

# dpr

#11/2021  
DIGITAL-PUBLISHING-REPORT.DE

Magazin für Medien, Marketing & Technologie

ISSN 2512-9368



## dpr award 2021

Das Defilée der Diversität:  
die ausgezeichneten Projekte im Überblick

### **Veränderte Geschäftsmodelle**

Learnings für Ihr Medien-  
geschäft

### **Metaverse goes Mediaverse**

Warum der virtuelle Raum für  
Medienunternehmen wichtig ist

### **New Learning im New Normal**

Lernen und Arbeiten wächst  
immer mehr zusammen

**K**lassische Verlage und innovative digitale Produkte – kannste vergessen, die Einführung von E-Books und E-Papern hat dies bereits vor über zehn Jahren gezeigt ... Diesen Eindruck könnte man gewinnen, in dieses gern verwendete Horn könnte man stoßen beim Blick auf die SiegerInnen-Liste des diesjährigen dpr award (s. S. 48): Die reicht von einer modernen Nostalgie-Plattform über KI-gesteuerte Audio-Services, multimediale Wissensinhalte bis hin zu hybriden Daumenkinos. Die Liste ist also extrem vielfältig – aber keiner der GewinnerInnen kommt aus einem klassischen Verlagsumfeld. Die Pokale der diesjährigen Austragung stehen ausnahmslos bei Dienstleistern oder auch Start-ups ohne unmittelbare Verlagsanbindung oder -herkunft. Heißt bei einem Preis, der herausragende Projekte auszeichnen soll, „mit denen Verlage sowie verlagsähnliche Akteure (Agenturen, Selfpublisher, etc.) die digitale Transformation meistern“ – Verlage sind lost in der Transformation?

Vorsicht Vorurteil-Falle! Auch wenn am Ende die klassischen Verlage beim dpr award leer ausgegangen sind, fällt die Bilanz der diesjährigen Preisverleihung anders aus, und das zeigt der Blick auf die Shortlist: Auf der sind nämlich einige Verlage mit sehr überzeugenden Produkten und Services.

Als die Jury bei der Auswahl der KandidatInnen fürs Finale die „gestiegene Qualität und Ausgereiftheit der Bewerbungen“ hervorhob und dabei erklärte, dass im dritten Award-Jahr erstmals Produkte und Services dabei seien, „bei denen die einreichenden Unternehmen ‚alles richtig gemacht‘“ hätten, zielte diese Bemerkung



besonders auf die Verlage, die sich beteiligt haben, darunter:

- Der Michael Müller Verlag mit seiner Smartphone-App „mmtravel“, die – beispielsweise mit Filterfunktionen und Offline-Karten – vormachen, wie Verlage ihren hochwertigen Print-Content überzeugend in anderen Kanälen ausspielen können.
- Der Verlag an der Ruhr, dessen digitale Unterrichtseinheiten „Klick und los!“ mit den üblichen blätterbaren PDFs so gar nichts mehr zu tun haben.
- Der große Wettbewerber Westermann, für den das Gleiche mit Blick auf die in Lernmaterialien eingesetzte „SmartResponse“-Technologie gilt: Statt einer 1:1-Umsetzung von Printmaterial hat Westermann ein modernes NLP-gestütztes Verfahren entwickelt, um den SchülerInnen Feedback zum Lernerfolg zu geben.
- Schließlich der Hogrefe Verlag, der für das 100 Jahre alte Traditionswerk „Dorsch – Lexikon der Psychologie“ eine von vorne

bis hinten sehr durchdachte und sauber umgesetzte Portallösung konzipiert hat.

Heißt also: Auch wenn die SiegerInnen am Ende aus einem anderen Lager kamen, müssen sich die Verlage keineswegs mit ihren digitalen Angeboten verstecken. Viele haben gelernt, wie sie mit agilen Methoden und klarem Kundenfokus überzeugende Lösungen auf den Markt bringen. Insofern ist der dpr award 2021 kein Armutszeugnis, sondern ein starkes Signal der Hoffnung für klassische Verlage.

Verkörpert wird dieser positive Wandel sowie diese Herangehensweise bei der digitalen Entwicklung besonders von unserem „digital leader“ 2021, Ralph Möllers. Ralph hat einen klassischen Verlagshintergrund, und ihm ist es in seiner Laufbahn immer wieder gelungen, das „Digitale zum Fliegen“ zu bringen, wie Harald Henzler in seiner Laudatio betonte: mit dem international erfolgreichen Online-Marketingtool book2look oder aber der Social-Reading-Plattform Lectory. Freilich mit viel trial and error, mit einigen Sturzflügen und Bauchlandungen, die gerade bei digitalen Erfindungen dazugehören. All das hat Ralph nicht entmutigt, im Gegenteil: Es hat ihn angestachelt, es beim nächsten Mal noch besser zu machen.

Vor diesem Hintergrund freuen wir uns schon jetzt auf die Einreichungen der Verlage für den dpr award 2022.

Viel Freude bei der Lektüre dieser dpr-Ausgabe!

Daniel Lenz  
Co-Herausgeber  
DIGITAL PUBLISHING REPORT

## Inhalt

<b>tech@media-Kolumne</b>	4	<b>Mit Personalisierung und KI mehr Umsatz im E-Commerce</b>	
<b>Serie: KI in Medien und Publishing</b> Saim Rolf Alkan	7	Saim Rolf Alkan	34
<b>Kolumne: It's the content, stupid!</b> Martin Schwarz	9	<b>Programmatic Advertising</b> Nils Kopnarski	38
<b>Veränderte Geschäftsmodelle im Verlagswesen</b> Carolyn Morgan	11	<b>Preisdifferenzierung</b> Thomas Behrendt	42
<b>Über die hybride Dissonanz der Messewirtschaft</b> Elisabeth Biedermann	16	<b>Preisfindung</b> Maximilian Keil	45
<b>Metaverse goes Mediaverse?</b> Magnus Gebauer	19	<b>Das Defilée der Diversität</b> dpr award 2021	48
<b>Plattformgenossenschaften</b> Andreas Wagener	23	<b>Wie sieht New Learning im New Normal aus?</b> Sünne Eichler	55
<b>Der lange Marsch durch die Mangelwirtschaft</b> Hans-Joachim Jauch	29	<b>Wissensmanagement als wertvolle Ressource und ökonomischer Wettbewerbsvorteil</b> LEARNTEC	59

## 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. Redaktionsassistentz: Carina Drost. 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.



## Creator Economy, leichte Leser, Podcast-Wachstum, Clubhouse – und Amazon lässt den PC verschwinden

### *Creator Economy: Einige wenige bekommen (fast) alles*

„Die Creator Economy sollte die Medien demokratisieren, aber es stellt sich heraus, dass ein kleiner Teil der Kreativen immer noch die meisten Einnahmen für ihre Arbeit über mehrere Plattformen erzielt. Warum das wichtig ist: Neue Funktionen für Trinkgelder und Kleinstbeträge werden es kleineren Urhebern hoffentlich leichter machen, bezahlt zu werden. Aber im Moment wird ein Großteil der Kreativwirtschaft noch durch teurere Abonnements gestützt, was die Verbraucher zwingt, wählerisch zu sein.“ Das schreibt Sara Fischer von Axios in einer kurzen, aber bedenklichen Analyse, wie sich die Erträge in den Bereichen Video, Newsletter und Podcast verteilen: Einige wenige bekommen (fast) alles, der Löwenanteil der Creators geht leer aus.

[Zur Analyse](#)

### *Kümmern Sie sich um die leichten Leser!*

Das ist jedenfalls die Empfehlung der INMA, der „International News Media Association“ – hier geht es weniger um eine Gewichtsfrage als darum, die „gelegentlichen, seltenen und wählerischen Nachrichtenkonsumenten“ zu Kunden zu machen, die sogenannten „light reader“ oder Selten-Leser. Einige Verlage bieten sehr günstige Langzeit-Abonnements an – niedrige Eintrittsschwelle und viel Zeit, um diese an weitere Angebote zu binden. Der britische „Slow News“-Verlag Tortoise etwa argumentiert, dass das Angebot eines einjährigen Probeabonnements dazu beigetragen hat, einen Abonnentenstamm zu gewinnen, bei dem 30 Prozent der Leser 30 Jahre alt oder jünger sind.

Empfehlung ist aber auf jeden Fall, diese Leser-/Nutzergruppe zu segmentieren und individuell anzusprechen. Eine Ideen dazu sind bei Nieman Lab zu finden:

[Zum Artikel](#)

### *Inkitt will seine datengesteuerte Self-Publishing-Plattform in ein multimediales Kraftpaket verwandeln*

Inkitt, das Publishing-Start-up aus Berlin, hat aktuell eine Finanzierung in Höhe von 59 Millionen US-Dollar erhalten, um vor allem sein Nordamerika-Geschäft voranzutreiben. Im Kern besteht das Geschäftsmodell von Inkitt aus einer Plattform, auf der Autoren und Autorinnen Inhalte einstellen können, die datenbasiert besten Geschichten kommen dann in die kostenpflichtige App namens Galatea. Inkitt kann dabei durchaus als „hidden champion“ der Leseplattformen bezeichnet werden mit 7 Millionen Nutzern und einer Community von 300.000 Autoren – zumindest für ein deutsches Start-up. Im Vergleich: Wattpad hat nach eigener Aussage über 2 Millionen Autoren, die Plattform wird weltweit von über 70 Millionen Menschen genutzt. Ali Albazaz, Gründer und CEO von Inkitt

beschreibt seine Vision für Inkitt als weit mehr als nur Lesen. Das Unternehmen hat begonnen, kleine Schritte in Richtung Hörbücher zu machen, und es gibt Pläne für die Entwicklung von Filmen, Fernsehsendungen, Merchandising, Spielen und vielleicht sogar für einen Themenpark: „Das Disney des einundzwanzigsten Jahrhunderts“, wie er sagt.

Ein Portrait von Inkitt findet sich auf [techcrunch](#)

### Substack-Wettbewerber beehiv geht im November an den Start

Ehemalige „Morning Brew“-Mitarbeiter („Morning Brew“ ist ein stark wachsender Wirtschaftsnachrichten-Newsletter-Anbieter, an dem übrigens auch Axel Springer beteiligt ist) wollen im November mit einer neuen Newsletter-Plattform namens „beehiv“ an den Start gehen, so langsam wird es eng im Anbieter-Markt, in dem auch die großen Player wie Facebook, Twitter, Google, Substack und andere aktiv sind. Deswegen will sich „beehiv“ bewusst um die Creators mit weniger Reichweite kümmern: „Beehiv is looking to differentiate itself by focusing on making it easier for smaller creators to monetize their work, instead of focusing on the top 1 % of creators that already have big audiences.“

Mehr zum Projekt

### In KI wird vor allem in USA und China investiert

Eine neue OECD-Analyse der weltweiten Investitionen von Risikokapitalgebern (VC) in private Unternehmen, die sich mit künstlicher Intelligenz befassen, hat ergeben, dass die VC-Investitionen in KI in rasantem Tempo zunehmen. Die Vereinigten Staaten und die Volksrepublik China führen diese

Investitionswelle an, die sich in der Regel auf einige wenige Schlüsselindustrien konzentriert. Die Daten zeigen, dass die Europäische Union, das Vereinigte Königreich und Japan ihre Investitionen erhöht haben, aber hinter den beiden führenden Akteuren zurückbleiben. Hier geht es zum [OECD-Bericht \(PDF\)](#)

### Studie „The Age of Voice 3.0“

Die Mediaagentur OMD Germany hat ihre Studie „The Age of Voice 3.0“ bereits zum dritten Mal durchgeführt. Einige der Ergebnisse:

- Voice wächst und wächst und wächst. 52 Prozent der deutschen Onliner zählen mittlerweile zu den aktiven Voice Nutzern.
- Alexa dominiert das Zuhause und stellt damit das Ökosystem mit der größten Reichweite in den eigenen vier Wänden.
- Voice Apps erfahren weniger Akzeptanz als Smartphone Apps in einem vergleichbaren Zeitraum – ein Watch-Out aber auch gleichzeitig eine Chance für Marken.
- Ebenso eine Chance: Marken können das Sicherheitsgefühl von Nutzern positiv beeinflussen.

