis zum Intendanten. Deshalb haben wir zu Beginn auch Prinzipien für die Content-Entwicklung im BR entwickelt.

### ■ Vermessen und verbessern

Trotz aller Daten, Bedürfnisinterviews und Marktumfeld-Analysen — eine Formatentwicklung ist immer auch eine Wette. Es braucht den Mut, sich für eine Idee zu entscheiden, sie eine Zeit lang auszuprobieren, um zu sehen, wie tragfähig sie im Alltag wirklich ist.

Um die ursprünglichen Ziele dabei nicht aus den Augen zu verlieren, helfen messbare Kennzahlen (KPIs) und die regelmäßige Auswertung (Analytics). Die Umsetzung der Contentstrategie ist angewiesen auf eine immer bessere Messbarkeit von bestehenden und neuen Produkten.

Die dritte Säule steht für die Evaluation. Je nach Produkt sind das Mess-Systeme für eigene Plattformen, Zahlen von Drittplattformen sowie alle Instrumente der quantitativen und qualitativen Medienforschung.

### ■ Und wie geht's weiter?

„Strategie“ bedeutet für uns vor allem, ein klares Ziel zu haben. „Strategie“ heißt nicht, dass jeder Schritt zum Ziel planbar ist. Auch die Contentstrategie selbst ist ein sich iterativ entwickelndes Werkzeug. Sie ist jetzt schon hilfreich, muss aber weiter verbessert werden:

- Wie messen wir erfolgreich, ob neue Formate wirklich ein angepeiltes Sinus-Milieu erreichen?
- Wie ermöglichen wir möglichst vielen Redaktionen, die Methoden nutzerzentrierter Formatentwicklungen kennenzulernen und einzusetzen?
- Wie gehen wir damit um, dass konsequente Nutzerzentrierung mit etablierten Organigrammen und Strukturen bricht — zum Beispiel, weil wir in der Entwicklung nicht mit dem Wunsch einer Redaktion anfangen, sondern immer bei dem Bedürfnis einer Zielgruppe?

Wenn wir diese Fragen beantworten können und damit die Contentstrategie erfolgreich umsetzen und weiterentwickeln, dann schaffen wir ein noch vielfältigeres Angebot.

Keine Frage, das ist eine Anstrengung für den BR. Aber diese Anstrengung ist notwendig, weil sie uns hilft, unseren Auftrag umzusetzen, alle Menschen in Bayern zu informieren und zu unterhalten.

Was der BR bei seinen Digitalprojekten lernt, teilt er auf [brnext.de](https://brnext.de).

## Autor



Salvan Joachim ist Journalist. Er leitet das Team Digitale Formatentwicklung im Bayerischen Rundfunk. Hier entstehen neue Ideen, Formate und Digitalstrategien. Als Trainer für Webvideo-Produktion, Storytelling und als Moderator von Sprints zur Formatentwicklung arbeitete er unter anderem für Tagesschau, DW, RBB und die Deutsche Journalistenschule. Er gehörte zu den Top 30 der „30 Journalisten des Jahres 2015“ im medium-magazin und arbeitete 2019 als Arthur F.-Burns-Fellow zwei Monate bei Vox in New York.

An der Contentstrategie arbeitet er in einem BR-Team mit Andreas Egger, Manuela Baldauf, Christian Daubner, Stefan Primbs, Raphaela Fischer und Nico Brugger.

NEU!

# Innovationsmonitor Publishing

## Studie zum Innovationsmanagement in Verlagen



INNOVATIONSMONITOR  
**PUBLISHING**  
STUDIENBERICHT 2020

von Daniel Lenz, Steffen Meier, Okke Schlüter und Alexander Pinker

Auch eine  
Unternehmens-  
großen  
entw-  
weder dran  
unbedingt  
als kleiner  
können."

Auch von  
befragte  
können



DIE IDEENFINDUNG

IMPULSE UND INNOVATIONS-ANSÄTZE

Die Impulse für neue und innovative Ideen bei den befragten Unternehmen sind vielfältig. Insgesamt unterscheidet man bei der Ideenfindung zwischen „Bottom-up“ (Impulse von Mitarbeitern) und „Top-down“ (Impulse aus der Chefetage). In der quantitativen Erhebung halten sich diese Richtungen der Innovationsimpulse bei den befragten Unternehmen insgesamt in etwa die Waage. Werfen wir einen Blick auf die Innovationsmethoden im Detail:

Die U  
auf die  
mit Ide  
lungen oder aus der Kundeninteraktion.  
Einige gehen sogar so weit zu sagen, dass die wirklich erfolgreichen Ideen „die es am Ende zum Innovationsprojekt geschafft haben, fast immer intern“ waren. Im Detail: „Da ist es so, dass wir uns ganz stark auf die Strategien und Suchfelder berufen, die eine grobe Richtung vorgeben und für das ganze Haus entscheiden, was tatsächlich interessant sein kann. Oft kommt dann noch ein äußerer Trigger dazu: man hat ein Projekt oder Produkt gesehen, was passen würde, und entwickelt das dann weiter. Aber meistens ist der Hauptimpuls tatsächlich intern.“  
Die Unternehmensvertreter, die eher auf interne Impulse setzen, stehen den externen Impulsen hingegen eher kritisch gegenüber, da sie nicht auf die Probleme des jeweiligen Unternehmens zugeschnitten sind.

vielfältige Ideen kommen: „Trigger kann alles sein. Das kann von Presse über Geschäftspartner oder über Kollegen gehen.“  
Dabei kommt das „meiste Feedback tatsächlich aus Richtung der Autorenschaft und der Heraus-

PUBLISHING-TRENDS  
AGENDA 2025

ENTWICKLUNG EINES INNOVATIONS-PROZESSES

man den Publishern die Frage nach Innovationsmanagement und den damit verbundenen Prozessen, ergibt sich eine gleichzeitige Verteilung von strategischem und operativem Innovationsmanagement (je 39 %). Größere Unternehmen neigen zum strategischen Ansatz, kleinere Unternehmen zum operativen.  
Fast jedoch in vielen Unternehmen an den ersten zur Umsetzung von Innovationen. Auch Business Development und interne Innovations-Events eine gewisse Sensibilisierung für die Innovationen im Unternehmensalltag versprechen: bei der Mehrheit der Befragten keinen formalen bzw. systematischen Prozess für Innovation, kein Ideenmanagement, kein Business Development und keine internen Events oder Plattformen zur Förderung von Innovationen. Es fehlen die Strukturen zum erfolgreichen Wandel.  
Wie bereits im vorherigen Kapitel beschrieben, gehen einige Publisher Innovationen in regelmäßigen Abständen an und haben diese zum Thema ihrer regelmäßig stattfindenden Führungskräfte-runden gemacht.  
Die Häufigkeit solcher Meetings variiert dabei bei den Befragten zwischen alle vier Wochen bis hin zu wöchentlichen Treffen – wobei Letzteres als nicht sehr erfolgreich wahrgenommen wird, da „vielleicht zehn Mal besprochen wird“.



WELCHE BEDEUTUNG WERDEN DIE FOLGENDEN THEMEN IN DEN KOMMENDEN 5 JAHREN FÜR IHRE BRANCHE HABEN?

	KEINE	GERINGE	MITTLERE	GROSSE	SEHR GROSSE	WEISS NICHT
New digital Products	0 (0 %)	1 (1,2 %)	12 (14,4 %)	32 (38,5 %)	40 (48,1 %)	0 (0 %)
New Print Products	6 (7,23 %)	27 (32,36 %)	26 (31,33 %)	15 (18,07 %)	8 (9,64 %)	1 (1,2 %)
Blockchain	15 (18,07 %)	19 (22,89 %)	15 (18,07 %)	10 (12,05 %)	6 (7,23 %)	18 (21,69 %)
Big Data	8 (9,64 %)	5 (6,02 %)	17 (20,48 %)	24 (28,92 %)	21 (25,3 %)	8 (9,64 %)
Virtual Reality / Augmented Reality (VR)	16 (19,28 %)	22 (26,51 %)	25 (30,12 %)	8 (9,64 %)	10 (12,05 %)	2 (2,41 %)
Künstliche Intelligenz (KI)	14 (16,87 %)	10 (12,05 %)	16 (19,28 %)	18 (21,69 %)	21 (25,3 %)	4 (4,82 %)
Cloud Computing	7 (8,43 %)	6 (7,23 %)	18 (21,69 %)	23 (27,71 %)	19 (22,89 %)	9 (10,84 %)
Individualisierter Angebote	0 (0 %)	3 (3,61 %)	8 (9,64 %)	22 (26,51 %)	45 (54,22 %)	5 (6,02 %)
Cross Channel Vertriebe	0 (0 %)	3 (3,61 %)	12 (14,4 %)	23 (27,71 %)	39 (46,99 %)	6 (7,23 %)

### Innovationsmonitor Publishing

#### Studie zum Innovationsmanagement in Verlagen

Okke Schlüter, Steffen Meier, Daniel Lenz, Alexander Pinker  
Paperback, 128 Seiten  
ISBN-13: 9783751929684

Mehr Informationen: <https://bit.ly/innovationsmonitor>



# To make a long story short – Erklärvideos

**Verlage können Erklärvideos gut zur Unterstützung der eigenen Vermarktung einsetzen**

Vor gut fünfzehn Jahren, am 23. April 2005, wird das erste nur 18 Sekunden lange Video auf YouTube hochgeladen. Zwei Jahre später werden die ersten Erklärvideos publiziert – und heute werden allein auf YouTube weltweit jeden Tag eine Milliarde Erklärvideos angeschaut. Wird dieser Erfolg auf Kosten anderer Medien erzielt? Jein. Die tägliche Mediennutzung hat sich innerhalb der letzten 50 Jahre fast verdreifacht, auf inzwischen neuneinhalb Stunden pro Tag. Doch dem deutschen Buchhandel gingen zwischen 2013 und 2017 rund 18 Prozent der Käufer verloren. Und die Auflagen von gedruckten Zeitungen und Zeitschriften steigen auch nicht gerade. Daher ist es für Verlage wichtig, Erklärvideos in das Spektrum der Kanäle aufzunehmen. Sei es für die Weiterbildung, das Marketing der eigenen Produkte oder gar als ergänzendes Angebot.

Sechs Kriterien machen ein gutes Erklärvideo aus: Es ist ein Film, der **ein** definiertes Thema **emotional** mit Hilfe einer Geschichte **einfach** und **effizient erklärt** und den Zuschauer zu einer Handlung **ermutigt**. Erklärvideos vereinen Information und die Unterhaltung, sie sprechen beide Gehirnhälften sehr gezielt an. Die Kombination aus multisensorischen Informationen mit unterhaltenden Geschichten führt wissenschaftlich belegt zu mehr Aufmerksamkeit, schnellerer Verarbeitung, besserem Verständnis, höherer Überzeugungskraft, mehr Spaß, besserer Erinnerungskraft und höherer Bereitschaft zum Teilen. Was will man mehr?

Erklärvideos können in vielfältiger Art und Weise genutzt werden: Sie können ein Unternehmen als Ganzes darstellen

und aufzeigen, welche Produkte es anbietet. Sie werden entlang der Customer Journey im Marketing, im Vertrieb und im Service eingesetzt, um Interessenten, Kunden und auch Vertriebspartnern komplexe Sachverhalte zu vermitteln. Im Bereich Personal/HR werden sie genutzt, um Bewerber zu gewinnen und Mitarbeiter zu entwickeln. Und nicht zuletzt profitiert auch die interne und externe Kommunikation von diesem modernen Instrument, um Mitarbeiter, Anteilseigner und auch die Öffentlichkeit zu informieren.

Vielfältige Stile stehen dabei zur Auswahl: Sehr bekannt, aber auch fast schon etwas zu viel gesehen, sind der Whiteboard- und der Cut-Out-Stil. Heute sind 2D Animationen sehr beliebt, wobei manchen der Cartoon-Stil zu kindlich ist. Dann könnte der Motion-Graphics-Stil das Mittel der Wahl sein, denn er ist sehr modern und kann auch gut aktualisiert und international verwendet werden. Auch der Screencasts- und der Live-Action-Stil werden vielfach genutzt. Die Wahl des Stils hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab, insbesondere vom Ziel und Inhalt des Erklärvideos, der angesprochenen Zielgruppe und dem vorhandenen Budget.

Die Erstellung eines guten Erklärvideos ist eine Kunst und auch ganz viel Handwerk. Zunächst definieren Sie im Briefing Ihre Anforderungen, anschließend stellen Sie das Team zusammen und entscheiden, ob Sie selbst das Video produzieren oder einen Dienstleister damit beauftragen. Im weiteren Verlauf werden die Inhalte recherchiert und strukturiert. Nun folgt die Konzeption der Storyline, wiederum ein wichtiger Meilenstein, denn sie definiert den Aufbau und das Aussehen des

späteren Videos sehr detailliert. Im Anschluss folgt die eigentliche Produktion: Das Design wird gestaltet, das Voice-Over getextet, gesprochen und zum Abschluss wird das Video mit Musik und gegebenenfalls Soundeffekten unterlegt.

Eigentlich müssten gerade Journalisten die Erstellung solcher Erklärvideos perfekt beherrschen, gehören doch Recherche, Storyline und Text zu ihren Kernkompetenzen. Meine Erfahrung ist jedoch, dass sich viele Journalisten auf das geschriebene Wort konzentrieren. Die Stärke von Erklärvideos liegt aber gerade in der bildhaften Umsetzung und der Ergänzung durch das gesprochene Wort. Hier ist auf jeden Fall Umdenken und Weiterbildung vonnöten, damit ein gutes Erklärvideo entstehen kann.