Zum Download

### Das größte Wachstum in Sachen Podcast hat der ... Iran.

Omny Studio, die Podcast-Verwaltungsplattform von Triton Digital, hat zum Podcast-Day am 30. September eine weltweite Studie veröffentlicht, mit spannenden Ergebnissen:

- „Was das Wachstum der Podcast-Downloads vom Podcast-Tag 2020 bis heute angeht, liegt der Iran mit einem Wachstum

von 3.500 % an erster Stelle, gefolgt von der Türkei (552 %) und Indien (524 %).

- Was die Downloads nach Kategorien angeht, so liegen Nachrichten (22 %) auf Platz 1, dicht gefolgt von Comedy (21 %).
- Betrachtet man, wo die von Omny gehosteten Podcasts konsumiert werden, liegt Apple Podcasts immer noch auf Platz 1, aber Google Podcasts hat im letzten Jahr das größte Wachstum verzeichnet.“

Zum Artikel

### Facebook Live Audio Rooms starten in Deutschland

Live Audio Rooms, eine Alternative zu Twitter Spaces oder Clubhouse, geht jetzt auch in Deutschland an den Start – wenn auch mit Einschränkungen, nämlich für „Personen des öffentlichen Lebens und Creator“. Auch funktioniert LAR nur auf iOS-Systemen. Dennoch ist die Entwicklung für den ganzen Audio-Markt interessant, denn in den USA geht die Entwicklung schon weiter mit dem „Audio Hub“: Mittels eines Tabs bei Facebook Watch können Nutzer dort ab sofort auf einen Audio Hub zugreifen. Dort sollen die User verschiedene Audioformate wie Live Audio Rooms, Podcasts oder Audio-Creator entdecken können. Sollten die Live Audio Rooms in Deutschland Anklang finden, ist es vorstellbar, dass Facebook auch hierzulande einen Audio Hub einführt.

Zum Blogpost von Facebook

### Clubhouse lässt seine Creators hängen

The Verge berichtet, dass Clubhouse sein Versprechen an die Macher des ersten „Creator First“-Programms „nur selten“ eingehalten hat. Das Accelerator-

Programm versprach, Kreativen dabei zu helfen, Sponsoren zu finden, um von ihren Shows zu profitieren: „Wenn Clubhouse keine Marken dazu bringen kann, Geld für seine handverlesenen Premium-Inhalte auszugeben, wie will es dann die Kreativen auf der Plattform halten?“

[Zum Artikel](#)

### *Twitter Spaces in der Webanwendung und Newsletter-Abos in der App*

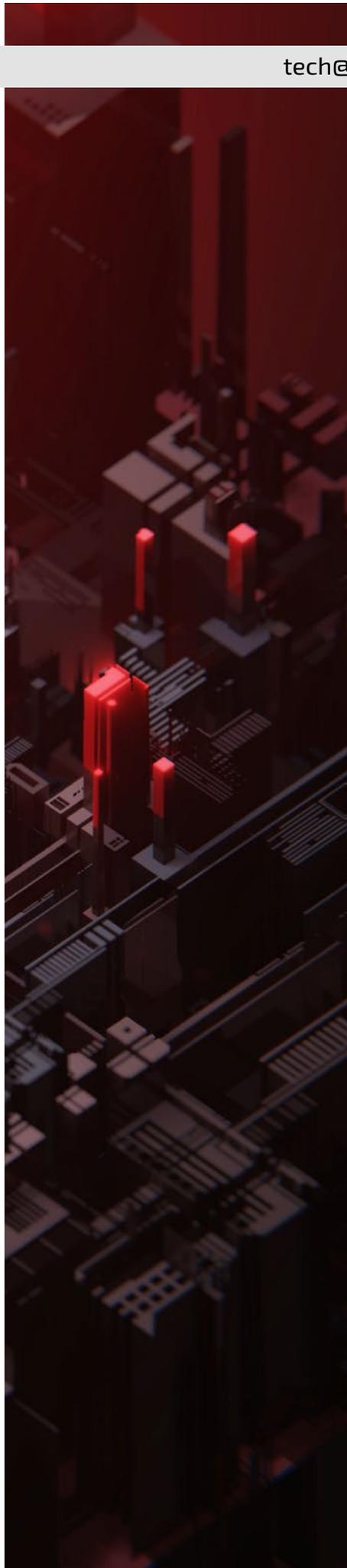
Der Twitter-eigene Audio-Dienst Spaces scheint anzukommen, jedenfalls wird diese Funktion demnächst auch auf dem Desktop kommen und weitere Verbreitung finden. Das berichtet jedenfalls „9to5Mac“. Auch spannend: „On a related note, Owji also shared that Twitter is working on an option to let users subscribe to newsletters directly from the Twitter app. Twitter’s newsletters are provided by Revue, a platform acquired by the social network earlier this year.“

[Zum Artikel](#)

### *Auf ins Metaverse!*

Auweia – schon wieder so ein Buzzword nach Blockchain und Crypto Currency. Oder? So manches Buzzword hat sich als nachhaltige Technologie herausgestellt (etwa die Eisenbahn, das Auto und KI), insofern lohnt ein genauerer Blick. Mark Zuckerberg etwa beschreibt das Metaverse als „ein verkörpertes Internet, in dem man Inhalte nicht nur anschaut, sondern in ihnen steckt und sie via Virtual Reality direkt erlebt“. Wird „Second Life“ jetzt erwachsen? Eine Menge Informationen dazu gibt es bei Allfacebook.de nachzulesen.

[Zum Artikel](#)



### *Amazon I: Amazon macht auf Gaming – und Grafikkarten kaputt*

„New World: 700.000 Spieler am ersten Tag des Amazon MMORPGs online!“ titelt die [ComputerBILD](#). Was Amazon nicht alles macht: Speichertechnologien, E-Commerce, Video-, Musik- und E-Book-Plattformen – da gibt es durchaus Sinn, sich für Zeiten zu rüsten, in denen die Grenzen zwischen Medienformen (wie Literatur, Film und Gaming) immer mehr verschwimmen. Dumm nur, dass mit dem neuen Game auch gleich mal [Grafikkarten geschreddert](#) werden

...

### *Amazon II: Amazon lässt den Computer verschwinden*

Amazon hat wieder neue Devices vorgestellt, u.a. den drolligen Astro Home Robot – dahinter verbirgt sich aber ein echter Paradigmenwechsel. The Verge dazu: „In diesem Jahr präsentierte Limp (Amazons „Head of hardware“, Red.) inmitten der Flut drei Geräte, die paradigmatisch für seine Vision dessen sind, was er ‚Umgebungsintelligenz‘ nennt. Dass er das Wort ‚Computer‘ durch ‚Intelligenz‘ ersetzt hat, zeigt, dass er versucht, das Denken der Verbraucher darüber zu verändern, wie unser digitales Leben in Zukunft funktionieren wird.“ Konkret heißt das: Der gewohnte Rechner auf dem Schreibtisch oder in unserer störrischen Alexa verschwindet, unsere Umgebung wird sozusagen „computerisiert“. Traum oder Sky-net-Alptraum? Wird sich zeigen...

[Zum Artikel](#)

## Was Goliath von David lernen kann

Es ist zu einer eigentlich weniger guten Gewohnheit geworden, in Kolumnen Missstände an den Pranger zu stellen. Rückblickend muss ich sagen, dass meine Kolumne im Digital Publishing Report da (leider) keine Ausnahme bildet. Daher soll es heute zur Abwechslung mal eine schöne, Mut machende Geschichte geben, die an anderer Stelle im Heft ihre Fortsetzung findet.

Eine weitere und vielleicht ebenso weniger gute Gewohnheit ist es, bei Innovationsprojekten vor allem immer auf die Großen zu schauen. Was Amazon und Otto für den E-Commerce, das sind in der Medien- und Verlagslandschaft die Springers, Burdas oder Ippens. Dass man hier allerdings schon aufgrund der Strukturen und der Trägheit des Systems mit dem „Speed of Innovation“ nicht immer Schritt halten kann, liegt allerdings auf der Hand. Daher lohnt es sich immer wieder auch mal links und rechts der vermeintlichen „Hugways“ zu schauen, welche Pfade unter Umständen schneller zum Innovationsziel führen.

Ein solch leuchtendes Beispiel stammt aus dem nieder-rheinischen Emmerich. Stephan Bayer verkauft mit seinem kleinen vierköpfigen Team der Metav Werkzeuge GmbH von hier aus Werkzeuge. Stephan ist nicht nur Geschäftsführer, für mich ist er auch Visionär, Antreiber, E-Commerce-Strategie und Online-Marketing-Verantwortlicher in Personalunion. Das hat zur Folge, dass er alle Ideen, die er hat, abschließend mit sich selbst ausmacht und auch umsetzt. Denken

und handeln in Personalunion. Für seinen Online-Shop ist das von enormem Vorteil, wenn es um die Umsetzung von Innovationen geht.

Genau das hat er unlängst erst bewiesen als er beschlossen hat, für seinen Shop auf Textautomatisierung und personalisierte Produkttexte zu setzen. Von der Erkenntnis, dass dieser Ansatz einen enormen Effizienzgewinn auf allen Ebenen bedeutet, bis zum finalen Einsatz im Shop vergingen so nur drei Wochen. Schon klar: Im Unterschied zu den Entscheidungswegen und Hierarchieebenen großer Online-Händler oder E-Commerce-Treibender fehlen hier sämtliche Widerstände einzelner Beteiligter. Schaut man sich die Negativbeispiele in aus der Vergangenheit an – von gescheiterten Handy-Herstellern wie Siemens, Palm oder Grundig über einstige Einzelhandelsriesen wie Neckermann, Praktiker oder Quelle – bleibt festzustellen, dass eine der Ursachen in der mangelnden Fähigkeit zu sehen ist, technologische Entwicklungen zu verstehen und erfolgreich einzusetzen. Letztlich sind diese Unternehmen alle Opfer ihres eigenen „Cover-Your-Arse“-Systems geworden.

Innovationen erfordern Mut und Weitsicht. Im Falle von Stephan Bayer und Metav klingt das vergleichsweise einfach. Nur: Hier hängt schon an einem Innovationsprojekt im Zweifel die komplette Existenz. Dass dieser Umstand trotzdem nicht zu einer Schockstarre führen muss, zeigt das Beispiel Metav

auf eindrucksvolle Art und Weise. Das lehrt uns, etwas häufiger auf Projekte und Unternehmen zu achten, die ganz häufig unter dem Radar laufen. Oft fehlen schlicht Zeit und Ressourcen, um marktschreierisch auf die eigenen Erfolge aufmerksam zu machen. Es sind eben nicht die lauten, sondern vor allem die richtigen Töne, die wir wahrnehmen sollten. Umso schöner, dass wir uns in der vorliegenden Ausgabe ausgiebig mit diesem schönen Beispiel beschäftigen können.



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



## Kostenloses Sonderheft "KI & Publishing": Alles rund um den Einsatz in Medien, Kommunikation, Marketing, Vertrieb und HR



Auf über 120 Seiten finden Sie alles Relevante rund um das Thema KI & Publishing: was steckt eigentlich hinter Künstliche Intelligenz, Machine Learning, Big Data, wie geht man KI-Projekte richtig an, wie steht es um den Einsatz in Redaktionen, Journalismus und Marketing, Conversational AI, Chatbots und KI im Vertrieb, was kann Personalarbeit mit KI optimiert werden – und welche ethischen Überlegungen stellen sich. Dazu über 40 Unternehmen und Start-ups im ausführlichen Portrait!

Aus dem Inhalt:

- Sechs Schritte zur richtigen Anwendung von KI in Ihrem Unternehmen
- Wie KI Innovationen sinnvoll unterstützen kann
- Einsatzmöglichkeiten für KI in Redaktionen
- KI im Journalismus
- Der Mythos vom Roboterjournalismus

- So verändert KI das digitale Marketing
- KI im Vertrieb
- Künstliche Intelligenz im CRM
- KI im E-Commerce
- KI im Recruiting – Chance oder Risiko?
- KI und Ethik
- 40+ Anbieter und Start-ups im Überblick
- uvm.

**Download:**  
[https://dpr.direct/  
Sonderheft-KI](https://dpr.direct/Sonderheft-KI)





## Da Sinn, dort Zweck

Ist Content Marketing eigentlich Journalismus? Bestimmt nicht. Doch vielleicht wird Content Marketing künftig auch verstärkt ein Zielverständnis aufbringen müssen, das dem Rollenbild des Journalismus nicht völlig fremd ist.

Achtung. Es wird gleich sehr österreichisch. Wie Sie dem Medium Ihres Vertrauens sicherlich entnommen haben, musste der österreichische Bundeskanzler zurücktreten, weil seinem unmittelbaren Umfeld – und es gilt natürlich die Unschuldsvermutung – vorgeworfen wird, Meinungsumfragen aus politischem Zweckdenken frisiert, in einer Gratiszeitung platziert und dieses Konstrukt teilweise auch noch mit Steuergeld finanziert zu haben. Auf Twitter ist deshalb in diesen Wochen viel vom „polit-medialen Komplex“ die Rede,

einer toxischen Interessensallianz zwischen Medien und einer regierenden Partei, die eine allzu innige Nähe zwischen beiden Gruppen hat entstehen lassen. Keine Sorge: Der Luftzug der geschwungenen Moralkeule in diesem sehr speziellen Fall, den Sie vielleicht gerade gespürt haben, der ist auch schon wieder verebbt. Worauf ich eigentlich hinaus will, ist eine sehr grundsätzliche Frage der Abgrenzung zweier Berufsbilder voneinander und jene nach dem Festhalten an den Gewissheiten gesellschaftlicher Rollen für diese beiden Berufsbilder – nämlich jenes der/des Journalist:in und der Beschäftigten im Content Marketing.

### *Journalistische Monstranz*

Erstere legen in Gesprächen meist größten Wert auf die Feststellung, dass ihr Beruf ein anderes Ziel verfolge, meist versetzt mit

moralisch flauschigem Vokabular wie gesellschaftlicher Verantwortung, Faktentreue, Unparteilichkeit. Content Marketing verfolgt in dieser simplen und schattierungslosen Interpretation beinahe gegensätzliche Ziele: Verantwortung bloß für die strategischen Kommunikationsziele des jeweiligen Unternehmens, daraus vermeintlich resultierend Faktenelastizität, klare Parteilichkeit. Beides ist nicht völlig falsch, aber in gleichem Maße ist es auch nicht unbedingt richtig. Die nun in Österreich aufgeflamnte Diskussion über die Vorteilsgemeinschaft zwischen Politik und Medienleuten – Inserat gegen Berichterstattung – könnte auch Anlass dazu sein, darüber nachzudenken, ob der monstranzhaft vor sich hergetragene Idealzustand journalistischer Unabhängigkeit immer der Realität entspricht.



### *Hier Wirt, dort Rechnung*

Mit einem sehr klugen Menschen habe ich einmal über Marketing und Ethik gesprochen und dabei ist mir nicht ohne nachfolgenden Widerspruch der Satz herausgerutscht: „Content Marketing ist die ehrlichste Form des Marketings.“ Zwar bedient sich Content Marketing aller Formen des Journalismus, doch im Gegensatz zu meist nicht nachvollziehbaren Kausalketten zwischen wirtschaftlichem Interesse und redaktioneller Aufbereitung in manchen – Betonung: manchen – Medien ist sehr klar, wer für den Content bezahlt und welchen Zweck er verfolgt, zumal diese Inhalte ja auch meist auf Plattformen erscheinen, deren Betreiber wiederum sehr klar benannt ist.

### *Journalistisches Zweierlei*

Nein. Content Marketing ist nicht Journalismus, wenn Journalismus sich als Funktion mit gesellschaftlichem Auftrag definiert, als vierte Gewalt, als Regulativ, als Kontrollinstanz. Allerdings ist auch Journalismus nicht

Journalismus, wenn er zulässt oder willfährig dazu beiträgt, dass die bloßen wirtschaftlichen Interessen des eigenen Verlages etwa Priorität vor der nachvollziehbaren und klaren Trennung von Werbung und Redaktion haben. Umgekehrt kann Content Marketing, manchmal jedenfalls, durchaus auch gesellschaftliche Ziele verfolgen, wenn Unternehmen sich entsprechend auch über Purpose-Themen definieren – sofern das alles nicht Show, sondern auch authentisch ist.

### *Rollenverständnis*

Vielleicht werden Unternehmen künftig sogar stärker ihre gesellschaftliche Verantwortung kommunizieren müssen – und der einzige Weg dazu ist Content Marketing. Denn vielleicht sind sie künftig die einzigen, die noch die Kraft dazu haben, während gerade die Vorgänge in Österreich zeigen, wie sich manche Medien in eine derart prekäre wirtschaftliche Position gebracht haben, dass sie am Opportunitätstropf so mancher Interessengruppe hängen.

Bevor Sie mich nun einen Zyniker zeihen: Nein, zwischen verantwortlichem Journalismus auf der einen und Content Marketing auf der anderen Seite besteht naturgemäß mitnichten Verwechslungsgefahr oder gar ein Konkurrenzverhältnis. Für beide gilt zuerst einmal die moralische Unschuldsvermutung.

Martin Schwarz ist geschäftsführender Gesellschafter der auf B2B Content Marketing spezialisierten Agentur **AustriaContent**.

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



# Veränderte Geschäftsmodelle im Verlagswesen

**Acht Learnings für Ihr Mediengeschäft: Zielgruppe, Technologie, Experimente**

**D**ie Pandemie hat viele große und kleine Verlage dazu gezwungen, ihre Geschäftsmodelle zu überdenken und neue Wege des Geldverdienens zu finden. Carolyn Morgan untersucht, was wir von den Aktivitäten von sechs Verlagen lernen können.

Das vergangene Jahr war für alle Unternehmen, auch für die Verleger, ein Jahr der Umwälzungen. Der Zeitungskiosk ist zusammengebrochen, die Werbeeinnahmen sind eingebrochen und persönliche Veranstaltungen gibt es einfach nicht mehr. Doch inmitten der Trümmer des alten Geschäftsplans hat sich eine grundlegende Wahrheit durchgesetzt. Leidenschaftliche Leser schätzen Qualitätsinhalte und sind bereit, dafür zu zahlen. Und Unternehmen, die dieses Publikum erreichen wollen, schätzen den Einblick und das redaktionelle Können der Verlagsteams.

So ist aus der Not ein großer Erfindungsreichtum entstanden – und man muss nicht unbedingt eine finanzstarke Aktiengesellschaft oder einen Aktionär hinter sich haben. Unabhängige Verlage, die ihrem Publikum nahestehen und bereit sind, neue Wege zu beschreiten und zu experimentieren, zeigen viel flexibles Denken und Innovation. Ich habe einige Beispiele für das intelligente Überdenken von Geschäftsmodellen und einige praktische Beobachtungen zusammengestellt, die Sie auf Ihr eigenes Medienunternehmen anwenden können.

### ■ *Cognitive Publishing*

Cognitive Publishing ist in drei Hauptsektoren tätig: Schienenverkehr, öffentlicher Sektor und Gesundheitswesen. Bis vor einigen Jahren beruhte das Geschäftsmodell auf gedruckten Magazinen,

kontrollierter Auflage und Ausstellungen mit zahlenden Teilnehmern. Doch die veränderten Publikums- und Kundenerwartungen haben ein Umdenken erzwungen. Das Magazin wurde vollständig von Print auf digital umgestellt, und die Anzeigenkunden haben ihre Ausgaben gerne verlagert, da sie die besseren Analysen und den illustrierten ROI zu schätzen wissen.

**„Leidenschaftliche Leser schätzen hochwertige Inhalte und sind bereit, dafür zu zahlen.“**

Der Verleger Roy Rowlands hat sich einige Monate lang gegen virtuelle Veranstaltungen gestraubt, während er darauf wartete, dass der Markt reift, bevor er ein Projekt in Angriff nahm, um das ganze Jahr über digitale Communities anzubieten, die auf einer Plattform gehostet werden, die hervorragende Vernetzungsmöglichkeiten bietet. Die Community erhält regelmäßig Live-Sitzungen mit Rednern und Diskussionsteilnehmern, die auf Abruf verfügbar sind, ein neuer Inhaltskanal für jede der

Marken. Mehr als 2600 Delegierte haben sich als ganzjährige „Mitglieder“ registriert – für Einkäufer ist die Teilnahme kostenlos, und mehr als 150 Anbieter haben sich für den „Power Connect“-Pass angemeldet, um Netzwerke zu knüpfen und Beziehungen zu Einkäufern aufzubauen, die jährlich über 1 Billion Pfund ausgeben. Die erste Live-Veranstaltung von Cognitive nach der Pandemie ist für den 11. November geplant, die zweite für den 10. Februar 2022 und weitere sind in Planung.