Für den Einsatz Ihres Erklärvideos gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten: Nutzen Sie die ganze Bandbreite aus! Zeigen Sie Ihr Erklärvideo auf der eigenen Webseite und gewinnen Sie so mehr Besucher, die länger auf Ihrer Seite verweilen und dort mit höherer Wahrscheinlichkeit kaufen werden. Auf Landingpages können Erklärvideos die Umwandlungsraten deutlich steigern. Im E-Mail-Marketing können durch den Einsatz von Erklärvideos die Öffnungsraten und die Klickraten gesteigert und die Abmeldezahlen verringert werden. Das größte Publikum für Ihr Erklärvideo finden Sie mit zwei Milliarden Nutzern pro Monat bei YouTube. Sie müssen dort aber optimal agieren, um in der Masse nicht unterzugehen. Auch die Sozialen Netzwerke bieten sowohl im B2C- als auch im B2B-Marketing interessante Möglichkeiten, insbesondere auch, wenn Sie bereit sind, die Videos dort zusätzlich zu bewerben. Nicht



## Webinar: Mit Erklärvideos zum Erfolg

Ein Bild sagt mehr als 1000 Worte und ein Video sagt mehr als 1000 Bilder. Das sind eine Million Gründe für Erklärvideos. Die Erstellung eines guten Erklärvideos ist eine Kunst und auch ganz viel Handwerk.

Denn je einfacher Sie etwas erklären wollen, desto schwieriger wird es. Was ist wichtig und was lassen Sie weg? In welcher Reihenfolge erklären Sie Ihr Thema? Und wie stellen Sie sicher, dass die Zuschauer auch die ganze Zeit gebannt dabei bleiben?

Im Webinar werden Sie erfahren::

- Wofür können Sie Erklärvideos nutzen?
- Welche Stile gibt es für Erklärvideos?
- Wie werden Erklärvideos erstellt?
- Wie vermarkten Sie Ihre Erklärvideos?

### Termin

Dienstag, 29.09.2020 10:00 bis 11:00 Uhr (1 Stunde)

### Referent

Martin Nitsche

<https://bit.ly/webinar-erklavideos>

nur online, sondern auch offline können Erklärvideos erfolgreich eingesetzt werden, zum Beispiel auf Messen, in Ihren Verkaufsräumen und natürlich im persönlichen Kundengespräch.

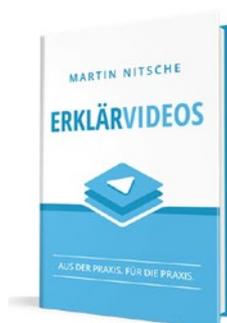
Verlage können Erklärvideos dabei gut zur Unterstützung der eigenen Vermarktung einsetzen, zum Beispiel zur Erläuterung der Mediadaten oder als Teaser für Verlagsprodukte. Darüber hinaus wäre es aber natürlich auch denkbar, Erklärvideos als Verlagsprodukte zu betrachten und das Angebotsspektrum zu erweitern, in der Praxis scheint das aber bisher eher selten zu passieren.

### Tipps & Tricks

Entdecken Sie hier 10 Gründe, warum auch Sie ein Erklärvideo brauchen: [www.solveta.com/go/10-gruende](http://www.solveta.com/go/10-gruende)

Für den Fall, dass auch Sie mit Erklärvideos durchstarten wollen, finden Sie hier noch 20 Praxis-Tipps und Tricks zum Einsatz: [www.solveta.com/go/20-tipps-und-tricks](http://www.solveta.com/go/20-tipps-und-tricks)

Gewinnspiel: Melden Sie sich bis zum 29.09.2020 bei uns an und mit nur etwas Glück gewinnen Sie eines von fünf Büchern über Erklärvideos. Und weil Sie es sind, erhalten Sie sogar eine persönliche Widmung! <https://www.solveta.com/gewinnspiel-erklavideos-dpr>



## Autor



Martin Nitsche ist Gründer und Geschäftsführer der Solveta GmbH und gilt als einer der führenden CRM- und Marketing-Experten Deutschlands. Darüber hinaus ist er Präsident des Deutschen Dialogmarketing Verbands DDV, Board-Mitglied der FEDMA und Chairman der Global Alliance of Data-Driven Marketing Associations. Er begann seine Berufslaufbahn nach einem Studium der Wirtschaftsinformatik 1994 in der Beratung und arbeitete später bei der Deutschen Bank, in der Grey und der BBDO Gruppe, bevor er Leiter Marketing Privat- und Geschäftskunden in der Commerzbank wurde. Er ist Dozent an verschiedenen Hochschulen und Sprecher auf Veranstaltungen im In- und Ausland rund um die Themen Marketing und CRM sowie Autor und Herausgeber verschiedener Bücher.

# Produktions-Know-How – mit unseren Webinaren

## *Webinar: InDesign Scripting – den Einstieg meistern*

21.09.2020 11:00 Uhr

Sie wollen mit dem Skripten loslegen, wissen aber nicht so recht wie? Dann ist diese Webinar genau das richtige. Hier erhalten Sie das nötige Know-How und Skripting-Tipps aus erster Hand.

## *Webinar: Tips & Tricks in InDesign, die nicht jeder kennt*

25.09.2020 10:00 Uhr

Sven Fischer zeigt Ihnen viele, teilweise sehr versteckte Tricks, die Ihre kreativen Möglichkeiten erweitern und/oder auch sehr viel Zeit sparen können.

## *Webinar: Auswahl- und Freistelltechniken in Photoshop – so klappt es auch bei haarigen Motiven*

01.10.2020 10:00 Uhr

Auswählen und Masken erstellen, Motive freistellen – eine der

grundlegenden Arbeitstechniken in Adobe Photoshop. Lernen Sie im Webinar alle nötigen Techniken und Tricks.

## *Webinar: Adobe Dimension – Präsentation von 3D Elementen*

09.10.2020 10:00 Uhr

Adobe Profi Sven Fischer zeigt Ihnen in diesem Webinar den intuitiven Umgang mit 3D Daten und die Kombination mit Adobe Illustrator und Adobe Photoshop.

## *Webinar: Adobe XD – Prototyping für Websites & Apps leicht gemacht*

26.10.2020 14:00 Uhr

Adobe XD ist ein Tool, um UX/UI-Prototypen und Wireframes für Apps und Webseiten zu konzipieren. User-Flows, interaktive Prototypen und Animationen lassen sich intuitiv gestalten und direkt auf dem Computer oder dem Smartphone testen, ohne eine

einzig Zeile Code zu schreiben. Im Webinar bekommen Sie einen informativen Überblick über die Möglichkeiten von Adobe XD.

## *Webinar: Zerstörungsfreie Bildbearbeitung in Photoshop*

13.11.2020 10:00 Uhr

Adobe Photoshop: Lassen Sie sich entführen in eine professionelle und äußerst effektive Variante der digitalen Bildbearbeitung.

## *Webinar: Photoshop Emergency Room*

27.11.2020 10:00 Uhr

In diesem Webinar zeigt Ihnen Photoshop-Profi Sven Fischer, einer der ersten 200 Photoshop-Anwender weltweit, ungewöhnliche Techniken der digitalen Bildbearbeitung, um das Maximum aus vorhandenem Material heraus zu holen.

**Mehr Informationen unter [www.digital-publishing-report.de/webinare/](http://www.digital-publishing-report.de/webinare/)**



# Wieso der Begriff Sales Funnel falsch ist

**Der Verkaufstrichter ist ein falsches  
Bild und warum ein Marketing-Kompost-  
haufen sinnvoller ist**

Wenn Sie auf Instagram und LinkedIn aktiv sind, werden Sie irgendwann in die Fänge von Flitzpiepen geraten, die vorgeblich „dein Business voranbringen“ wollen. Dieser Terminus ist der erste Hinweis darauf, dass es sich offenbar um eine Flitzpiepe handelt. Der zweite Hinweis auf Flitzpiepentum ist, dass für den Erfolg von „deinem Business« ganz offenbar das Allheilmittel „Reichweite« ausreicht. Und der dritte Hinweis auf eine Flitzpiepe ist der Begriff „Sales Funnel«.

### Was ist ein Sales Funnel?

Stellen Sie sich vor, Sie hätten Ihr Unternehmen frisch gegründet. Die Ausgangslage ist also:

- Ihr Unternehmen ist völlig unbekannt.
- Ihr Angebot ist völlig unbekannt.
- Ihr Unternehmen hat keine Kunden.

Um in einer solchen Situation Neukunden zu gewinnen, hat sich eine bestimmte Vorgehensweise bewährt, die von vielen Marketing-Leuten gerne als Sales Funnel – zu Deutsch: Verkaufstrichter – bezeichnet wird. Es handelt sich dabei um die bildhafte Darstellung eines kompletten Verkaufsprozesses (neudeutsch: Customer Journey) mit all seinen Phasen vom erstmaligen Kontakt einer Person mit Ihrem Unternehmen über die Meinungsbildung bis hin zur Kaufentscheidung.

Über die obere Öffnung des Trichters betreten viele potenzielle Kunden den Verkaufsprozess und werden dann nach unten verdichtet. Am unteren Ende des Trichters kommen dann deutlich weniger tatsächliche Kunden heraus, als potenzielle Kunden

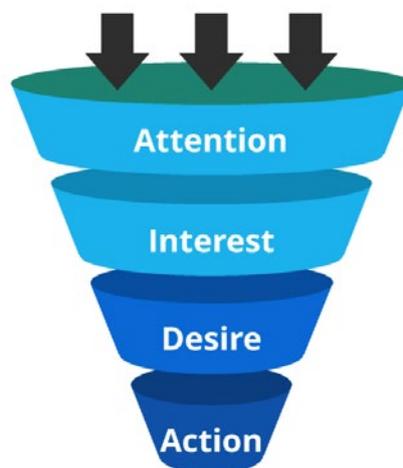
den Trichter ursprünglich betreten haben.

Es gibt Sales Funnel nicht nur für das Beispiel einer Neugründung, sondern für jeden beliebigen Verkaufsprozess und in beliebiger Komplexität. Für den Anfang reicht ein ziemlich einfaches und gut bekanntes Modell jedoch vollkommen aus: das AIDA-Modell.

### Das AIDA-Modell

Die Mutter aller Sales Funnel, das AIDA-Modell, besteht aus vier Phasen. Das AIDA-Modell ist wie die meisten Sales Funnel ein linear aufgebautes System, bei dem eine Person nacheinander mehrere aufeinander aufbauende Phasen oder Stufen durchläuft, um am Ende eine Kaufentscheidung zu treffen. Die vier Phasen des AIDA-Modells sind:

- Attention bzw. Awareness (Aufmerksamkeit). Der:die potenzielle Kund:in wird auf Ihr Angebot aufmerksam. Dies geschieht in der Regel durch Werbung oder durch interessanten Content.



Sales Funnel nach dem AIDA-Modell.  
Quelle: eigene Darstellung

- Interest (Interesse). Der:die potenzielle Kund:in erfährt von den Vorteilen und dem Nutzen Ihres Angebots und beginnt sich dafür zu interessieren. Damit wird er:sie zu einem sogenannten Lead (engl.: Hinweis oder Tipp; im Marketing ist damit ein:e Interessent:in gemeint).
- Desire (Verlangen oder Begehren). Der Lead entwickelt eine positive Einstellung Ihnen gegenüber. Aus dem bloßen Interesse erwächst ihm:ihr der Wunsch, Ihr Angebot tatsächlich anzunehmen. Er:sie beginnt, eine Kaufabsicht auszubilden.
- Action (Handlung). Der Lead nimmt Ihr Angebot an, kauft und wird so zu einem:r Kund:in.

### Mängel des AIDA-Modells (und generell jeglicher Sales Funnel)

Das AIDA-Modell ist seit mehr als einem Jahrhundert im Einsatz und damit eines der ältesten Verkaufsprozessmodelle überhaupt. Bis heute wird es intensiv im Marketing und in der Werbung angewendet. Doch obwohl es schon so lange eingesetzt wird – oder vielleicht gerade, weil es schon so alt ist – gibt es heftige Kritik an Trichtermodellen wie AIDA, der ich gerne aus meiner Sicht des Social-Media-Marketings zustimmen möchte. Denn so nachvollziehbar und einfach der AIDA-Sales-Funnel für das komplexe Problem des Verkaufs auch zu sein scheint, so groß sind nämlich auch seine Mängel im digitalen Zeitalter:

- Funnel-Modelle wie AIDA gehen davon aus, dass ein einfacher Reiz wie zum Beispiel eine Werbeanzeige eine unmittelbare Reaktion, zum Beispiel Interesse, auslöst. Das menschliche Ver-

alten ist jedoch nicht so leicht vorherzusagen – wir sind zwar primitiv, aber dann doch nicht so primitiv.