Insgesamt sind die Sponsoring-Einnahmen der drei Communities nur halb so hoch wie die der persönlichen Veranstaltungen, aber die Kosten sind niedriger und steigen mit der Rückkehr der Live-Veranstaltungen. Roy sagte: „Ein Teil unseres Publikums aus dem öffentlichen Sektor bevorzugt virtuelle Veranstaltungen, da sie daran teilnehmen können, ohne Reisekosten auf Kosten des Steuerzahlers rechtfertigen zu müssen, aber es gibt auch einen deutlichen Appetit eines anderen Segments auf Live-Veranstaltungen, sodass wir eine unerwartete zusätzliche Einnahmequelle haben, die zu einem Anstieg der Mitarbeiterzahl um 40 Prozent im ersten Quartal 2021 führt.“

### ■ *1854 Medien*

1854 Media arbeitet für professionelle und begeisterte Amateurfotografen. Vor Covid gab es eine Monatszeitschrift, das British Journal of Photography, eine Reihe von internationalen Fotopreisen, eine kostenlose Website und ein aufstrebendes Studiounternehmen, das Bilder für große Marken herstellt. Sie hatten gerade ein digitales Mitgliedschaftsprogramm ins Leben gerufen, das Preisbeiträge und den Inhalt der Zeitschrift bündelte.

Die Schließung traf die Einkünfte der Fotografen, die Zahl der Preisverleihungen ging zurück und die Einnahmen des Studios schwanden. CEO Marc Hartog und das Team von 1854 schufen ein digitales Mitgliedschaftspaket mit Online-Zugang zu den Inhalten, stellten das Magazin auf eine zweimonatliche Erscheinungsweise um, erhöhten den Seitenumfang, entfernten die Anzeigen und verdoppelten den Bezugspreis, wobei jede Ausgabe mit den Themen ihrer Preisverleihungsprogramme verknüpft wurde. Bislang ist die Zahl der Mitglieder stark gestiegen.

Das Unternehmen hat erheblich in seine technische Ausstattung investiert und einen Datenwissenschaftler eingestellt, der wesentlich detailliertere Informationen darüber liefert, welche Inhalte die Leser konsumieren und welche Schritte sie auf ihrem Weg vom Gelegenheitsnutzer zum zahlenden Mitglied unternehmen.

### ■ *HR Grapevine*

HR Grapevine versorgt britische Personalleiter seit Jahrzehnten mit Best-Practice-Inhalten. Die Online-Inhalte waren für registrierte Nutzer immer kostenlos und wurden durch Werbung und

Sponsoring finanziert. Die jährliche Konferenz im März trug wesentlich zu den Einnahmen bei.

Doch im April 2020 wusste CEO Helen Fish, dass die persönlichen Veranstaltungen ersetzt werden mussten. Glücklicherweise war die Durchführung virtueller Veranstaltungen bereits geplant, und der CTO des Unternehmens entwickelte eine eigene Plattform für virtuelle Veranstaltungen, die in die Website des Unternehmens integriert wurde. Von Anfang an konzentrierten sie sich auf die Benutzerfreundlichkeit, und das hat sich ausgezahlt. Die erste virtuelle Veranstaltung im Juli zog 2000 Teilnehmer an und übertraf die Zielvorgaben der Sponsoren für das Engagement. Bis März 2021 wurden vier virtuelle Veranstaltungen durchgeführt, die die Einnahmen der persönlichen Veranstaltung mehr als wettmachten. Als Nächstes wird die Lizenzierung der Plattform auf SaaS-Basis an Personalleiter für interne Veranstaltungen geprüft.

HR Grapevine testet jetzt ein kostenpflichtiges digitales Mitgliedschaftspaket für leitende Personalleiter mit exklusiven Premium-Inhalten und Online-Netzwerken.

Das gesamte Verlagsteam arbeitet weiterhin flexibel von zu Hause aus, und die Gesamteinnahmen sind von Jahr zu Jahr sogar gestiegen. Das meist leere Büro wurde teilweise in ein Studio umgewandelt.

### ■ *Singletrack*

Singletrack ist ein alteingesessenes unabhängiges Magazin und eine Website für Mountainbiker. Zu den traditionellen Einkünften gehören Print-Abonnements, Kioskverkäufe und digitale Werbung auf der Website.

Die Biker konnten in der Zeit der Schließung nicht auf Tour gehen, aber sie haben ihren Lieblingsverlag unterstützt, und die Einnahmen aus den Abonnements sind gestiegen und haben den Rückgang der Kioskverkäufe kompensiert. Die gesponserten digitalen Inhalte waren stark, da die Werbetreibenden weiterhin ein begeistertes Publikum erreichen wollen.

Und der elektronische Handel boomt, nicht nur mit Markenartikeln, sondern auch mit sorgfältig kuratierten Produkten von Drittanbietern. Außerdem wurde ein jetzt leer stehendes Verlagsbüro in ein Lagerhaus umgewandelt.

## ■ *Social Media Week*

Social Media Week war ein ereignisorientiertes Unternehmen mit zwei großen Live-Veranstaltungen, die im Sommer 2020 in den USA stattfinden sollten. CEO Toby Daniels musste schnell auf ein virtuelles Konferenzformat umstellen – SMWOne, das über einen Monat läuft und beide lokalen Veranstaltungen einschließt. Es wurden 170 Stunden Live-Programm veranstaltet, und 10 000 Menschen registrierten sich und nahmen an der Veranstaltung teil. Die Teilnahme war kostenpflichtig, mit kostenlosen und ermäßigten Tickets für kleinere Organisationen und Freiberufler. Für das Jahr 2021 ist ein rein virtuelles Programm geplant.

Im August wurde ein neuer Abonnementdienst, SMW+, eingeführt. Dabei handelt es sich um eine Streaming-Plattform, auf der Sitzungen vergangener virtueller Veranstaltungen übertragen werden. Vom Design und der Terminologie her ähnelt sie Netflix, mit einzelnen Videoveranstaltungen, die „Episoden“ genannt werden. Es handelt sich um einen kostenpflichtigen Abonnementdienst, der 39 Dollar pro Monat kostet und einen kostenlosen Testmonat bietet. Laut Toby gefällt den Moderatoren die Idee, eine Reihe von Veranstaltungen zu erstellen und mit der Zeit eine Anhängerschaft aufzubauen.

Im Januar 2021 wurde Social Media Week von AdWeek aufgekauft, die eindeutig den Wert eines Veranstaltungsgeschäfts erkannt haben, das sich auf Abonnements konzentriert.

## ■ *Arts Professional*

Der alteingesessene Nischenverlag Arts Professional hat schon immer Führungskräfte im Bereich der

darstellenden Künste bedient. Das ehemals vierzehntägig erscheinende Printmagazin wurde 2013 auf ein reines Online-Format umgestellt, mit einer starken Stellenbörse, lebhaften Stellenanzeigen und einer Reihe von gut gelesenen Newslettern. Anfang 2020 wurde ein digitales Abonnement-Angebot eingeführt, dessen Preise auf kleine Kunstorganisationen, akademische Einrichtungen und Freiberufler zugeschnitten sind. Das lief gut an, aber als Covid aufkam, brachen die Stellenanzeigen zusammen. Der Online-Verkehr erreichte neue Höhen, während besorgte Kulturschaffende die staatliche Unterstützung für die Künste im Auge behielten, und die Einnahmen aus dem Abonnement hielten das Unternehmen am Leben. Jetzt, ein Jahr später, steigen die Einnahmen aus der Personalwerbung wieder.

## ■ *Was können wir lernen?*

Acht Lektionen, die Ihnen helfen, Ihr Verlagsgeschäft neu zu überdenken.

1. Binden Sie Ihr Publikum ein: Ihre Leser schätzen Ihre Kommentare, Einblicke und Analysen. Erleichtern Sie ihnen also die Rückmeldung darüber, was sie mögen, was ihnen schwer zugänglich ist und was sie gerne öfter sehen würden. Virtuelle Veranstaltungen (oder sogar ein Podcast mit einem Postsack) bieten eine einfache Möglichkeit, schnelles Feedback zu erhalten. Und ein engagierteres Publikum ist loyaler.
2. Sprechen Sie mit Ihren Werbekunden: Ermitteln Sie Ihre größten Kunden und besprechen Sie mit ihnen, wie sie Ihr Publikum erreichen wollen. Nutzen Sie diese Gelegenheit

abseits der jährlichen Preisverhandlungen, um neue Wege zu beschreiten, von virtuellen Veranstaltungen bis hin zu einmaligen Berichten, maßgeschneiderten Videos oder sozialen Inhalten. Führen Sie Pilotprojekte mit Ihren ehrgeizigsten Kunden durch; wenn sie funktionieren, machen Sie daraus Fallstudien.

3. Seien Sie bereit, Ihr (Print-) Magazin zu überdenken: Welche Rolle spielt der Druck für Ihre Leser? Ist Ihr Magazin eine schöne Sache, die man sammelt und in ein Bücherregal stellt? Bietet es eine nachdenkliche, zurückgelehnte Lektüre am Ende des Monats? Beim Überdenken der Druckausgabe geht es nicht nur darum, die Erscheinungsweise zu ändern, sondern möglicherweise auch den Inhalt komplett zu überarbeiten. Und wenn Sie den redaktionellen oder produktionstechnischen Wert erhöhen, scheuen Sie sich nicht vor einer deutlichen Preiserhöhung.
4. Investieren Sie in Technologie: Wenn Sie noch nicht mit Gated Content und Mehrwertdiensten arbeiten, um E-Mail-Adressen zu sammeln und zumindest für einen Teil Ihrer Website ein Login anzubieten, ist es jetzt an der Zeit, damit zu beginnen. Mit einer umfassenden Datenbank über Ihr gesamtes Publikum (vielleicht über mehrere Titel hinweg) können Sie Trends erkennen und Ihre Leser segmentieren. Ich bin beeindruckt, dass der Indie-Verlag 1854 Media in Technologie investiert hat, um das Verhalten der Leser zu verfolgen, und auch einen Datenwissenschaftler eingestellt hat – der natürlich aus der Ferne arbeitet –, um sein Online-Publikum besser zu verstehen.
5. Fragen Sie Ihr Publikum nach Ideen: Führen Sie ein ganzjähriges Gesprächsprogramm mit Ihren Lesern/Kunden durch und erkunden Sie, wo sie Sie noch mitspielen lassen könnten – E-Commerce bei verwandten Produkten oder Auszeichnungen oder Veranstaltungen oder Meisterkursen oder anderen Dienstleistungen, die sie schätzen würden. Halten Sie die besten Ideen fest und bewerten Sie sie.
6. Erstellen Sie wertvolle Pakete (Repackages): Ihre Marke besteht aus mehr als nur Newslettern oder regelmäßigen Zeitschrifteninhalten. Beginnen Sie mit dem zielgruppenzentrierten Feedback (siehe Nr. 5) und erstellen Sie Pakete, die den Bedürfnissen der verschiedenen Segmente Ihrer Zielgruppe entsprechen – Anfänger oder Profis, Berufseinsteiger oder leitende Angestellte. Maßgeschneiderte Pakete werden dazu beitragen, dass sich Ihre Leser als Mitglieder fühlen.
7. Ermutigen Sie Ihr Team zum Experimentieren: Sie werden es nicht beim ersten Mal richtig machen. Schaffen Sie also eine Kultur der Nutzung von Kundenfeedback, um Chancen zu erkennen und ein Pilotprojekt oder einen Test zu starten. Wenn es nicht funktioniert, machen Sie weiter, wenn es funktioniert, führen Sie es ein.
8. Verlassen Sie das, was nicht funktioniert: Einige Verlage