- Was im Teleshopping oder an der Quengelkasse im Supermarkt vielleicht noch funktioniert, funktioniert auf dialogorientierten Plattformen wie Social Media nicht mehr. Hier wünschen sich die Nutzer:innen schlicht und ergreifend andere Inhalte als Werbung. Funnel-Systeme liefern ihnen jedoch weder nützliche noch informative noch unterhaltsame Inhalte, sondern lediglich reine, langweilige Push-Werbebotschaften.
- Social-Media-Nutzer:innen ignorieren Werbebotschaften im Regelfall. Werbung wird allenfalls noch selektiv konsumiert, aber mehrheitlich von den Konsument:innen abgelehnt. Die Menschen haben längst Verhalten und Muster entwickelt, um Werbebotschaften bewusst und unterbewusst auszuweichen. Und damit funktionieren die simplen Wenn-dann-Beziehungen der Sales Funnels nicht mehr.
- Nach dem Kauf eines Produkts auftretende Effekte – etwa die Abgabe einer negativen Online-Bewertung – werden von Funnel-Modellen vollständig ignoriert. Sie können jedoch erhebliche Auswirkungen auf die weitere praktische Nutzbarkeit des Funnels haben: Gibt es zu viele negative Bewertungen, kollabiert das System automatisch, siehe nächster Punkt.
- Heute haben Sie es mit zunehmend kritischer werdenden Käufer:innen zu tun, die durchaus auch eine Suchmaschine wie Google (oder das von mir bevorzugte Ecosia) bedienen können und gezielt

nach Erfahrungsberichten bisheriger Käufer:innen und gleichzeitig auch noch nach günstigeren Alternativen suchen.

- Und zu guter Letzt: Die Wirksamkeit von Sales Funnels konnte trotz ihres Alters und

## **Was im Teleshopping oder an der Quengelkasse im Supermarkt vielleicht noch funktioniert, funktioniert auf dialogorientierten Plattformen wie Social Media nicht mehr.**

vieler Untersuchungen zu ihrer Funktionsweise wissenschaftlich nicht mal hinreichend belegt werden. Bis heute konnte nicht nachgewiesen werden, dass ein Funnel das tatsächliche Kaufverhalten hätte in irgendeiner Form vorhersagen (!) – geschweige denn beeinflussen – können.

## **Alternativen zum AIDA-Sales-Funnel**

Es gibt durchaus Alternativen zum AIDA-Modell, zum Beispiel das AISDALSLove-Modell. Dabei handelt es sich um eine Überarbeitung und Erweiterung des AIDA-Sales-Funnels, in das weitere Phasen zu Suche, Bewertung des Verkaufsprozesses, deren Weitergabe an andere und eine dauerhafte Emotion zum Kauf Einzug gehalten haben.

Persönlich überzeugt mich das AISDALSLove-Modell jedoch nicht sonderlich, weil es noch immer zu sehr vom Verkäufer ausgeht. Ich bevorzuge eher das NAITDASE-Modell. Auch das basiert auf AIDA, setzt aber den Bedarf des:r Kund:in und das gegenseitige Vertrauen in den Mittelpunkt des Geschehens – und das passt sehr gut zur Dialogorientierung von Social-Media-Marketing, besonders dann, wenn Sie in Richtung Content Marketing denken. Interessant beim NAITDASE-Modell ist, dass es darin gar nicht primär um den Verkauf als solches geht, sondern viel eher um eine langfristige und nachhaltige Kund:innenbeziehung, die auf Vertrauen und Zufriedenheit für beide Seiten – Verkäufer:in wie Käufer:in – basiert. Das resultiert dann mittel- bis langfristig in Käufen – und einem hohen Customer Lifetime Value. Genauer beschreibe ich beide Modelle übrigens in meinem Buch „Social-Media-Marketing für Dummies« ([Link zu Amazon](#)), das im Buchhandel verfügbar ist.

## **Der Verkaufstrichter ist ein falsches Bild**

Persönlich hadere ich sehr mit dem Begriff des Funnels beziehungsweise des Trichters. Ich halte ihn im Zusammenhang mit Verkaufsprozessen eigentlich für

komplett falsch. Warum? Ganz einfach:

Stellen Sie sich einen Küchentrichter vor. Oben gießen Sie einen Liter Wasser hinein. Was kommt unten raus? Genau: ein Liter Wasser. Es kommt exakt so viel heraus, wie Sie oben hineinschütten. Es wird nicht weniger. Auch kommt unten kein Weißwein heraus, sondern es bleibt beim Wasser. Genau das aber suggerieren Sales-Funnel-Modelle: Oben gießen Sie viel billiges Zeug rein, unten kommt zwar weniger, aber dafür besseres Zeug raus.

Menge und Qualität ändert sich in einem Trichter nicht! Die Annahme ist also töricht, dass in einen Verkaufstrichter oben eine große Zahl von Interessent:innen reingeht und unten eine kleinere Zahl von Käufer:innen herauskommt. In Wahrheit sieben Sie.

### **Besser als der Trichter: das Sieb**

Wissen Sie, wie ein Komposthaufen funktioniert? Ich habe einen in meinem #SocialMediaGarten, und für alle, die davon keine Ahnung haben, hier ein kurzer Abriss:

- Sie schmeißen Ihre ganzen Gartenabfälle auf einen lockeren Haufen.
- Im Laufe der Zeit machen Mikroorganismen und Kompostwürmer alles zu feinkrümeligen Humus.
- Diesen Humus werfen Sie zur Düngung auf Ihre Beete.

Jedoch wollen Sie wirklich nur den feinkrümeligen Humus haben. Die Mikroorganismen haben aber an manchem Zeug ganz schön zu knabbern. An den Pflirschenkernen etwa, oder auch an den daumendicken Ästen, die ich mit auf den Kompost geworfen habe. Also müssen Sie, bevor Sie an den

schönen, feinkrümeligen Humus kommen, das grobe Geäst und die anderen, noch unzersetzten Bestandteile heraussieben.

Dafür gibt es Durchwurfsiebe. Ich habe welche in drei Maschenweiten: eines ist grob, eines mittelgrob, eines ist sehr fein.

Und durch diese drei Maschenweiten schippe ich meinen Kompost. Das ist zwar anstrengend und zeitraubend, lohnt sich aber:

Das, was schon im ganz groben Sieb hängen bleibt, lag meist noch nicht so lange auf dem Haufen. Das landet gleich wieder auf dem Kompost, diesmal ganz zuunterst. Direkt darauf werfe ich das, was am zweiten Sieb hängen bleibt. Darauf kommt dann das, was es auch nicht durch das dritte Sieb schafft. Aber das, was durch die dritte Maschenweite kommt, das ist dann super feinkrümelig und total toller Humus. Und das war das Ergebnis, für das ich die ganze Zeit geschuftet habe.

Klingt genau wie das, was wir bisher mit einem Trichter beschrieben haben, oder? Genau: Viel sinnvoller wäre es deshalb, den Verkaufsprozess als eine Art Abfolge oder als eine Kaskade von Sieben zu beschreiben. Erst grob, dann immer feiner werdend.

Wenn das so sinnvoll ist, warum wird dann der Begriff „Verkaufstrichter« benutzt statt des Begriffs „Siebkaskade«? Naja, vielleicht weil es nicht so cool klingt – noch nicht einmal auf Englisch („Sieving Cascade«). Außerdem besitzt das englische Verb to funnel auch noch einige andere Bedeutungen, nämlich leiten oder kanalisieren. Das gibt dem Begriff des Sales Funnels

eine völlig andere Richtung – wir verengen damit unseren Verkaufsprozess und richten ihn auf ein konkretes Ziel. In diesem Zusammenhang ergibt der Begriff Sales Funnel einen viel größeren Sinn. Zu meinem Leidwesen (und Unverständnis) jedoch stellen selbst Marketing-Leute aus dem englischen Sprachraum nicht den Bezug zum Leiten oder Kanalisieren her, sondern visualisieren ihre Sales Funnel in der Regel wie einen Küchentrichter. Und die Flitzpiepen fallen ohne Nachzudenken scharenweise drauf rein. Es ist zum Haare raufen.

### **Autor**



Gero Pflüger ist Social-Media-Berater aus Hannover. Er berät Unternehmen aus ganz Deutschland, führt bundesweit Workshops und Schulungen durch und hält Vorträge und Seminare zu sozialen Medien und Content Marketing. Außerdem unterstützt er seine Kunden auch bei operativen Tätigkeiten im Social Web.



# Machen Sie mit beim 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?

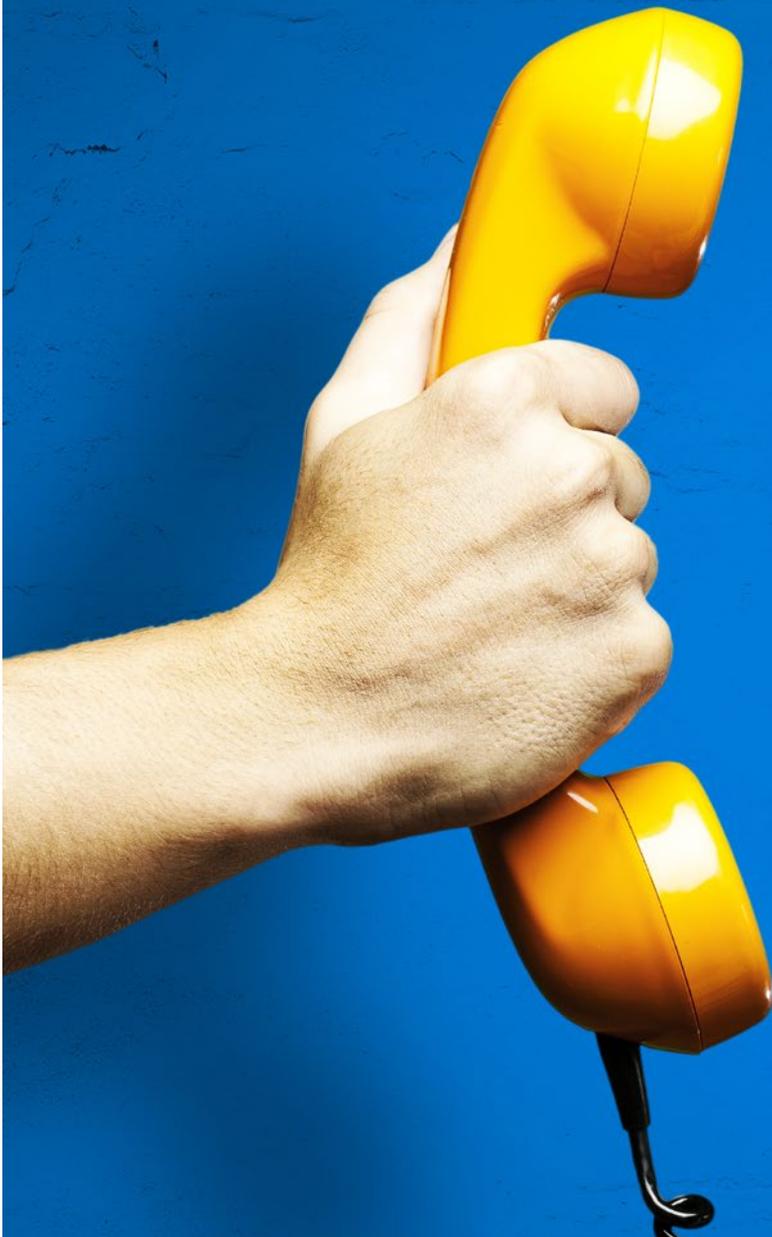
Der dpr club ist ein Angebot, das sich an die dpr-Nutzer richtet, die den dpr unterstützen möchten, damit wir noch bessere Community-Leistungen aufbauen können. Mit 4,99 Euro pro Monat für Einzelpersonen bzw. 14,99 Euro für Firmen unterstützen Sie unsere Arbeit. Die Abrechnung erfolgt auf Jahresbasis, 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.



# Kunden begeistern!

**Machen Sie die Begeisterung Ihrer Kunden zur Kernaufgabe Ihrer Organisation, die Sie messen, auswerten und optimieren**

**D**eutschland gilt gemeinhin als Servicewüste. Dabei ist Kundenzufriedenheit nicht nur das Sahnehäubchen, sondern das Fundament Ihres Unternehmenserfolgs: Am Ende jedes Kauf- oder Nutzungserlebnisses sollte ein glücklicher Kunde stehen. Schließlich bleiben begeisterte Kunden Ihnen eher treu und empfehlen Sie weiter.

### Was macht zufriedene Kunden aus?

In der grundlegendsten Definition ist Kundenzufriedenheit das Ergebnis eines Soll-Ist-Vergleichs: Der Kunde gleicht seine Erwartungen an ein Produkt, eine Dienstleistung oder ein Käuferlebnis mit seinen Erwartungen beziehungsweise mit dem Grad der Bedürfnisbefriedigung ab. Je näher die Realität an seine Erwartungen heranreicht, desto zufriedener ist er.

#### Basis- und Leistungsanforderungen

Allerdings gestaltet sich das Ganze in der Praxis etwas komplexer. Denn die Vorteile, von denen der Kunde profitiert, müssen in Basis- und Leistungsanforderungen unterteilt werden. Basisleistungen sind solche, die der Kunde als selbstverständlich voraussetzt. Dazu gehört beispielsweise die Erwartung, dass die Produkte, die der Kunden bestellt hat, zum vereinbarten Zeitpunkt geliefert werden oder dass ihm nichts berechnet wird, was er nicht in Auftrag gegeben hat. Werden diese Basisanforderungen nicht erfüllt, führt das zu starker Unzufriedenheit beim Kunden. Die Erfüllung dagegen wird nicht honoriert, da sie schlicht als selbstverständlich eingestuft wird.

Anders sieht es bei den Leistungsanforderungen aus. Dabei handelt es sich meist um Spezi-

fikationen einer Leistung, die vom Kunden explizit angesprochen und erwartet werden. Dass das neue Auto über Ledersitze verfügt oder dass das bestellte Essen vegan ist, fällt in diese Kategorie. Da Leistungsanforderungen kommuniziert werden, kann ihr Erfüllungsgrad gemessen werden. Erfüllt oder übertrifft ein Unternehmen die Leistungsanforderungen des Kunden, führt das zu Kundenzufriedenheit.

#### Stufen der Kundenzufriedenheit

Es greift allerdings zu kurz, nur zwischen zufriedenen und unzufriedenen Kunden zu unterscheiden. Vielmehr handelt es sich hierbei um ein Kontinuum, das grob in vier Stufen unterteilt werden kann:

- Verärgerte Kunden sind sehr unzufrieden und wütend. In der Regel ist beim Kauf etwas deutlich schiefgelaufen und entscheidende Basisanforderungen wurden nicht erfüllt. Verärgerte Kunden werden nicht nur nicht erneut beim Unternehmen kaufen, sondern auch anderen von ihren schlechten Erfahrungen erzählen.
- Resignierte Kunden haben sich nicht vollständig vom Unternehmen abgewandt, wurden im Kaufprozess aber nicht zufriedengestellt.
- Die Erwartungen von zufriedenen Kunden wurden erfüllt. Sie kaufen gern wieder beim Unternehmen und werden wahrscheinlich zu Bestandskunden.
- Die Anforderungen von begeisterten Kunden wurden übertroffen. Sie werden zu regelrechten Fans des Unternehmens (beziehungsweise dessen Produkten) und empfehlen Sie weiter.

### Der Schlüssel zum Erfolg: Warum sollten Sie die Kundenzufriedenheit messen?

Die Kundenzufriedenheit sollte überprüft und optimiert werden, weil es sich hier um einen essenziellen Faktor für Ihren Geschäftserfolg handelt. Das hat im Wesentlichen zwei Gründe:

#### Zufriedene Kunden sind treue Kunden

Ein Kunde, der nach dem Kauf mit der Leistung zufrieden oder sogar von ihr begeistert ist, beginnt, dem Unternehmen zu vertrauen und eine positive emotionale Einstellung zu entwickeln. Er kauft im Zweifel erneut und reiht sich ein in die Riege der Bestandskunden, die für Unternehmen Gold wert sind. Denn obwohl sie im Schnitt nur acht Prozent der Website-Besucher von Online-Shops ausmachen, sind sie für 41 Prozent der Umsätze verantwortlich.

Das hängt damit zusammen, dass Bestandskunden pro Website-Besuch rund siebenmal mehr ausgeben als Erstkäufer. Gleichzeitig relativieren sich die ursprünglichen Akquisitionskosten umso mehr, je länger ein Kunde dem Unternehmen treu bleibt. Insgesamt ist ein Bestandskunde damit sogar so wertvoll wie neun erstmalige Käufer.

#### Zufriedene Kunden empfehlen Sie weiter

Zufriedene oder begeisterte Kunden behalten ihre Erfahrung in der Regel nicht für sich. Stattdessen sprechen sie über das positive Käuferlebnis – entweder mit dem direkten persönlichen Umfeld oder auf öffentlichen Bewertungsportalen: Ganze 72 Prozent der Nutzer geben an, dass sie ein Produkt

auf einer entsprechenden Plattform bewerten, wenn sie (sehr) zufrieden sind, bei Dienstleistungen gilt das für 65 Prozent.

Beide Formen des Word-of-Mouth-Marketings sind äußerst effektiv. Denn 63 Prozent der Konsumenten setzen großes Vertrauen in die Empfehlung von Freunden und Bekannten, was diese zur wichtigsten Quelle für Produktempfehlungen macht. Aber auch Bewertungsplattformen haben einen beachtenswerten Einfluss: 70 Prozent der Nutzer lassen sich von positiven Kundenbewertungen vom Kauf eines Produkts überzeugen.

### Wie können Sie Kundenzufriedenheit messen?

Nachdem nun deutlich geworden sein sollte, warum Kundenzufriedenheit entscheidenden Einfluss auf Ihren Unternehmenserfolg nimmt, stellt sich jetzt die Frage, wie Sie den Grad der Zufriedenheit Ihrer Kunden messen.

Neben eindeutigen Kennzahlen, die Sie aus Ihren vorliegenden Kundendaten berechnen können, sind Kundenbefragungen der Goldstandard, um aussagekräftige Informationen zu sammeln. Erstellen Sie eine Umfrage und erbitten Sie von Kunden detaillierte Berichte ihrer Erfahrungen im Kaufprozess, die Sie im Nachgang auswerten können. Wie eine solche Kundenzufriedenheitsanalyse konkret aussehen kann, erklären wir im Folgenden.

#### Net Promoter Score

Ein gebräuchliches Maß, mit dem sich die Kundenzufriedenheit messen lässt, ist der Net Promoter Score (NPS). Zur Ermittlung starten Sie eine Umfrage, in der Sie

Ihre Kunden bitten, Folgendes zu beantworten: „Wie wahrscheinlich ist es auf einer Skala von 0 bis 10, dass Sie das Produkt/die Dienstleistung/die Marke einem Kollegen oder Freund empfehlen werden?“ Die Antworten auf der Likert-Skala lassen sich so interpretieren:

- Kunden, die auf der Skala eine 9 oder 10 angeben, sind Fürsprecher. Sie sind Fans Ihres Unternehmens und werden Sie höchstwahrscheinlich weiterempfehlen.
- Kunden, die eine 7 oder 8 wählen, gelten als Passive. Sie sind unentschieden, sodass ihre weiteren Erfahrungen ausschlaggebend sind: Entweder sie werden ebenfalls zu Fürsprechern oder wechseln zur Konkurrenz.
- Kunden, die einen Wert zwischen 0 und 6 ankreuzen, können als Kritiker bezeichnet werden. Sie sind tendenziell unentschieden und werden keine Werbung für Sie machen. Vielmehr besteht die Gefahr, dass sie sich anderen gegenüber negativ über Ihr Unternehmen äußern und so Ihrer Reputation schaden.

Um den NPS zu berechnen, ziehen Sie den prozentualen Anteil aller Kritiker vom prozentualen Anteil der Fürsprecher ab. Nehmen wir also an, Sie befragen 100 Kunden. Identifizieren Sie nun 35 Prozent Kritiker und 55 Prozent Fürsprecher, liegt Ihr NPS bei 20.

Pauschale Benchmarks für den Net Promoter Score festzulegen, gestaltet sich schwierig, da der durchschnittliche NPS über Branchen hinweg stark variiert. Eine Studie über 340 Unternehmen in 20 Ländern zeigt, dass Automobilhändler einen durchschnittlichen NPS von 39 aufweisen, während Fernseh- und Internetdienstleister im Mittel gerade

einmal einen NPS von 0 erreichen. Ein Vergleich bietet sich deshalb höchstens innerhalb Ihrer eigenen Branche an.

Unabhängig davon können Sie allerdings in bestimmten zeitlichen Abständen den NPS immer wieder erheben, um den aktuellen Score mit Ihren vergangenen Scores abgleichen zu können. Dabei sollten Sie natürlich stets anstreben, den NPS tendenziell zu verbessern. Falls der Kennwert hingegen plötzlich absinkt, ist das kein gutes Zeichen: Begeben Sie sich in diesem Fall schnellstens auf die Suche nach den Ursachen.

*Net Promoter, Net Promoter System, Net Promoter Score, NPS und die NPS-bezogenen Emoticons sind eingetragene Marken von Bain & Company, Inc., Fred Reichheld und Satmetrix Systems, Inc.*

#### Customer Satisfaction Score

Zur Erhebung des Customer Satisfaction Score (CSAT) gehen Sie sehr ähnlich vor wie beim Net Promoter Score. Erneut starten Sie eine Kundenumfrage und bitten um Bewertungen der Zufriedenheit auf einer Skala, meist von 1 bis 5 oder 1 bis 10. Der Unterschied: Während Sie beim NPS potenzielles zukünftiges Verhalten erfragen, bildet der CSAT eine Momentaufnahme der Kundenzufriedenheit ab. Außerdem fragen Sie beim CSAT nach der Erfahrung mit konkreten Leistungen des Unternehmens:

- Wie zufrieden waren Sie mit der Lieferzeit?
- Wie zufrieden waren Sie mit dem Produkt?
- Wie zufrieden waren Sie mit dem Kundenservice?

Dadurch ergibt sich ein detailliertes Bild, das es leichter macht,



Schwachstellen der Customer Experience zu identifizieren.

Konkret gibt der CSAT den prozentualen Anteil der zufriedenen Kunden an. Zur Berechnung weisen Sie den Werten der Skala eine exakte Bedeutung zu (zum Beispiel 5 = sehr zufrieden, 4 = zufrieden, 1 = sehr unzufrieden) und nutzen die folgende Formel: Anzahl der sehr zufriedenen und zufriedenen Bewerber / Anzahl aller Bewerber \* 100

### **Retention Rate**

Um die Retention Rate zu berechnen, müssen Sie nicht einmal eine Umfrage aufsetzen. Sie müssen lediglich Ihre bestehenden Kundendaten betrachten. Denn die Retention Rate (oder Kundenbindungsrate) gibt den Anteil der Kunden an, die dem Unternehmen in einem bestimmten Zeitraum treu geblieben sind. Sie gibt also Auskunft über den Anteil der Bestandskunden.

Die Kundenbindungsrate für ein Jahr ermitteln Sie, indem Sie die Zahl der neuen Kunden (NK) von den am Ende des Jahres verbliebenen Kunden (VK) abziehen, das Ganze durch die Kundenzahl zu Beginn des Jahres (AK) teilen und anschließend mit 100 multiplizieren:  $((VK-NK)/AK) \times 100 = \text{Retention Rate}$

Der Vorteil der Retention Rate: Die Kennzahl gibt nicht nur über Mutmaßungen oder kurzfristige Einschätzung von Kunden Auskunft, sondern über harte Faktoren – nämlich die Frage, wie gut Sie Kunden tatsächlich halten konnten. Gleichzeitig müssen Sie nicht extra Zeit (und eventuell Geld) in eine Umfrage und deren Auswertung investieren.

Dafür bietet die Retention Rate vergleichsweise wenig Anhaltspunkte für Verbesserungen. Denn Sie können ihr nicht entnehmen, warum Kunden Ihnen die Treue halten oder sich von Ihnen abgewandt haben. Umfragen, die

gegebenenfalls auch Freitextfelder für individuelles Feedback lassen, sind hier informativer.

### **Churn Rate**

Die Churn Rate (oder Abwanderungsrate) kann als Gegenpart zur Retention Rate betrachtet werden. Sie beziffert, wie hoch der Anteil der Kunden ist, die sich im Laufe eines bestimmten Zeitraums von Ihnen abgewandt haben. Im Optimalfall liegt sie also bei 0 Prozent.

Zur Berechnung setzen Sie die abgewanderten Kunden (also die Differenz zwischen den Kunden zu Beginn des Jahres (AK) und denen am Ende des Jahres (VK)) ins Verhältnis zu Ihrem gesamten Kundenstamm und multiplizieren das Ganze mit 100:  $(AK-VK)/AK \times 100 = \text{Churn Rate}$

Zählt Ihr Kundenstamm zu Jahresbeginn 50 Kunden, von denen am Ende des Jahres noch 35 übrig sind, beträgt Ihre Churn Rate  $(50-35)/50 \times 100 = 30$  Prozent.

## Wie können Sie die Kundenzufriedenheit steigern?

Sollten Sie nun über die genannten Kennzahlen feststellen, dass die Zufriedenheit Ihrer Kunden zu wünschen übrig lässt, drängt sich natürlich die Frage auf, wie Sie diese Situation verbessern können. Im Folgenden stellen wir Ihnen daher acht Methoden vor, mit denen Sie Ihre Kunden rundum zufriedenstellen und so positive Kundenrezensionen sowie eine hohe Weiterempfehlungsrate realisieren können.

### **Verstehen Sie die Bedürfnisse Ihrer Kunden**

Es liegt auf der Hand: Um Ihre Kunden zufriedenzustellen, also ihren Bedürfnissen gerecht zu werden, müssen Sie diese überhaupt erst einmal kennen und verstehen. Wer nicht weiß, was seine Kunden von ihm erwarten, kann ihnen nicht die richtigen Leistungen bieten. Während die Basisanforderungen relativ klar sein sollten (zum Beispiel, dass in einem Auto unbedingt Bremsen verbaut sind), kann über die Leistungsanforderungen durchaus Unklarheit bestehen: Legen Kunden Wert darauf, die Sitzpolster frei gestalten zu können? Oder sind ihnen technische Aspekte wie die PS-Zahl wichtiger?

Entsprechende Fragen können Sie sich für alle Stufen der Buyer's Journey stellen: Über welchen Kanal wollen Kunden Informationen bekommen? Möchten sie eher mit einem menschlichen Service-Mitarbeiter sprechen oder nehmen sie zugunsten kürzerer Wartezeiten auch mit einem Chatbot vorlieb?