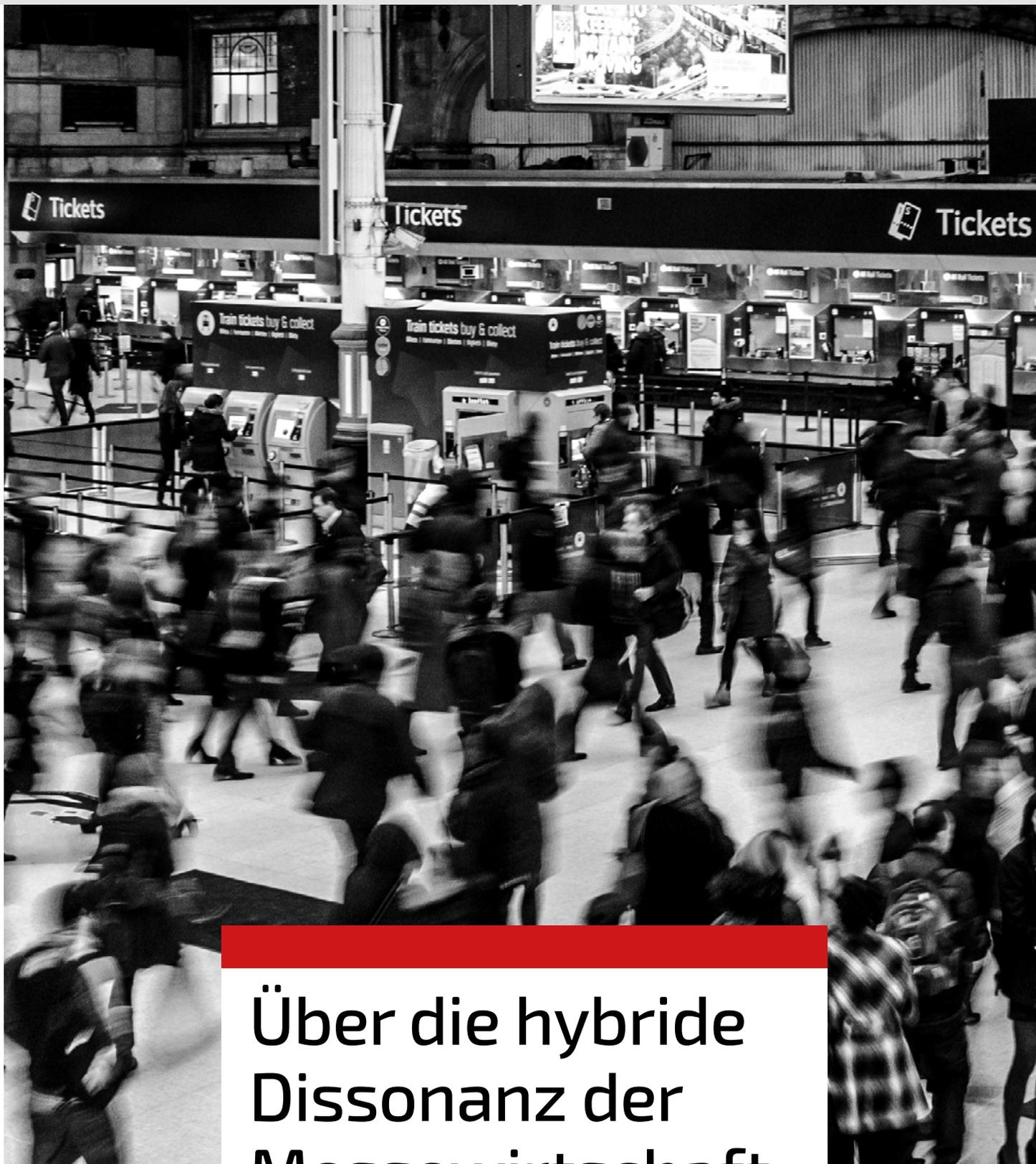
haben ihre Zeitschriften vom Zeitungskiosk zurückgezogen und bieten nur noch Abonnements an. Andere haben die Printwerbung komplett eingestellt. Oder sie haben ihre Publikationen sogar vollständig auf digitale Medien umgestellt. Es mag psychologisch schwierig sein, dies zu tun, aber machen Sie Ihre Hausaufgaben und wagen Sie den Schritt.

Dieser Artikel wurde zuerst in der Zeitschrift InPublishing veröffentlicht.

### Autorin



Carolyn Morgan hat spezialisierte Medienunternehmen in den Bereichen Print, Digital und Live-Events gekauft, verkauft, gegründet und ausgebaut. Sie ist Gründerin der Specialist Media Show (die 2014 verkauft wurde) und berät heute mit ihrem Beratungsunternehmen Special Media große und kleine Medienunternehmen bei ihrer digitalen Strategie.



# Über die hybride Dissonanz der Messewirtschaft

**Und welche wichtige Rolle  
Content-Marketing dabei spielt**

**A**uf der Suche nach neuen Strategien, gehen viele Messeveranstalter immer noch leer aus. Dabei liegt eine Lösung sehr nah. Warum Content der Weg ins hybride Zeitalter ist, wie sich damit neue Geschäftsfelder erobern lassen und warum dennoch viele daran scheitern werden.

In der Psychologie gibt es den Begriff der „kognitiven Dissonanz“. Ein unangenehmes Spannungsfeld, wo die Einstellung dem Verhalten widerspricht. Das führt oft zum Selbstbetrug, aber schützt das Ego. Ein Zustand, den ich derzeit bei sehr vielen Messeveranstaltern beobachte. „We are back“, „Endlich wieder Messe“ – tönt es von diversen Social Media-Plattformen. Die Pandemie ist (fast) vorbei. Alles wird wieder wie früher. Aber wird es das? Eine unangenehme Frage, der derzeit niemand so richtig Beachtung schenken will. Hat übrigens Kodak der digitalen Fotografie auch nicht.

**■ Gleich vorweg: Das soll hier kein „Wehe wenn nicht“-Appell werden.**

Wovon wir nämlich sicher ausgehen können: Messen bleiben ein fixer Bestandteil im Marketingmix unserer Kunden. Nur in welchem Umfang? Das ist das Damoklesschwert, das tief über der Messewirtschaft hängt. Und erste große Player kehren dieser Welt bereits den Rücken. Es braucht also Wege, die diesen Verlust auffangen. Viele wurden schon probiert und einer auch gefunden, der tatsächlich funktionieren könnte. „Hybrid!“ rufen Marketing-Entscheider begeistert und verstehen in vielen Fällen den Begriff dennoch falsch.

**■ Eine Frage: Wann findet für Sie „hybrid“ statt?**

Zeitgleich mit einem physischen Event oder eher davor und danach?



Ich gebe einen heißen Tipp: Es ist Letzteres. Würde es zeitgleich stattfinden, müsste man zwei völlig unterschiedliche Communities zeitgleich bedienen. Live-Streams, Videos „on demand“ oder mein Liebling „virtuelle Messestände“ sind zwar nett, aber eben nur ein One-Way-Ticket in die digitale Welt. Das ist nicht hybrid. Die Frage darf nicht lauten: Wie bringe ich meine physische Community dazu, mit meiner Show digital zu interagieren? Die richtige Frage muss lauten: Wie schaffe ich es, dass die digitale Community mit meiner Show physisch interagiert? Ein heißer Tipp: Das geht, nämlich über Content.

**■ Content builds relationships. Relationships are built on trust. Trust drives revenue.**

Mit drei Sätzen hat Andrew Davis eigentlich alles gesagt. So simpel, so am Punkt. Behaupte ich, dass wir bei RX Austria & Germany, es bereits besser machen als andere? Nein, aber zumindest haben wir einen strategischen Fokus auf Content gesetzt. Deswegen gibt es schlussendlich auch mein Team von rund 20 Content-Managern und mich. Das Ziel: ein Stück vom digitalen Traffic-Kuchen. Wird dieser Traffic auf unseren Plattformen dynamisch, ist jedes nachgelagerte Businessmodell möglich. Natürlich ist das nichts Neues, viele Unternehmen verfolgen diese Strategie, Verlage bemühen sich – mal besser mal schlechter – schon lang um diese Art von Geschäftsmodellen. Selbst Influencer und Politiker leben von gutem Content. Wer dieses Spiel beherrscht, weiß um das Potenzial. Gerade Messeveranstalter hätten einen gravierenden Vorteil: Nirgendwo sonst treffen so unterschiedliche Meinungen, polarisierende Thematiken auf neutralen Boden.



### Ist also ein Content-Hub die Unternehmenspräsenz der Zukunft?

Mit einem Content-Hub sollen die Bedürfnisse der User abgeholt und befriedigt werden. Das ist der dynamische Knotenpunkt einer Unternehmenswebseite, wo alle Beiträge zu einem Thema zusammenlaufen. Braucht es immer „State of the Art“? Wäre schon sehr fein, aber das ist auch – und man verzeihe mir den Ausdruck – schweinetuer. Wer einen Content-Hub starten und dabei nicht Millionen verschleudern will, sollte zunächst auf ein ganz einfaches Instrument setzen: Marktforschung. Finden Sie zuerst den „Gap“, den „Need am Markt“, wo ihr Content eine Lösung bieten kann. Finden Sie raus, was User bewegt. Wenn Ihre Themen schon 1.000-fach im Netz zu finden sind, dann müssen Sie nicht das Märchen von 1001-Nacht nachspielen. Das ist brotlos. Egal wie bekannt, wertvoll oder mächtig ihre Marke ist. Abgesehen davon: Marken über-

schätzen ihre eigene Relevanz und damit die vermeintliche Unverzichtbarkeit ihrer Inhalte sowieso. Haben Sie diesen „Need“ gefunden, setzen Sie zuerst auf Evergreen-Content. Vernetzen sie Ihren Content untereinander anhand von Keywords. Schaffen Sie Cluster. Um es mit dem Einmaleins des Content Marketings zu beschreiben.