Um Antworten auf diese Fragen zu erhalten, müssen Sie

sie Ihren Kunden stellen. Starten Sie Umfragen, die nicht nur quantitative Ergebnisse (also einzelne Kennzahlen) liefern, sondern vor allem qualitativen Output. Geben Sie Ihren Kunden die Möglichkeit, frei zu formulieren, was sie sich von Ihnen wünschen und wo ihre Prioritäten liegen. Werten Sie die Ergebnisse anschließend akribisch aus und identifizieren Sie diejenigen Bedürfnisse und Wünsche, die der Großteil Ihrer Kunden teilt. Dazu können Sie auch Methoden wie das Kano-Modell zu Hilfe nehmen (siehe hierzu auch den Artikel in dieser Ausgabe).

### **Bitten Sie um Feedback**

Fragen Sie Ihre Kunden nicht nur allgemein nach Wünschen und Ansprüchen, sondern auch ganz konkret zu der Erfahrung mit Ihrem Unternehmen: Was lief im Kaufprozess besonders gut? Welche Punkte waren ausbaufähig? Entsprechende Umfragen können Sie leicht zum Beispiel via E-Mail nach Kaufabschluss versenden. Dieses Vorgehen hat gleich zwei Vorteile. Zum einen erhalten Sie wertvollen, präzisen Input, der Ihnen unmittelbar hilft, Ihre Leistungen zu verbessern.

Zum anderen geben Sie so im Rahmen eines strukturierten Beschwerdemanagements aber auch gezielt Kunden Raum, die negative Erfahrungen mit Ihrem Unternehmen gemacht haben. Gehen Sie aktiv auf unzufriedene Kunden zu, fühlen diese sich ernstgenommen und sind eher bereit, Ihnen noch eine weitere Chance zu geben. Gleichzeitig haben sie weniger das Bedürfnis, ihrem Ärger auf öffentlichen Plattformen, zum Beispiel in Form von Google-Bewertungen, Luft zu machen, was Ihrer Reputation schaden könnte.

Entdecken Sie doch einmal eine kritische Google-Bewertung, könnten Sie leicht der Versuchung verfallen, diese zu löschen. Das sollten Sie allerdings nur im Ausnahmefall tun, beispielsweise bei Beleidigungen oder sonstigen Straftatbeständen. Denn sonst erwecken Sie schnell den Eindruck, als würden Sie negative Kritik einfach unter den Teppich kehren wollen - was nicht gerade souverän wirkt. Antworten Sie lieber öffentlich auf die Bewertung, gehen Sie auf konstruktive Kritik ein und nehmen Sie sie als das wahr, was sie ist: wertvolles Feedback!

Ebenfalls keine gute Idee: Google-Bewertungen kaufen – denn das ist nicht nur eine fragwürdige, sondern auch eine illegale Praxis. Falsche positive Bewertungen zu veröffentlichen kann als irreführende Werbung betrachtet werden, sodass das Vorgehen schnell eine Abmahnung nach sich ziehen kann.

Außerdem riskieren Sie einen enormen Image-Schaden, falls das Ganze auffliegt. Bitten Sie Ihre Kunden daher lieber ganz direkt darum, Ihnen eine ehrliche Bewertung zu hinterlassen. Wenn Ihre Leistungen überzeugen, sammeln sich sicherlich auch auf diesem Weg schnell viele positive Rezensionen an.

### **Liefere Sie Informationen und Antworten**

Es ist überaus frustrierend für Kunden, wenn sie umständlich und letztendlich vergeblich nach konkreten Informationen über ein Produkt suchen müssen – sowohl vor als auch nach dem Kauf. Um hier Abhilfe zu schaffen, sollten Sie verschiedene Punkte in den Blick nehmen.

Zum einen müssen die entsprechenden Informationen natürlich überhaupt erst einmal zur Verfügung gestellt werden. Sammeln Sie beispielsweise Fragen, mit denen Ihr Kundenservice häufig konfrontiert wird, und präsentieren Sie die Antworten auf einer Frequently-Asked-Questions-(FAQ)-Seite. Sie können aber selbstverständlich auch andere Formen solcher Knowledge Bases anlegen, wie zum Beispiel digitalisierte Bedienungsanleitungen oder Schritt-für-Schritt-Tutorials.

Im zweiten Schritt müssen Sie sicherstellen, dass Kunden die entsprechenden Info-Seiten auch finden. Hier kommt die Optimierung des Nutzungserlebnisses ins Spiel. Durchdachtes UX-Design sorgt dafür, dass Nutzer auf Ihrer Website intuitiv und mit wenigen Klicks zu den entsprechenden Seiten navigieren können.

Damit auch individuelle Anliegen geklärt werden können, benötigen Sie als dritte Säule einen Kundenservice. So können Kunden via E-Mail, Telefon, WhatsApp, Social Media oder Live-Chat persönlichen Kontakt zum Unternehmen aufnehmen und Ihr Problem direkt an einen Mitarbeiter herantragen.

### ***Nutzen Sie soziale Medien***

Über Social Media können Sie aber nicht nur Kundenanfragen entgegennehmen. Vielmehr sind soziale Medien eine tolle Möglichkeit, die Stimmung und Meinung in Bezug auf Ihr Unternehmen, Ihr Produkt oder Ihre Marke einzufangen. Hierzu können Sie beispielsweise eine Sentimentanalyse im Rahmen Ihres Social Media Monitorings nutzen, die die Tonalität von entsprechenden Beiträgen auswertet.

Gleichzeitig können Sie über soziale Medien proaktiv mit Ihrer Community, und damit auch mit (potenziellen) Kunden, in Kontakt treten. Das funktioniert beispielsweise über reguläre Beiträge, Umfragen oder Q&A-Live-Videos. Für welches Format Sie sich auch entscheiden: Nutzen Sie die Unmittelbarkeit und Nähe zu Ihren Kunden, die entsprechende Plattformen bieten.

### ***Machen Sie es Ihren Kunden einfach***

Wir haben es bereits angesprochen: Benutzerfreundlichkeit ist ein essenzieller Faktor in der Zufriedenheit Ihrer Kunden – nicht nur, wenn es um das Einholen von Produktinformationen geht. Je müheloser und reibungsloser Kunden die Buyer's Journey absolvieren und Ihr Produkt nutzen können, desto weniger Frustration entsteht – und desto eher sind sie dazu bereit, erneut zu kaufen.

Streaming-Dienste wie Netflix setzen auf eine makellose Customer Experience und machen Nutzern Filme mit wenigen Klicks zugänglich. Auch Apps wie Duolingo, die ein mühsames Unterfangen wie das Sprachenlernen in spielerische Einheiten von wenigen Minuten Länge aufteilen, setzen auf einfache Prozesse und binden so Kunden. Ebenfalls ein prominentes Beispiel: Bei Amazon müssen Kunden nicht den Umweg über den Einkaufswagen und Check-Out gehen, sondern können Produkte mit einem Klick direkt kaufen.

### ***Beeindrucken Sie Ihre Kunden***

Wie bereits eingangs anhand der vier Stufen der Kundenzufriedenheit erläutert, sind zufriedene Kunden nicht das Ende der Fahnenstange. Im Idealfall sorgen Sie

für begeisterte Kunden, die eine emotionale Beziehung zu Ihrer Marke aufbauen und zu treuen Stammkunden werden.

Um Menschen zu begeistern, müssen Sie ihre Erwartungen übertreffen. Es gibt keine Musterlösung, die beschreibt, wie Sie das am besten tun, denn die Antwort auf diese Frage hängt stark von Ihrem Unternehmen und der Branche ab.

Handgeschriebene Dankes- oder Geburtstagskarten oder kleine Aufmerksamkeiten, die der Bestellung beigelegt werden, sind Wege, über die Sie Kunden Ihre Wertschätzung beweisen können. Aber auch Kulanz, zum Beispiel bei kurzen Zahlungsverzögerungen oder Rückgabewünschen, kann einen entsprechenden Effekt haben.

### ***Nutzen Sie Fokusgruppen***

Reale Kunden um ein kurzes Feedback zu bitten, ist hilfreich. Noch tiefere Einblicke erhalten Sie aber, wenn Sie Fokusgruppen bilden. Dabei kommen Mitglieder Ihrer Zielgruppe zusammen, die Ihre Leistungen gegen ein Entgelt bewerten. Das hat verschiedene Vorteile:

Zum einen sitzen Sie den Bewertenden direkt gegenüber und können Nachfragen stellen sowie Gestik und Mimik interpretieren. Gleichzeitig müssen Sie sich nicht kurzhalten. Bei einer regulären Kundenbefragung wollen Sie den Teilnehmern in der Regel so wenig Zeit wie möglich stehen und halten die Fragen entsprechend kurz. Denn ohne zusätzliche finanzielle Motivation ist die Gefahr sonst groß, dass die Befragten die Umfrage ignorieren oder nicht zu Ende bringen.

Wenn Sie mit einer Fokusgruppe arbeiten, können Sie Feedback dagegen in aller gebotenen Ausführlichkeit einholen und auch gezielt Details erfragen. Zusätzlich geben Fokusgruppen eher ungeschöntes Feedback und konfrontieren Sie mit der ungeschminkten Wahrheit, während sich viele Kunden in entsprechenden Umfragen scheuen, schonungslos ehrlich zu sein.

### **Behalten Sie die Konkurrenz im Auge**

Wenn Kunden unzufrieden sind und abwandern, gehen Sie zu dem Wettbewerber, von dem Sie sich bessere Leistungen erhoffen. Was ist es also, dass Ihre ehemaligen Kunden an der Konkurrenz reizt? Was haben Wettbewerber Ihnen gegebenenfalls voraus? Betrachten Sie dazu sowohl die entsprechende Website als auch physische Niederlassungen und vollziehen Sie die Customer Journey nach.

Führen Sie sich vor Augen, dass Ihr kundenfreundlichster Wettbewerber Maßstäbe setzt, bei denen Sie mithalten sollten – andernfalls wird es Ihnen schwerfallen, Ihre Kunden wirklich zu begeistern und positiv zu überraschen.

### **Software und Tools, um Kundenzufriedenheit zu messen**

Nachdem wir nun besprochen haben, warum Sie Kundenzufriedenheit messen sollten und welche Kennzahlen dazu erhoben werden müssen, stellen wir Ihnen jetzt noch ein paar hilfreiche Tools vor, die Sie bei der Erhebung von Daten nutzen können.

Dazu müssen Sie sich zunächst für eine Form der Umfrage entscheiden. Denn hier stehen die unterschiedlichsten Varianten

zu Verfügung: In-App-Umfragen, Nachkaufbefragungen, ausführliche Kunden-Interviews und einige mehr. Besonders sinnvoll sind Umfragen, die unmittelbar nach einem entscheidenden Interaktionsmoment zwischen Kunde und Produkt (beziehungsweise Kunde und Unternehmen) gestartet werden. So bietet es sich an, einen Kunden direkt nach der erstmaligen Nutzung einer App oder nach dem Abschluss eines Kaufs im Online-Shop nach seiner Erfahrung zu fragen. Auf diese Weise kann nahezu Echtzeit-Feedback generiert werden, das noch nicht durch Erinnerungseffekte verzerrt wurde.

Zu den Tools, mit denen Sie solche Umfragen umsetzen und auswerten können, gehören beispielsweise:

- Usabilla,
- Qualaroo und
- HubSpot.

Falls Sie konkrete Nutzergruppen in einem bestimmten Zeitraum erreichen möchten, sind E-Mail-Umfragen eine sinnvolle Alternative. Zusätzlich lassen sich auf diese Weise mehr Daten sammeln. Aber Achtung: Übertreiben Sie es nicht! Zu lange Fragebögen wirken abschreckend und motivieren Ihre Kunden nicht gerade dazu, die Umfrage zu beenden. Schlimmstenfalls werden die Kunden „antwortmüde“ und geben einfach bei jeder Frage einen mittleren Wert an. Diese „Tendenz zur Mitte“ ist ein häufiges Problem bei zu langen Fragebögen und verfälscht Ihre Ergebnisse.

Für Umfragen via E-Mail bieten sich verschiedene Software-Tools an, zum Beispiel:

- SurveyMonkey,
- Google Formulare,
- Nicereply,
- Typeform und
- HubSpot.

### **Fazit**

Kundenzufriedenheit ist ein zentraler Stützpfeiler Ihres Unternehmens. Denn wenn Ihre Kunden unzufrieden sind, gehen sie – und kein Unternehmen kann mit hohen Abwanderungsraten langfristig im Wettbewerb bestehen. Machen Sie die Begeisterung Ihrer Kunden daher zur Kernaufgabe Ihrer Organisation, die Sie messen, auswerten und optimieren. Dann steht dem Aufbau eines stabilen und glücklichen Kundenstamms nichts im Wege.

### **Autor**



Marc Ollmann ist bei HubSpot dafür verantwortlich, die Strategie der HubSpot Kunden in die HubSpot Software zu übersetzen und zu implementieren. Vor seiner Tätigkeit bei HubSpot war er sowohl im Marketing Business Development Bereich als auch als Marketing Berater tätig. Diese Erfahrungen nutzt er nun, um Kunden bei der Gestaltung ihrer Marketing, Sales und Service Strategie mit HubSpot zu beraten.

## Neu beim dpr: E-Learning-Kurse

In fast zwei Jahren hat der DPR mit über 70 Webinaren weit über 2000 Medienmenschen kompakt geschult und kurzweilig fortgebildet. Mit einem neuen Format wollen wir Ihnen noch mehr Flexibilität beim Wissenserwerb geben, mit E-Learning-Kursen:

- Diese sind modular aufgebaut: Sie können frei wählen, welche Themen Sie wann und wie schnell (oder langsam) bearbeiten möchten.
- Die Kurse umfassen theoretisches Grundlagenwissen, konkrete Handlungsanleitungen, aber auch Praxistipps und interaktive Übungen – und schließen mit einem Live-Webinar ab.
- Mit Tests und Aufgaben können Sie Ihren Lernerfolg selbst überprüfen.
- Die Lerninhalte stehen sechs Monate lang zum Vertiefen und Wiederholen bereit.
- Zum Abschluss erhalten Sie ein Zertifikat, das Ihre erfolgreiche Teilnahme bescheinigt.
- Zum Start widmen wir uns in einem Kurs dem Thema E-Mailmarketing. Weitere Kurse folgen.

### E-Learning-Kurs:

## So gewinnen Sie jeden Tag mehr E-Mail-Adressen

In diesem E-Learning-Kurs mit dem E-Mail-Marketing Experten Nico Zorn erfahren Sie, wie Sie mit Ihrer vorhandenen Reichweite mehr qualifizierte E-Mail-Adressen gewinnen.

Sie lernen mit multimedialen und interaktiven Kurselementen konkrete und einfach umsetzbare Taktiken und Best Practices kennen, die Sie direkt auf Ihrer Website implementieren können. Darüber hinaus haben Sie die Möglichkeit, dem Referenten Fragen zu stellen.

#### Kurslaufzeit

Steigen Sie ab 12. August 2020 zu einem Zeitpunkt Ihrer Wahl in den Kurs ein und schließen ihn bis 20. Februar 2021 ab.



#### Ihr Referent

Nico Zorn ist Mitgründer und Partner der Beratungsagentur Saphiron GmbH. Zorn ist seit 1999 in der digitalen Wirtschaft tätig und zählt zu den führenden E-Mail-Marketing Experten im deutschsprachigen Raum. Seit 2003 veröffentlicht er den Branchendienst EmailMarketingBlog. Zu den Kunden von Saphiron gehören Unternehmen wie Haufe Lexware, Landwirtschaftsverlag, Südkurier Medienhaus, Deutsche Telekom und E.ON.

<https://bit.ly/dpr-elearning-kurs1>



# Kano-Modell: Kundenwünsche erkennen und erfüllen

**Das Kano-Modell gewichtet die Bedeutung verschiedener Produkt- und Service-Merkmale für die Kundenzufriedenheit und macht so eine Priorisierung möglich**

**K**undenzufriedenheit ist eines der wesentlichen Ziele im Marketing wie auch im Vertrieb. Allerdings ist leider selten offensichtlich, wie sich die Zufriedenheit der eigenen Kunden gezielt fördern lässt. Dafür sind die Faktoren, die den Unterschied zwischen glücklichen und frustrierten Kunden ausmachen, zu zahlreich. Hier kann das Kano-Modell Licht ins Dunkel bringen, denn es gewichtet die Bedeutung verschiedener Produkt- und Service-Merkmale für die Kundenzufriedenheit und macht so eine Priorisierung möglich.

### Was macht Kunden (un)glücklich? – Kano-Modell-Beispiele

Jeder Kunde stellt individuelle Ansprüche an die jeweiligen Produkte oder Dienstleistungen Ihres Unternehmens, für die er bezahlt. Je größer die Diskrepanz zwischen diesen Wünschen und der Realität ist, desto unzufriedener ist der Kunde – was sich mit hoher Wahrscheinlichkeit sowohl negativ auf seine Kaufbereitschaft als auch auf seine Kundentreue insgesamt auswirken wird.

Faktoren, die die Kundenzufriedenheit schmälern, können in jedem Unternehmen zahlreich und divers ausfallen. Der unfreundliche Hotline-Mitarbeiter oder die ausbleibende Antwort auf eine E-Mail-Anfrage zählen ebenso dazu wie falsche Werbeversprechen oder ein zu spät oder in defektem Zustand geliefertes Produkt.

Anhand dieser Beispiele lässt sich bereits ablesen, dass sich verschiedene Kategorien solcher (Un-)Zufriedenheitsfaktoren ausmachen lassen. Sie können Ihren Service betreffen, Ihr Produkt an sich oder das allgemeine Auftreten Ihres Unternehmens. Außerdem

Das Kano-Modell beschreibt den Zusammenhang zwischen den Eigenschaften eines Produkts oder einer Dienstleistung und der Zufriedenheit des Kunden. Verschiedene Faktoren werden in Merkmale unterteilt und strukturiert aufgeführt, um zu illustrieren, wie sie auf unterschiedliche Weise die Kundenzufriedenheit beeinflussen. Urheber und Namensgeber des Modells ist Noriaki Kano.

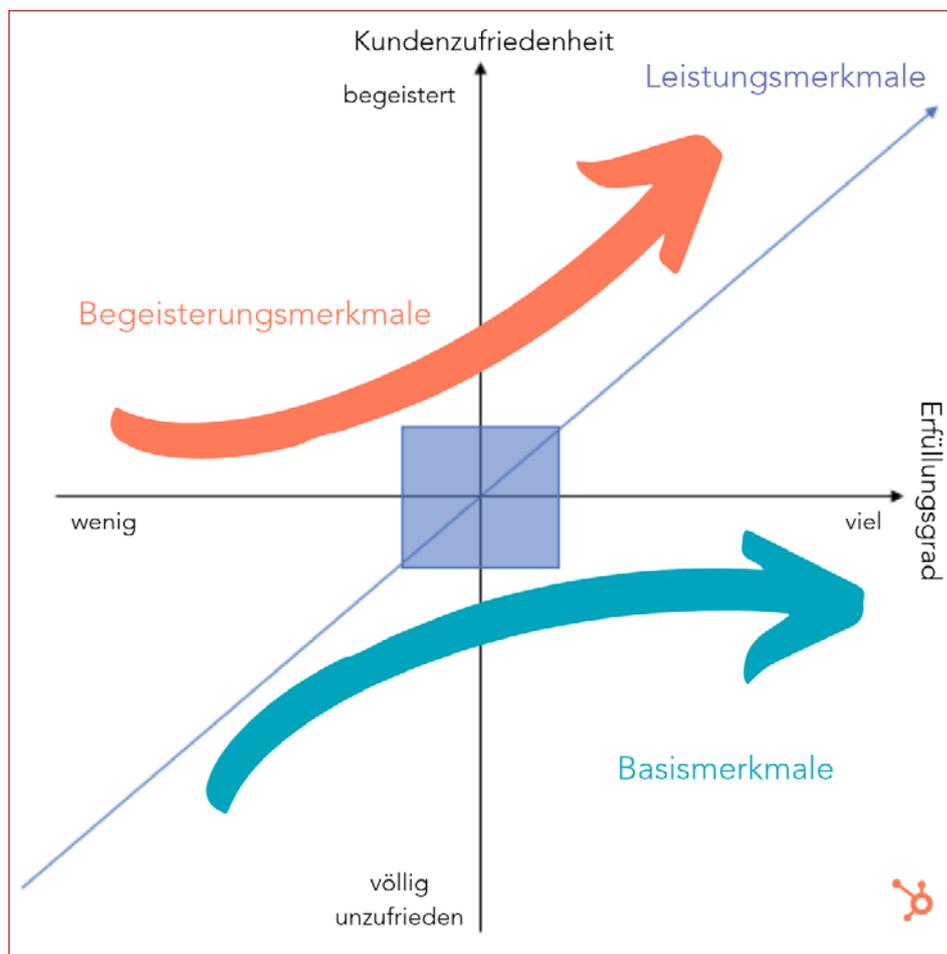
unterscheiden Kunden in der Regel zwischen verschiedenen Verursachern.

Ein brenzlicher Fall tritt beispielsweise ein, wenn der Kunde sich von Ihrem Unternehmen schlecht beraten oder gar bewusst getäuscht fühlt. Wurden beispielsweise im Verkaufsgespräch

Produktversprechen gemacht, die nicht einzuhalten sind, wird dem Kunden dies spätestens bei der ersten Anwendung auffallen.

Enttäuschung und berechtigte Verärgerung sind die logische Konsequenz. Um dies zu vermeiden, sollten Sie sich also nicht dazu hinreißen lassen, Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung auf unrealistische Weise anzupreisen, sondern sich lieber auf die tatsächlichen Unique Selling Points (USPs) beschränken.

Etwas anders sieht es aus, wenn der Kunde selbst mangelnde Recherche betreibt. Dies kann etwa eintreten, wenn der Nutzer ein Produkt online bestellt, über das er sich nicht ausreichend informiert hat. Ist der Leistungsumfang plötzlich geringer als angenommen oder die Bedienung



ungeahnt komplex, kann dies zu Frust beim Kunden führen – das herstellende Unternehmen ist daran aber nur indirekt schuld.

In diesem Fall führt der Königsweg über einen guten Kundenservice – hier können Unternehmen mit guter Beratung und einer kulantem Reklamationspolitik punkten.

Die Kundenzufriedenheit ist also das Ergebnis eines komplexen Zusammenspiels. Sowohl die tatsächliche Leistung Ihres Unternehmens beziehungsweise Ihres Produkts als auch die situativen Bedingungen und persönlichen Vorstellungen, Wünsche und Erwartungen des Kunden sind ausschlaggebend.

### Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit

Um das komplexe Geflecht verschiedenster Faktoren übersichtlich zu strukturieren, kann das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit genutzt werden. Es beschreibt den Zusammenhang zwischen den Eigenschaften eines Produkts und der Zufriedenheit der Kunden. Diese Beziehung lässt sich übersichtlich in einem Koordinatensystem darstellen (siehe Abbildung vorherige Seite).

Das Kano-Modell beschreibt außerdem drei zentrale Produktmerkmale sowie zwei weitere Faktoren, die anhand ihrer Bedeutung für die Erfüllung von Kundenanforderungen unterschieden werden:

#### **Basismerkmale:**

Diese Aspekte Ihres Produkts betrachten Kunden als selbstverständlich und absolut essenziell. Deshalb werden sie oft gar nicht explizit gefordert, es handelt sich



vielmehr um implizite Erwartungen. Die Nichterfüllung dieser Ansprüche macht Kunden spürbar unzufrieden und stellt ein Ausschlusskriterium dar.

Bei einem Hotelzimmer wären solche Basismerkmale beispielsweise ein gemachtes Bett oder frische Handtücher. Nach der Bedeutung eines Basismerkmals gefragt, würden Kunden antworten: „Das setze ich voraus und das Fehlen würde mich sehr stören.“

#### **Leistungsmerkmale:**

Meistens sind es die Leistungsmerkmale, die für den direkten

Vergleich zwischen verschiedenen Produkten herangezogen werden. Sie werden explizit vom Kunden erwartet und zum Vergleich mit anderen Produkten herangezogen. Entsprechend sind sie den Kunden bewusst, die gezielt Informationen zu diesen Aspekten fordern. Deshalb ist ihr Einfluss auf die Kundenzufriedenheit sehr hoch. Durch ihr Fehlen entsteht Unzufriedenheit.

Für das Hotelzimmer-Beispiel könnten das Frühstücksangebot, Zimmerservice oder WiFi auf dem Zimmer Leistungsmerkmale darstellen. Kunden würden ein Leistungsmerkmal wie folgt beschreiben: „Das würde mich sehr freuen und das Fehlen würde mich stören.“

#### **Begeisterungsmerkmale:**

Begeisterungsmerkmale verschaffen Kunden einen Extra-Nutzen, mit dem sie nicht unbedingt rechnen, den sie aber sehr schätzen. Wie der Name schon verrät, können diese Aspekte Ihre Kunden begeistern. Sie können ein Produkt schon bei einer kleinen Leistungssteigerung deutlich von der Konkurrenz abheben. Außerdem sorgen sie dafür, dass ein Produkt den Kunden in Erinnerung bleibt und sie bestenfalls zu Stammkunden oder sogar Markenbotschaftern werden.

Begeisterungsmerkmale für ein Hotel könnten unter anderem ein kostenloser Wellness-Bereich, ein 24-Stunden-Shop oder ein Glas Sekt bei der Ankunft sein. Sie erkennen diese Art von Produktmerkmalen daran, dass Kunden diesbezüglich Aussagen wie die folgende machen würden: „Das würde mich sehr freuen, das Fehlen würde mich aber nicht ärgern.“

**Unerhebliche Merkmale:**

Diese Produktmerkmale stiften weder Zufriedenheit noch Unzufriedenheit, die Kunden stehen ihnen gleichgültig gegenüber. Meist bedienen unerhebliche Merkmale entweder nur eine sehr spezifische Kundengruppe (zum Beispiel ein Raucherbereich im Hotel) oder sie existieren, weil sie Kosten einsparen. Da sie in den meisten Fällen für die Kaufentscheidung aber keine Rolle spielen, eignen sie sich nicht für Marketingmaßnahmen.

Unerhebliche Merkmale sind solche, über die Kunden sagen würden, dass sie ihnen egal sind.

**Rückweisungsmerkmale:**

Rückweisungsmerkmale lösen bei Vorhandensein keine Zufriedenheit aus, bei Fehlen aber deutliche Unzufriedenheit. Häufig sind sie schwierig zu identifizieren, da sie meist eher abstrakt sind. So könnte beispielsweise ein bestimmter Einrichtungsstil eines Hotelzimmers ein solches Kriterium sein. Außerdem muss es sich hierbei nicht zwingend um direkte Produktmerkmale handeln. Rückweisungsmerkmale können auch in der Umwelt begründet sein (zum Beispiel eine zwielichtige Lage des Hotels).