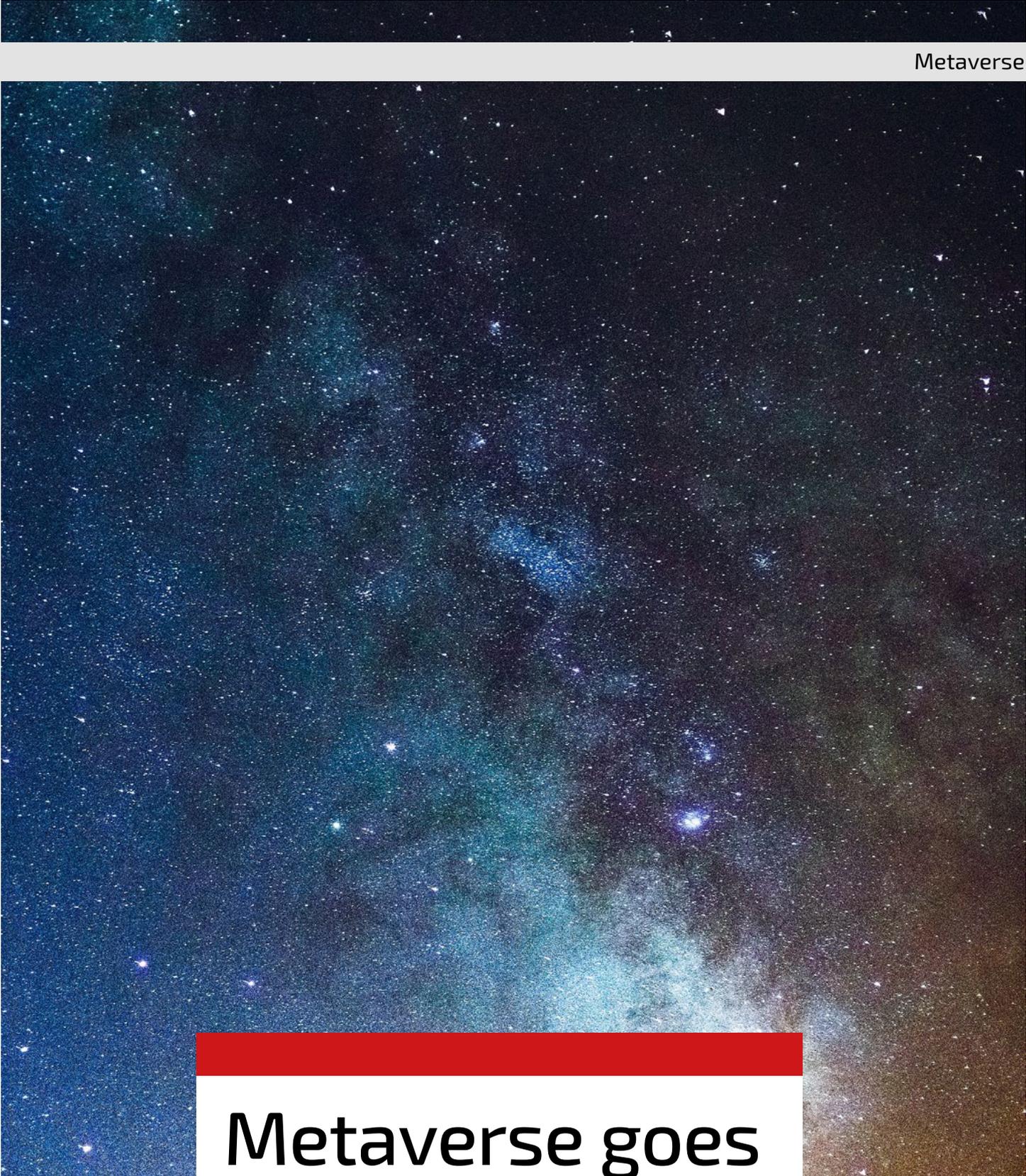
Die Revolution der Digitalfotografie ist eine historische Lehre dafür, wie schnell ein etabliertes Geschäftsmodell obsolet werden kann. Aber wie versprochen, gibt es keinen „Wehe, wenn nicht“-Appell, nur eine letzte Frage. Bitte antworten Sie für sich ehrlich. Wann hat sich das Geschäftsmodell „Messe“ zuletzt weiterentwickelt?

### Autorin



Elisabeth Biedermann ist Director Brand & Corporate Communication bei RX Austria & Germany. In ihrer Position treibt sie sehr intensiv die Entwicklung von Content-Plattformen und die damit einhergehenden neuen Umsatzmodelle für die Messewirtschaft voran.

Foto: Copyright RX Austria & Germany / Sebastian Datzreiter



# Metaverse goes Mediaverse?

**Warum der virtuelle Raum für  
Medienunternehmen wichtig ist**

Bereits im Jahr 2020 war das „Metaverse“ oder zu Deutsch „Metaversum“ eines der viel diskutierten Buzzwords der Tech-Szene. Aktuell hat der Begriff ein neues Level an Bekanntheit erreicht und den Weg in die breite Öffentlichkeit gefunden. Im aktuellen Netzwerkwissen zeigen wir, warum der Trend für Medienunternehmen so spannend ist.

Verantwortlich ist die Ankündigung von Mark Zuckerberg, Facebook zu einer „Metaverse Company“ umzubauen. In einem vielbeachteten Interview mit „The Verge“ Ende Juli 2021 gab er zudem an, man könne sich das Metaverse als den „Nachfolger des mobilen Internets“ vorstellen. Mit dieser Begeisterung ist Zuckerberg nicht allein. Auch andere große Tech-Konzerne setzen auf die Möglichkeiten, die ein sogenanntes Metaverse als das Next-Level-Internet bieten könnte.

### Was ist das Metaverse?

Der Begriff Metaverse stammt aus dem 1992 erschienen Science-Fiction-Roman „Snow Crash“. Dort stellt es einen virtuellen Raum dar, in dem sich Personen als „Avatare“ bewegen und interagieren. Anknüpfend an diese Idee schwebt es führenden Tech-Enthusiasten schon länger vor, ein Metaverse zu schaffen, in dem sich das heutige Internet, virtuelle Welten und Möglichkeiten aus der realen Welt miteinander verbinden. Das Konzept in einem Elevator Pitch zu beschreiben ist alles andere als einfach, zumal es verschiedene Szenarien möglicher Metaversen gibt. Wer sich genauer mit den Hintergründen, Ausprägungen und Möglichkeiten des Metaverse auseinandersetzen möchte, dem sei der ausführliche

Essay „The Metaverse: What It Is, Where to Find it, Who Will Build It, and Fortnite“ von Matthew Ball ans Herz gelegt.

Eine Schwachstelle hat das Metaverse allerdings: Bisher gibt es keinen derartigen virtuellen Raum – was es jedoch gibt, sind spannende Ansätze und Entwicklungen.

### Warum der Hype und was hat das mit Medien zu tun?

Expert:innen sehen in einem Metaverse einen milliarden schweren Zukunftsmarkt und vergleichen das derzeitige Stadium mit den absoluten Anfängen des Internets, in dem nun innovative Unternehmen das Fundament für zukünftigen Erfolg legen können. Erste Prototyp-Metaversen lassen sich in der Gaming-Welt beobachten. Spiele wie Fortnite und Minecraft oder die Online-Spieleplattform Roblox zeigen bereits eindrucksvoll, welche Möglichkeiten sich für Nutzer:innen ergeben, aber auch für Medien, Marketing und Künstler:innen. Selbst wenn es sich bei diesen Spielen beziehungsweise Plattformen nicht um ein wirkliches Metaverse handelt, verbinden sie diverse Aspekte eines solchen miteinander und sind eine Spielweise für kreative Konzepte.

In den kommenden Jahren werden Filmschaffende, Künstler:innen und Kreative immer mehr entdecken, was in Metaverse-ähnlichen Welten alles möglich ist. Die Relevanz und Akzeptanz dieser Art von real-virtueller Umgebung wird sich weiter festigen. Durch das Metaverse und verwandte virtuelle Welten wandelt sich die Art und Weise, wie Nutzer:innen spielen, einkaufen, Medien nutzen und miteinander interagieren.



Vier wesentliche Aspekte, warum Metaversen für Medienunternehmen relevant sind:

1. Immersive Erlebnisse: Das Abtauchen der Nutzer:innen in ein Metaverse bietet die Möglichkeit, dass Medienmarken ihre gebrandeten Content-Welten in diese immersiven Umgebungen integrieren können.
2. Junge Zielgruppen: Die aktuellen Spieleumgebungen und Plattformen gehören gerade bei der jungen Generation zum gelebten Alltag und ermöglichen einen frühzeitigen Zugang zu dieser Zielgruppe, gerade wenn man diese nicht mehr über klassische Kanäle erreicht.
3. Neue Creator-Generation: In Metaversen wird eine neue Creator-Generation entstehen, die mit frischen und kreativen Inhalten auf sich aufmerksam machen wird.
4. Neue Produkte und Vermarktungswege: Medienmarken eröffnet sich durch virtuelle Items, Produkte, Events und

Lizenzverkäufe ein völlig neuer Markt und damit eine zusätzliche Erlösquelle.

Der Blick auf aktuelle Praxisbeispiele aus der Medienwelt verdeutlicht die vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten.

### **Bewegtbild meets Metaverse Experience**

Die Film- und Fernsehwelt experimentiert derzeit mit verschiedenen Ansätzen, um ihre Inhalte mit virtuellen Metaverse-Welten zusammenzubringen. Bereits im Februar präsentierte Fortnite das „Short Nite Filmfestival“, bei dem für 24 Stunden animierte Kurzfilme aus diversen Ländern auf der Großbildleinwand von Party Royale – der Partyinsel im Fortnite-Universum – gezeigt wurden. Im Juli fand die Aktion mit neuen Kurzfilmen erneut statt, darunter eine Weltpremiere der neuesten Episode von Gilded Guy.

Neben dem Streamen von Bewegtbildinhalten in den virtuellen Welten, wurden auch schon

ganze Film- und Serienwelten in die Metaversen integriert. Warner Bros. etwa feierte den Start des Films „In the Heights“ mit einem Event auf Roblox. Filmfans konnten in der virtuellen Blockparty die Film-Nachbarschaft der Hauptfigur kennenlernen und sogar an einem am Film inspirierten „Flash Mob“-Tanz teilnehmen. Ein weiteres Beispiel findet sich im auf der Blockchain basierenden The Sandbox-„Metaverse“, das um eine thematisch an der Serie „The Walking Dead“ orientierten Welt erweitert wird. Spieler:innen können in die Serienwelt eintauchen und sich kostenpflichtig mit virtuellen Items aus der Serie ausstatten.

Einen anderen vielversprechenden Ansatz wählte der britische Fernsehsender ITV, der die Fernsehshow „The Void“ als In-Game Version in Fortnite Creative erstellte. Fortnite-Spieler haben seit Juli 2021 die Möglichkeit, das Gameshow-Feeling als virtuelle Teilnehmer selbst zu erleben. ITV plant, das Konzept auch auf andere TV-Formate auszuweiten.

## Erfolg auf der virtuellen Konzertbühne

Für Künstler:innen lohnt sich besonders ein Blick auf virtuelle Konzerte. Im April 2020, also zu Beginn der Corona-Einschränkungen, kooperierte Fortnite mit dem Rapper Travis Scott und stellte mit dem Künstler das In-Game-Konzertevent „Astro-nomical“ auf die Beine. Laut Epic Games sahen sich über 12,3 Millionen Spieler gleichzeitig die fünfzehnminütige Konzertpremiere an – ein Rekord, der sich auf dem Einschaltquoten-Niveau eines deutschen Spitzen-Tatorts bewegt. Auch andere Künstler:innen wagen den Schritt ins Metaverse. Im März spielte das britische Rock Duo „Royal Blood“ ein virtuelles Konzert auf Roblox. Ariana Grande gab Anfang August im Rahmen der Rift Tour fünf exklusive Fortnite-Auftritte zum Besten.

## Ansprache neuer Zielgruppen mit Metaverse Marketing

Für Marken und Marketing-treibende bieten die Metaverse-Welten ebenfalls völlig neue Ansätze. Zum einen wird es möglich, eine junge Zielgruppe zu erreichen, zum anderen bieten die Plattformen viel kreatives Potenzial für Agenturen. Darüber hinaus werden die Plattformen zu Marktplätzen und können so als Einnahmequelle für virtuelle Items (Gegenstände) genutzt werden. Auch klassisches Brand Building lässt sich realisieren. Ein Beispiel aus der Modebranche: Gucci erweitert die Marketingaktivitäten auf Roblox. Mit einer zweiwöchigen virtuellen Kunstinstallation soll das Markenbewusstsein bei den sehr jungen Kund:innen gestärkt werden.