„Das würde mich sehr stören, das Fehlen setze ich voraus“, wäre eine Aussage, die klar auf ein Rückweisungsmerkmal hinweist.

**Kundensegmente und ihre spezifischen Bedürfnisse identifizieren – der Kano-Modell-Fragebogen**

Die Einteilung der unterschiedlichen Produktmerkmale in die vorgestellten Kategorien des

Kano-Modells funktioniert nicht allgemeingültig für jede Branche und jeden Kunden. Stattdessen haben unterschiedliche Kundengruppen auch unterschiedliche Ansprüche: Was für die eine Gruppe ein unverzichtbares Feature ist, findet die andere vielleicht überflüssig.

Deshalb ist es unabdingbar, zunächst Ihre individuellen Buyer Personas zu definieren und ausführlich zu charakterisieren. Die so aufgedeckten Präferenzen sollten dann mit Ihren Produktmerkmalen abgeglichen werden, indem ein Fragebogen im Sinne des Kano-Modells erstellt wird, welcher die Meinung Ihrer Kunden implizit erfasst:

- Wie würden Sie sich fühlen, wenn Feature XY vorhanden wäre? (Funktionale Frage)
- Wie würden Sie sich fühlen, wenn Feature XY nicht vorhanden wäre? (Dysfunktionale Frage)

Die Antwortmöglichkeiten für diese Fragen wären sowohl auf die funktionale als auch auf die dysfunktionale Frage „Würde mich sehr freuen“, „Setze ich voraus“, „Ist mir egal“, „Könnte ich in Kauf nehmen“ und „Würde mich sehr stören“. Auf diese Weise lassen sich Ihre Produktmerkmale den unterschiedlichen Kategorien zuordnen.

**Wie Sie die Erkenntnisse des Kano-Modells für sich nutzen können**

Die fünf genannten Merkmale sind in ihrer Gesamtheit entscheidend für Produktentwicklung, Marketing und Vertrieb. Basismerkmale sind dabei absolut unabdingbar. Da sie aber als selbstverständlich vorausgesetzt werden, eignen sie sich nicht für die Marketingkommunikation. Sie explizit hervorzuheben, könnte

von Kunden sogar eher negativ ausgelegt werden.

Stattdessen sollten Sie Ihre jeweiligen Leistungs- und Begeisterungsmerkmale in der Kommunikation in den Vordergrund rücken. Schließlich werden diese im Wesentlichen für die Kaufentscheidung herangezogen und sorgen im besten Fall für starke Kundenbindung und Weiterempfehlungen.

Investitionen in unerhebliche Merkmale sollten bestmöglich vermieden werden, da sie Ihren Kunden keinen Mehrwert bieten und sich somit nicht auszahlen. Rückweisungsmerkmale müssen dagegen unbedingt eliminiert werden, da sie aktiv vom Kauf abhalten und im schlimmsten Fall zu einer negativen Reputation Ihres Unternehmens führen können.

**Autorin**

Hannah Carey Smyth startete 2015 als erste deutsch-sprechende Customer Support Spezialistin bei HubSpot und ist nun Principal Product Expert. Sie arbeitet mit dem Product-Team als Stimme der Kunden, unterstützt das Team bei technischen Fragen und trainiert neue Teammitglieder.



# Mehr Umsatz – mit unseren Webinaren

## *Webinar: Mehr Produkte verkaufen mit Amazon SEO und Amazon Advertising*

**09.09.2020 10:00 Uhr**

In diesem Webinar erfahren Sie, wie Unternehmen zur Steigerung des Abverkaufs ihre Amazon Search Optimization (ASO) verbessern und gezielt Amazon Advertising einsetzen. Sie lernen, wie mit gesponserten Anzeigen mehr Traffic für Ihre auf Amazon verkauften Produkte erzeugen, Ausgaben mithilfe von Tagesbudgets verwalten, Anzeigen auf Suchergebnisse und Produktdetailseiten ausrichten und den ROI effektiv bewerten.

## *Webinar: Amazon Marketing - Wie Sie mit A+ Seiten Conversationrates und Sichtbarkeit steigern können*

**14.09.2020 11:00 Uhr**

Wer sein Produkte online erfolgreich auf Amazon, der Produkt-

suchmaschine Nr. 1, verkaufen möchte, braucht eine umfassende und ansprechende Produktpräsentation. Wie sie Sichtbarkeit und Conversationrates steigern und positiv Amazon Kampagnen unterstützen erfahren Sie in diesem Webinar.

## *Webinar: Mit Marketing Automation clever, effizient und persönlich kommunizieren*

**24.09.2020 11:00 Uhr**

Automatisierte Kommunikation im 21. Jahrhundert - Wer das Mantra der „richtigen Botschaft über den richtigen Kanal“ wirklich ernst nimmt, kommt an Automatisierung nicht vorbei! Warum? Weil uns die Komplexität sonst erschlägt, und der händische Aufwand sowieso. Nur wer clever automatisiert, wird effizient und persönlich kommunizieren. Im Webinar erfahren Sie alle grundlegenden Mechanismen der automatisierten Kundenansprache – für effizienteren Vertrieb und mehr Umsatz.

## *Webinar: Mit Erklärvideos zum Erfolg*

**29.09.2020 10:00 Uhr**

Ein Bild sagt mehr als 1000 Worte und ein Video sagt mehr als 1000 Bilder. Das sind eine Million Gründe, warum Sie Erklärvideos benötigen! Hier erfahren Sie alles Wissenswerte rund um Erklärvideos.

## *Webinar: LinkedIn – das Business-Netzwerk erfolgreich für die Vermarktung nutzen*

**01.10.2020 12:00 Uhr**

In 90 Minuten erfahren Sie alles darüber, wie Sie Ihr Netzwerk via LinkedIn erweitern und somit Ihre Online-Reichweite und Reputation ausbauen können. Platzieren Sie sich, ihre Mitarbeiter und Ihr Unternehmen als Experten. Gerade vor dem aktuellen Hintergrund, ist es wichtiger denn je, online sichtbarer zu werden.

**Mehr Informationen unter [www.digital-publishing-report.de/webinare/](http://www.digital-publishing-report.de/webinare/)**



# Voice Storytelling

**Mit Sprach-Assistenten, Chatbots und Podcasts die eigene Brand Voice neu definieren**

Bereits in diesem Jahr soll ein Drittel der Internetnutzung ohne Bildschirm erfolgen. Marketing über sprachgesteuerte Tools und Voice-Assistenten gewinnt damit immer mehr an Bedeutung. Wir stellen uns aufs Zuhören ein. Das kann einerseits die rein passive Nutzung von Podcasts oder Blogcasts sein, andererseits die Interaktion per sprachgesteuertem Storytelling über Siri, Alexa und Co. Gerade hier geht es zunehmend nicht mehr allein darum, Informationen abzufragen oder das Taxi zu bestellen. Indem uns die mittlerweile vertrauten Stimmen echte Geschichten erzählen, können Zielgruppen ganz persönlich angesprochen und miteinbezogen werden. Wenn dann auch noch auf Feedback reagiert wird und so ein Dialog zwischen Mensch und Maschine stattfindet, werden ganz neue Formen der Markeninteraktion geschaffen. Mit Voice Storytelling erreichen Unternehmen ihre Zielgruppen über einen neuen emotionalen Kanal und halten sie auch langfristig an der Strippe.

### Ok Google: Content Marketing auf Voice Search einstellen

Nach Mobile-First kommt Voice-First: Wollen Unternehmen auch in Zukunft ganz oben bei Google und Co. in der Suche erscheinen, sollten Website und Inhalte nicht nur für mobile Endgeräte optimiert, sondern auf die immer häufiger genutzte Sprachsuche und Sprachassistenten eingestellt sein. Auch wenn sich Voice-First bei den NutzerInnen aktuell noch auf die situationsbedingte Suche nach dem Wetter, einer Wegbeschreibung oder die Terminerinnerung beschränkt, können Unternehmen bereits jetzt speziell darauf abgestimmte Inhalte kreieren. Das



Content Marketing sollte also um Voice SEO erweitert werden. Wie bei der klassischen Suchmaschinenoptimierung selbst gibt es auch hier nicht die eine entscheidende Stellschraube, die nur justiert werden will.

So unterscheidet man zwischen der Optimierung für die Sprachsuche, also der lediglich eingesprochenen Suche über Smartphones oder Tablets, und der Suche mithilfe von Sprachassistenten wie Alexa, Siri, Google Home oder Amazon Echo. Letztere liefern eine fertige Antwort und machen die Suche zu einer gänzlich akustischen, während die reine Sprachsuche weiterhin zu den gängigen Suchergebnissen führt. Dennoch verändern sich damit auch die Suchfragen selbst, die weniger nach Schlagworten und mehr nach natürlichen Fragen verlangen. Unternehmen können so im ersten Schritt die Inhalte auf dem eigenen Blog verstärkt fragenorientiert gestalten und die FAQs erweitern. Die Antworten sollten dabei kürzer, prägnanter und einfacher ausfallen als bisher. Unternehmen konzentrieren sich zudem möglichst auf spezifische Nischenthemen, in denen sie sich als ExpertInnen positionieren wollen und können, um bei den Sprachassistenten überhaupt eine Chance zu haben, vorgelesen zu werden.

### Tschüss Callcenter, hallo Chatbots: Mehr als Roboterstimmen

Sprachfähige Chatbots ersetzen immer mehr das klassische Callcenter. Das gestaltet die Markenkommunikation nicht nur für Unternehmen effektiver, sondern auch für KundInnen bei akuten Fragen oder Problemen. Doch nicht nur das Wegfallen der War-

teschleife macht Chatsbots immer attraktiver – schon hier kann die eigene Brand Voice definiert werden. Smarte Sprachassistenten kommen nicht mehr mit monotoner

Roboterstimme daher, sondern können vollautomatisiert Großteile des Kundenservices übernehmen. So hat die digitale Managementlösung resmio beispielsweise Anfang des Jahres einen KI-Assistenten FÜR GastronomInnen eingeführt, der autonom Kundenanfragen und Tischreservierungen telefonisch übernimmt. Damit sind die Restaurants nicht nur durchgängig für ihre KundInnen erreichbar, das Unternehmen konnte sich auch in Sachen Digitalisierung im Gastrosegment ganz vorne positionieren. Mit Socialbots, die auf Natural Language Processing setzen, wird sich die gängige Markenkommunikation in einigen Jahren möglicherweise noch einmal grundlegend wandeln – dank KI können sich NutzerInnen bereits heute in Experimenten mit den smarten Sprachassistenten über Themen wie Politik unterhalten. So entstehen eines Tages richtige Konversationen.

**ExpertInnen eine Stimme verleihen: Branchenpodcasts und -Blogcasts**

Ob für das morgendliche Newsbriefing in der Bahn, zum Weiterbilden oder entspannten Einschlafen – zu jedem noch so nischigen Thema gibt es eine Bandbreite an akustischen Angeboten. Gerade im B2B-Bereich sind Branchenpodcasts spannend, um Stimmen aus dem eigenen Unternehmen als ExpertInnen zu positionieren und von zentralen Markenwerten und -visionen zu

erzählen. Zahlreiche Podcast-ModeratorInnen sind regelmäßig auf der Suche nach Brancheninsights und spannenden Gästen, die einen Blick hinter die Kulissen geben können. Bietet ein Thema weiteres Potential, kann auch ein eigener Unternehmenspodcast auf die Beine gestellt und bei Spotify, iTunes, Apple Music oder SoundCloud verbreitet werden. So diskutieren meine Co-Gründerin Nora Feist und ich in unserem Podcast Praxis-Talk Brand Storytelling regelmäßig mit BranchenexpertInnen rund ums Thema Storytelling in der Unternehmenskommunikation.

Doch auch das Vertonen von Texten auf dem Blog stellt für LeserInnen und HörerInnen einen echten Mehrwert dar, der mit wenig Aufwand generiert werden kann. Anders als beim Podcast steht hier nicht die Diskussion im Vordergrund, sondern die Bloginhalte werden 1:1 von einer menschlichen Stimme eingesprochen. Dabei können auch ältere, aber noch immer aktuelle Inhalte recycelt und auf Spotify und Co. neu aufbereitet werden.

**Mehr als strategische Theorie: Die Brand Voice**

Auditive Kanäle haben großes Potential, die Markenkommunikation persönlicher, dynamischer, transparenter und interaktiver zu gestalten. Gleichzeitig verändern sie die Art und Weise, wie wir Inhalte konsumieren, unseren Alltag gestalten und uns auch für Produkte oder Angebote entscheiden. Voice Storytelling hilft dabei, eine emotionale Verbindung zwischen Unternehmen und HörerInnen zu knüpfen. Die eigene Brand Voice zu definieren, bleibt also nicht nur strategische Überlegung, sondern muss auch aktiv akustisch eingesetzt werden.

## Autorin



Miriam Rupp - Gründerin und CEO von Mashup Communications. Gemeinsam mit Nora Feist ist sie Geschäftsführerin von Mashup Communications, der Berliner Agentur für PR und Brand Storytelling. In ihrem Buch Storytelling für Unternehmen beschreibt Miriam Rupp, wie Geschichten zum Erfolg in Content Marketing, PR, Social Media, Employer Branding und Leadership führen. Ihre Insights und Inspirationen aus der Welt der digitalen Unternehmen teilt die Storytelling-Expertin in Workshops und Vorträgen auch mit Umdenkern aus traditionellen Branchen. Mit der Philosophie „Wir lieben es, neue Geschichten zu erzählen“, wecken sie und das 20-köpfige interdisziplinäre Team von Mashup Communications schlummernde Erzählpotenziale in und um Unternehmen, die neue Wege gehen.



# Unprofessionalität bremst den Podcast- Hype

**Wetten werden angenommen: Welche Halbwertszeit hat der aktuelle Podcast-Hype?**

Es ist nicht zu bestreiten: Podcasts erleben gerade ihren zweiten Frühling. Nach ihrem fulminanten Start nach der Jahrtausendwende mit Podcasts wie Annik Rubens' 2005 gestarteter Schlaflos in München mit wöchentlich rund 10.000 Hörern pro Folge, waren sie zehn Jahre später nahezu komplett verschwunden, out, passé. Das Bewegtbild kam und siegte, als die Rechner schneller wurden.

Doch inzwischen hat selbst der größte Video-Fan festgestellt, dass die Zeit der Screennutzung begrenzt ist. Ein Podcast als medialer Begleiter beim Joggen, Einkaufen oder Kochen – das Audio-Medium macht einfach mehr Sinn, im Straßenverkehr gegenüber dem Video sogar Überlebenssinn.

Allerorts schießen deshalb auch in Unternehmen Podcasts wie Pilze aus dem Boden. Die Audioformate sind angesagt, versprechen sie doch, die medialen

Nutzungszeiten weiter auszuweiten und damit die Chance auf Wahrnehmung noch zu vergrößern. Aber womit eigentlich?

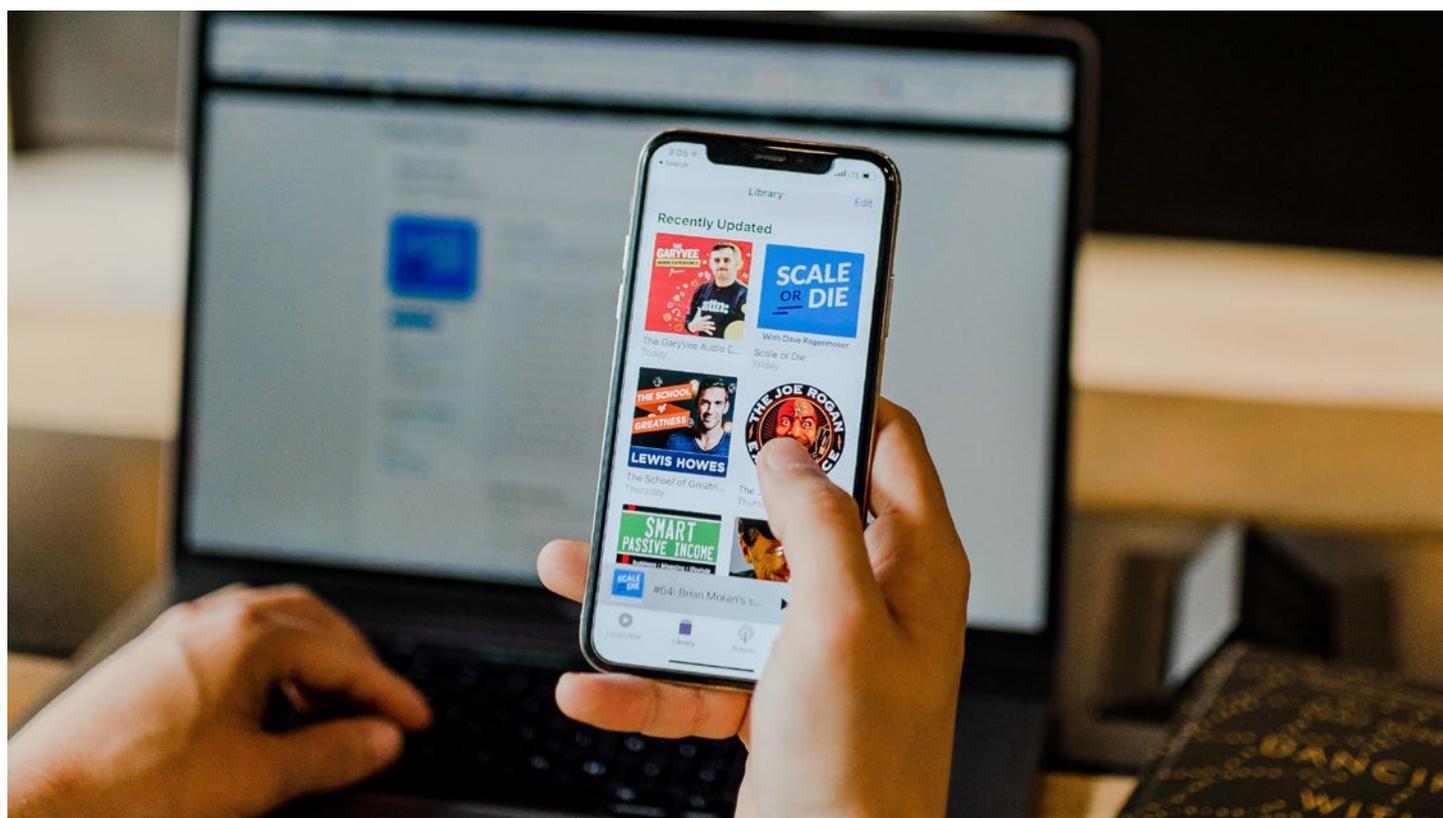
### Wortreich, aber langweilig

Viele Corporate Podcasts sind viel zu lang. 40-minütige Audioformate sind keine Seltenheit und überstrapazieren die Aufmerksamkeit der Hörer. Sie langweilen und verabschieden sich mit einem Klick. Ein Vergleich: ein regionales Hörfunkprogramm wie Radio Saarbrücken verteilt eine Hörfunkstunde auf 15 Prozent Wortbeiträge, mehr als 70 Prozent Musik und knapp 10 Prozent Werbung, der Rest dient der Verpackung in programmtypische Jingles. Ein wortstarker Sender wie Bayern 2 hat im Schnitt knapp über 20-minütige Sendungen mit Tiefgang – auch als Podcast. Spezielle Interview-Sendungen bringen es hier zwar durchaus auf 40 Minuten, allerdings werden sie mehrmals von Musikeinspielern unterbrochen.

### Authentisch, aber unprofessionell

Ob Angestellte oder Chefetage: Authentizität ist nicht das Wort der Stunde, wenn es um einen Podcast geht. Wer eine Sendung damit startet, seinen CEO nach dessen jüngsten Urlaubserfahrungen in Corona-Zeiten zu befragen, mag vielleicht noch Mitarbeitern ein Schmunzeln abringen, externe Hörer aber lassen sich damit kaum ihre Zeit stehlen. Gleiches gilt für langatmige Erklärungen zum Start, dass man jetzt vom Homeoffice sende – Corona und die Folgen sind nach vier Monaten Übung gelernt –, oder dass man sich duzt, weil man sich seit Jahren kennt und so manche Erlebnisse teilt. Vom nachfolgenden Interview wird man kaum mehr erwarten als ein freundschaftliches Geplänkel. Turn off.

Gleiches gilt für adjektivische Vorschusslorbeeren für Interviewte. Der „wunderbare“ X oder die „außergewöhnliche“ Y



sind Lobhudelei. Wer so den Faden zu einem Gespräch legt, von dem erwartet man kein Interesse an Fakten, kein Nachfragen zwecks Klarheit, sondern seichten Small-talk.

### **Auf Dauer geplant, aber nicht durchdacht**

Ein Podcast-Thema wie „Gemischtes“ oder „Innovation“ läuft sich tot, wenn dahinter nicht ein aktiv recherchierendes Redaktionsteam steht. Die Tagesschau kann sich deshalb einen Zukunfts-Podcast leisten. Zwei Comedians wie Felix Lobrecht und Tommi Schmitt können auch ein Gemischtes Hack hören lassen – und die Marke gleich noch für Merchandising nutzen –, weil sie auf der täglichen Suche nach neuen Themen gelernt haben, dem Alltag das Spaßige abzutrotzen und professionell unterhaltsam sind. Unternehmen laufen da schon schneller gegen die Wand, zumal oft überforderte Kommunikationsteams die Podcasts noch on-top zum eigentlichen Tagesgeschäft produzieren. Dazu gesellt sich der Schlüssellockeffekt, die fehlende Distanz zum eigenen Arbeitgeber, für den man jeden Morgen wieder den PR-Hut aufsetzt. Es kommt nicht von ungefähr, dass sich Podcasts kaltlaufen.

### **Mit hohem Anspruch, aber ohne Stringenz**

In Konzernen, wo Geld eine eher untergeordnete Rolle spielt, die Kommunikation noch immer auf mehrere Silos verteilt ist und jeder sein eigenes Podcast-Süppchen kocht, sollten ebenfalls die Alarmsirenen schrillen, denn: ihre Marke verwässert gerade. Da talkt das eine Silo über Nachhaltigkeit, das andere über Mobilität mit Tiefgang, das dritte fokussiert Themen aus Kollegensicht, das vierte hat einzelne Produkte im Visier und



das fünfte plaudert über die Digitalisierung. Solche Podcast-Tsunami lassen nicht nur Journalisten verstört zurück, die sich in diesen Massen noch einen Überblick verschaffen wollen. Kunden, Share- und Stakeholder fühlen sich eher verwirrt als verstanden und der Verdacht keimt: Hier stochert man nach Abonnenten-Zahlen, um das eigene Silo noch zu rechtfertigen.

### **Fazit: Lasst Profis ran**

Ein Corporate-Communications-Profi ist nicht zwangsläufig ein guter Audio-Stratege oder ein guter Moderator. Wer sich für einen Podcast entscheidet, sollte sich Audio-Profis leisten. Stehen mehrere Podcasts auf dem Plan, braucht es – auch abteilungsübergreifend – eine für den Hörer schlüssige Strategie. Vor allem aber brauchen die einzelnen Episoden Professionalität in Inhalt

und Moderation. Ein hörfunkere Profi bringt eine ausgebildete Stimme mit und journalistische Kompetenz. Gibt man ihm den entsprechenden Freiraum, wird er beim einen oder anderen Gesprächspartner nach ersten Vorgesprächen vielleicht auch mal abwinken, weil sich zu wenig Interessantes herausarbeiten lässt – eine Entscheidung, die im Sinne der Hörer getroffen wird. Und auf sie kommt es an. Denn Customer Experience und Customer Centricity sind auch für Podcasts alternativlos.

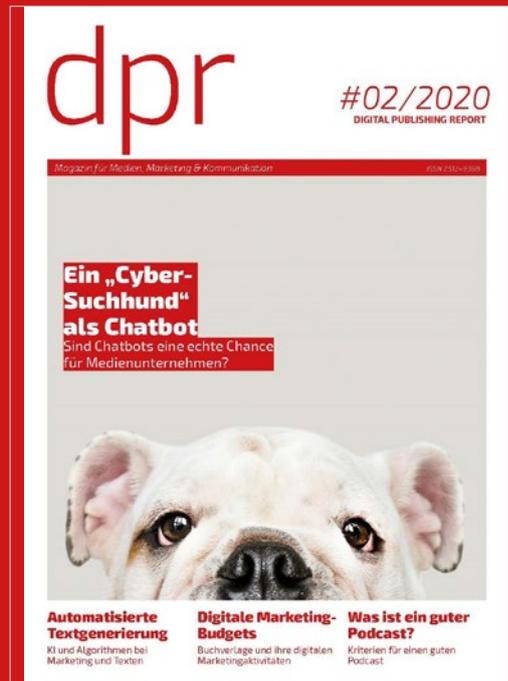
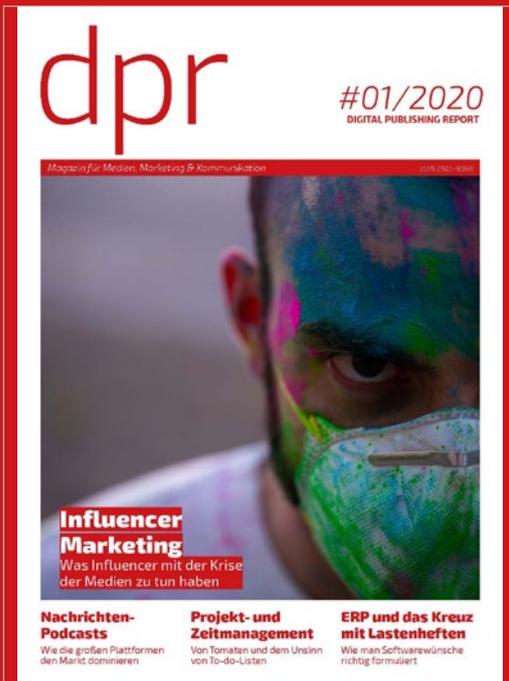
### **Autorin**



Pia Dahlem ist Gründerin des dapamedien Verlags mit Themenschwerpunkt Marketing-Kommunikation. Sie beobachtet seit mehr als 15 Jahren mit ihrem Team unter der Medienmarke LOU (LOU.plus) die Entwicklung des contentgetriebenen Marketing in der DACH-Region und hat in diesem Themenumfeld die beiden renommierten Wettbewerbe FOX AWARDS und FOX FINANCE auf den Weg gebracht. Vor ihrer Selbstständigkeit arbeitete sie fünf Jahre in Führungsfunktionen für Medien der Verlagsgruppe Handelsblatt und drei Jahre für w&v.

# Unser Motto: „Medien, Marketing, Kommunikation“.

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!