## Entwicklungen am Standort Bayern

Metaverse-Entwicklungen entstehen nicht nur im Silicon Valley. Vielmehr ernten die aktuellen Vorstellungen und Bemühungen der „Big Tech“-Unternehmen wie Facebook sogar Kritik aus der Szene – zu kommerziell, zu wenig transparent, zu un kreativ.

In Bayern gibt es eine Vielzahl an Unternehmen, die relevante Arbeit leisten, um an der Entstehung und Entwicklung des Metaverse mitzuwirken – von Anbietern virtueller Kollaborationsplattformen, VR-Studios, Unternehmen aus dem Bereich Geolocated AR Experiences bis hin zu industriellen Lösungen aus dem Bereich Digital Twins. Mit dem XR HUB Bavaria verfügt der Medienstandort Bayern über Expert:innenwissen und Praxiskompetenz zu allen wichtigen Elementen, die in Bezug auf das Thema Metaverse eine Rolle spielen. Das Team des XR HUB Bavaria entwickelte bereits eine eigene Vision des Metaverse. Mit dem Format XR Spaces können diverse virtuelle Räume besucht werden, die über Mozilla Hubs und Spoke erstellt wurden und inhaltlich exklusiv von der eigenen Community gestaltet werden.

Ein Beispiel im medialen Kontext ist das Kooperationsprojekt mit dem Staatstheater Augsburg. Die szenische Lesung „Vernehmungsprotokolle“ versetzte die Zuschauer:innen in eine VR-Erlebniswelt, in der für sie die virtuell nachempfundene Gefängniszelle von Jürgen Fuchs als Lesung erlebbar gemacht wurde. Weitere künstlerische und gesellschaftsrelevante Projekte im Metaverse wurden im Rahmen

des Digitaltag 2021 im Juni 2021 vorgestellt.

## Marktentwicklungen

Konkrete Marktzahlen zum Thema Metaverse gibt es bislang keine. Ein Blick auf relevante Technologien wie Augmented Reality, Virtual Reality oder Mixed Reality lassen jedoch schnell erkennen, dass es in den nächsten Jahren ein außerordentliches Wachstum geben wird. Allein bis 2024 rechnen Experten fast mit einer Verzehnfachung der Marktgröße zum heutigen Stand.

Der Original-Artikel erschien zuerst im Blog des MedienNetzwerk Bayern.

### Autor



Magnus Gebauer hat als Trendforscher die gesellschaftlichen Veränderungen, den technologischen Wandel und wesentliche Innovationen der Kommunikationsbranche im Blick. Im MedienNetzwerk Bayern wirkt er im Vernetzerteam schwerpunktmäßig für die Branchen Fernsehen, Streaming und Video on Demand mit Analyse, Bewertung und Beratung.



# Plattformgenossen- schaften

**Muss dem Plattformkapitalismus ein Platt-  
formsozialismus entgegengestellt werden?**

**K**aum ein Aspekt der digitalen Transformation wird bis heute so intensiv diskutiert, wie das Phänomen der „Plattformökonomie“, der Wirkungsweise der Geschäftsmodelle der großen Tech-Unternehmen wie Google, Facebook oder Amazon. Die daraus erwachsenen Konsequenzen greifen tief in die wirtschaftlichen Ökosphären ein, Plattformmechanismen haben sich inzwischen aber auch als gesellschaftspolitischer Faktor etabliert, insbesondere bei der Nachrichtenverbreitung und der politischen Meinungsbildung.

Plattformen sorgen für mehr Effizienz in der Distribution, auf den Produktmärkten wie auch bei der Informationsbereitstellung, aber gleichzeitig eben auch für mehr Konzentration und weniger Ausgewogenheit. Sie haben die Eigenschaft, den Wettbewerb in einem Angebotsmonopol zu absorbieren. Ihr Handlungsprinzip lässt sich dabei durchaus als parasitär beschreiben, mit weitreichenden Folgen für Wirtschaft und Gesellschaft.

Wie sollten wir also umgehen mit diesen prägenden Institutionen des Digitalzeitalters? Wäre nicht endlich eine starke Regulierung, ja womöglich deren Zerschlagung angebracht? In der EU und in Deutschland tun wir uns seit jeher schwer mit solch radikalen Markteingriffen. Ausgerechnet in den USA jedoch, hierzulande oft fälschlicherweise als Hort ungezügelter Marktkräfte betrachtet, zeigt man sich in dieser Hinsicht weit weniger zimperlich. Schließlich gibt es in der amerikanischen Wirtschaftsgeschichte eindrucksvolle Vorbilder, etwa AT&T, DuPont oder die Entflechtung des Rockefeller-Imperiums.

Schon seit geraumer Zeit werden derartige Maßnahmen auch für die marktbeherrschenden Tech-Unternehmen intensiv diskutiert. Im Gegensatz zu Europa besteht der lagerübergreifende Konsens, dass auch hier Marktwirtschaft nur funktionieren kann, wenn ein Marktversagen durch zentrale Eingriffe verhindert oder zumindest nachträglich behoben wird.

### Wann ist eine Plattform ein Monopol?

Gleichwohl scheiterten bislang die ersten Versuche, dieses Anliegen auch in die rechtswirksame Praxis zu überführen. Das liegt vor allem daran, dass Monopolstellungen für Plattformen weitaus schwerer zu begründen sind. Marktmacht lässt sich in diesem Fall nicht einfach in Produktions- und Absatzmengen messen. Insbesondere für die Erfassung der über das ökonomische Ufer hinausgetretenen Machtfülle der Plattformen sind herkömmliche Kriterien nur schwer anwendbar. Ihre Basis liegt tiefer, in der Vermittlung von Markt-, aber auch anderen Informationen, in der Aufmerksamkeit, die ihnen entgegengebracht wird, in ihrer Relevanz, die sich im „Share of Buzz“, dem Marktanteil in der Ökonomie der Aufmerksamkeit abbildet, und letztlich damit eng verknüpft ist mit den Fundamenten von pluralistischer Gesellschaft und diskursiver Demokratie.

Erfolgreiche Plattformen, jene, die sich als maßgeblicher Koordinator auf ihren Märkten etablieren sind immer auf Größenvorteile und Zentralisierung von Marktmacht angelegt. Sie setzen Standards. Ökonomisch spricht man dabei von der Generierung sogenannter Netzeffekte: Je weiter ein Standard verbreitet und genutzt, je größer also das

Netz wird, umso mehr profitiert der Netzbetreiber, die Plattform – bis hin zur absoluten Macht auf dem jeweiligen Markt, die es dem „Gatekeeper“ erlaubt, die Spielregeln nach seinem Willen zu diktieren.

### Vom Plattformkapitalismus zum Plattformsozialismus

Das Perfide hierbei ist, dass wir Nachfrager, anders als auf herkömmlichen Märkten, selbst auch ein Interesse an einem solchen Monopol haben. Denn für uns ist es eben sehr angenehm, nur an einer zentralen Stelle nach einem Hotel (booking.com) oder nach Informationen (Google) suchen zu müssen und nicht mit viel Aufwand an vielen verschiedenen Orten. Selbst die eigentlichen Anbieter und Produzenten scheinen zunächst von diesem Mechanismus zu profitieren, denn nun ist es sinnvoll, sich auf einen Kanal zu konzentrieren. Das reduziert den Aufwand und spart Kosten. Al-

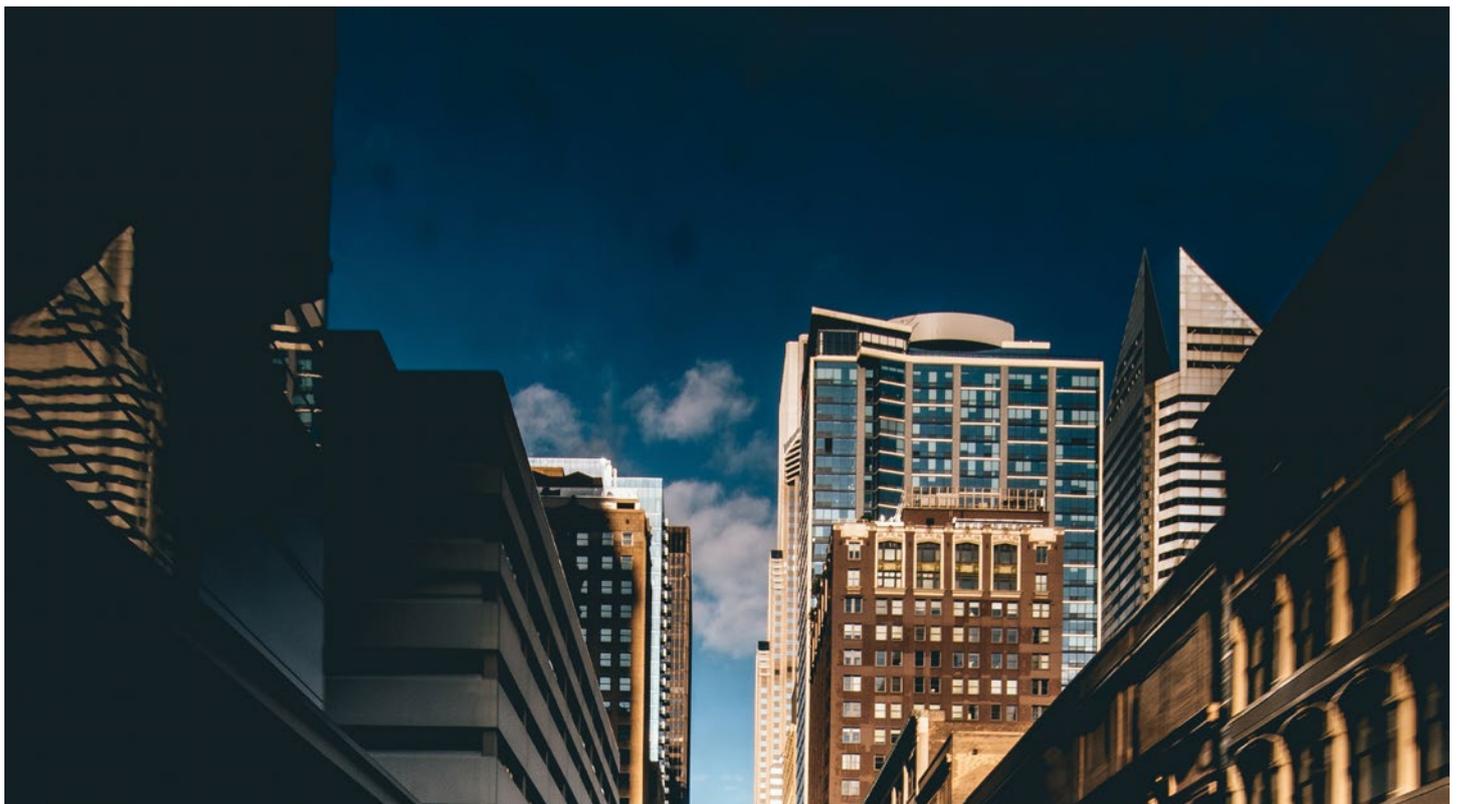
lerdings stärkt man damit immer mehr den Plattformbetreiber, sich selbst degradiert man zu dessen bloßem Zulieferer. All das erinnert an einen Suchtkranken, der sich aus dem Teufelskreis der Abhängigkeit von dieser Bequemlichkeits-Droge kaum mehr befreien kann.

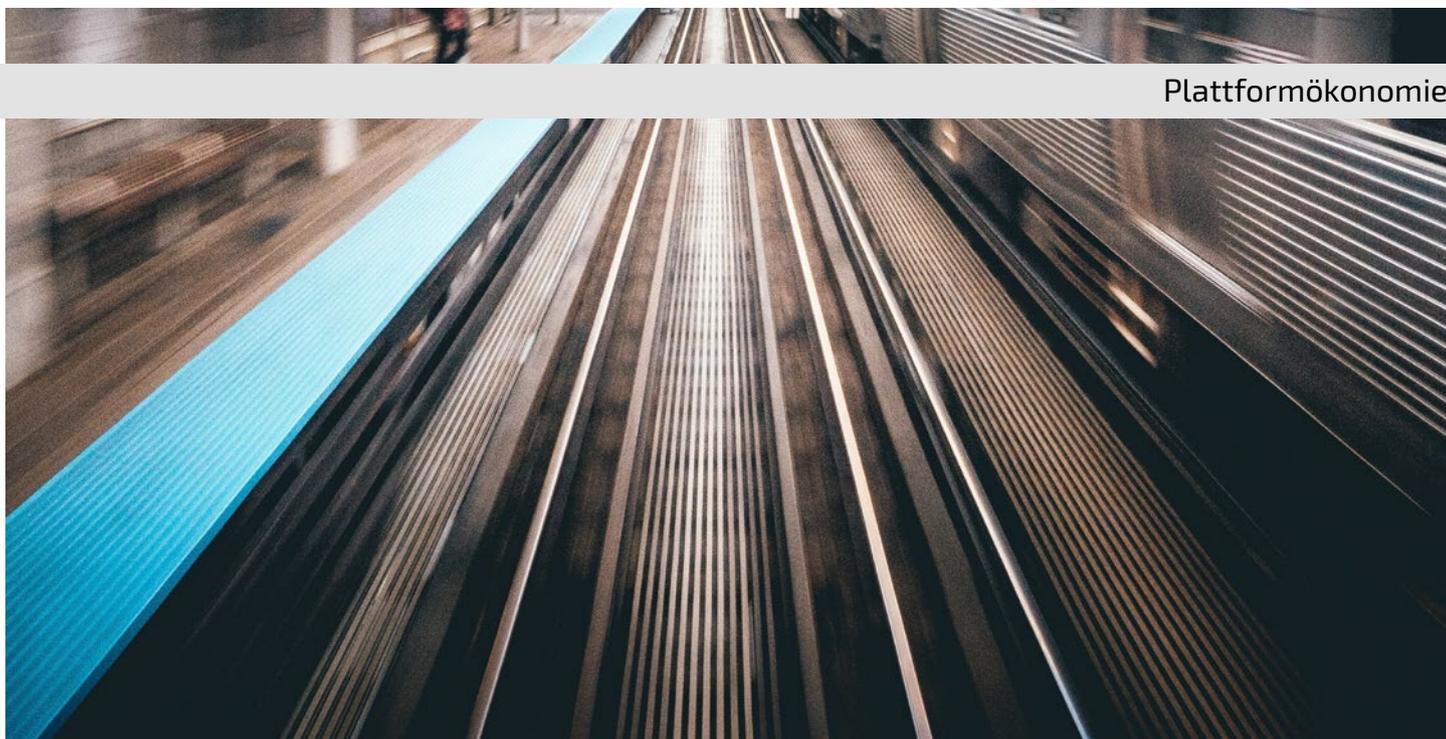
Die eigentliche Errungenschaft der Plattformen besteht nicht wie bei herkömmlichen Unternehmen in der Produktinnovation. Sie haben in aller Regel auch nicht das ihnen oft verliehene Prädikat „disruptiv“ verdient – selbst der Begründer der Disruptionstheorie, der 2020 verstorbene Harvard-Professor Clayton Christensen, sprach dies unter anderem explizit der Taxi-Plattform Uber ab. Denn in aller Regel sind die Angebote der Plattformen an sich meist weder neu oder originell, noch lösen sie damit bestehende Probleme auf gänzlich andere Art und Weise. Sie haben es lediglich geschafft, sich auf bestehenden Märkten als

neue Gatekeeper zu etablieren oder arrivierte Intermediäre dort zu ersetzen. Ihre tatsächliche Leistung besteht in ihrer Funktion als Effizienzversorger, als optimierender Koordinator und allwissender Lotse in den jeweiligen Ökosystemen.

### Daten als Produktionsmittel

Die Ursache für die Effizienz der Plattformen liegt in der Sammlung und Auswertung der Daten, die aus den Marktaktivitäten gewonnen werden. Die Algorithmusbasierte Zuspiegelung von Informationen, anhand von eigenen sowie von ermittelten Interessen vergleichbarer Nutzer, erlaubt eine personalisierte Kommunikation. Der Begriff des Überwachungs-kapitalismus beschreibt die Vorgehensweise der Plattformen, aus den permanent gesammelten Nutzerdaten automatisiert markt-optimale Strategien abzuleiten und diese, indem sie das Verhalten des Einzelnen manipulieren, zur Gewinnmaximierung zu nutzen.





Dies führt zu einer Entmündigung der Nutzer und trägt im Kern, nach Ansicht der Kritiker, totalitäre Züge.

Die Auswirkungen der Plattformökonomie sind damit nicht auf ökonomische Zusammenhänge beschränkt. Auch die politische Willensbildung ist der Gefahr der Manipulation ausgesetzt, und zwar entweder direkt, weil das System gezielt für eine Beeinflussung genutzt wird, oder indirekt, weil dessen Beschaffenheit politische Monokulturen fördert. Was in der Vermarktung eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit der Werbebotschaften zum Ziel hat, führe – so ein gängiger Vorwurf – in der Nachrichtenvermittlung, bei den Social-Media-Plattformen, schnell zu den berüchtigten Filterblasen und Echokammern, in denen nur vermeintliche „passgenaue“, gefällige Informationen bereitgestellt und von ideologischen Look-a-Likes diskutiert würden, wohingegen von dieser Norm abweichendes keine Chance habe, wahrgenommen zu werden.

Bisher galt stets der breite öffentliche Diskurs, im Sinne einer Beteiligung der Öffentlichkeit bei der politischen Willensbildung, als

maßgeblich für die Legitimation in der deliberativen Demokratie. Wenn diese Diskussionen nun in abgespaltenen und undurchlässigen Teilwelten stattfinden, die kein Diffundieren anderer Perspektiven zulassen, führt dies zu einer Bestärkung in der Ablehnung äußerer Einflüsse. Eine derartige Selbstreferenzialität in der Meinungsbildung muss dann zwangsläufig im Aufweichen bisher geltender gesellschaftlicher Normen und damit in einer stetigen Radikalisierung münden.

### Plattformgenossenschaften: Demokratisierung der Produktionsmittel

All dies spräche in der Tat für ein weitreichendes regulatives Eingreifen, durchaus auch – es geht schließlich um nichts weniger als den Kern unserer westlichen liberalen Gesellschaftsprinzipien – in einer eigentumsrechtlichen Entflechtung der Plattformunternehmen. Tatsächlich gibt es bereits einige Ansätze, die Produktionsmittel des Plattformkapitalismus zu demokratisieren: Plattformgenossenschaften wie fairmondo, oder Arcade City positionieren sich als Alternative zu den herkömmlichen Plattformen und werben für

sich damit, dass sie vollständig im Eigentum der Nutzer oder Anbieter liegen. Doch ist fraglich, ob solche Initiativen ausreichen, um das Problem zu lösen. Zum einen besteht die Frage, wie der Größennachteil neuer Plattformen gegenüber den etablierten Marktführern ausgeglichen werden kann. Die Netzeffekte werden stets dafür sorgen, dass sich neue Nutzer überwiegend für die größeren Plattformen entscheiden. Zum anderen schützen kollektive Organisationsformen nicht per se vor Machtmissbrauch. Schließlich macht es kaum einen Unterschied, ob ein Gatekeeper aus einem kapitalistisch motivierten oder einem genossenschaftlichen Selbstverständnis heraus agiert. Für den an der Macht nicht beteiligten Nutzer spielt es allenfalls eine nachgelagerte Rolle, warum ihm ein bestimmtes Recht verwehrt bleibt.

### Plattformgenossenschaften als Antwort auf Überwachungs-kapitalismus

Dennoch könnte eine Regulierung zunächst bei den Eigentumsrechten ansetzen. Die Frage ist allerdings, ob dies das Kapitaleigentum im herkömmlichen Sinne sein muss. Wenn die Logik des Über-

wachungskapitalismus zutrifft und die Macht der Plattformen auf die Auswertung der Nutzerprofile zurückzuführen ist, sollte konsequenterweise stattdessen das Eigentum an den Daten in den Fokus der Betrachtung rücken. Im Moment tauschen wir diese – die ja nach allgemeiner Auffassung „das neue Gold“ oder das „Öl des 21. Jahrhunderts“ sind – als digitale Naturalien gegen die Nutzungs- und Partizipationsrechte an den Plattformen.

Ob wir nun damit noch Kunden oder bereits Teil des Produktes der Plattformen sind, entscheidet sich damit auch aus unserem datenbezogenen Selbstwertgefühl heraus. Ohne Zweifel lässt sich aber eine enorme Diskrepanz zwischen der Profitabilität der Plattformunternehmen und dem Wert, den wir selbst unseren Daten beimessen, ausmachen. Das faktische Monopol vieler Plattformen auf ihren Märkten bezeichnet damit nur ein nachgelagertes Problem. Ermöglicht wurde dies durch die vorausgehende sukzessiv und weitgehend unkontrolliert errichtete Marktmacht bei der Informations- und Datenverarbeitung.

Während Karl Marx in der klassischen Ökonomie noch von Arbeit als maßgeblichem Produktionsfaktor sprach, sind in der Plattformökonomie Daten und Algorithmen an diese Stelle getreten. Daraus leitet sich ab, dass Regulierung dann auch gar nicht bei der Zerschlagung der Plattformunternehmen ansetzen müsste, sondern beim Schutz der Nutzer vor sich selbst, da sie den eigentlichen Wert ihrer Daten entweder nicht ermes- sen können oder nicht in der Lage sind, diesen preislich durchzusetzen. Wir haben einen Mindestlohn für den Faktor Arbeit – bräuchten wir dann nicht auch ein Mindestentgelt für unsere Daten?

### Plattformgenossen- schaften und Digitale Güter

Voraussetzungen dafür sind Transparenz und ein unabhängiges Marktsystem. Nur dann ist eine Etablierung von Daten als echtem Wirtschaftsgut möglich, nur dies garantiert, dass deren Verwendung und Verarbeitung zurückverfolgt, dokumentiert und auf Legitimität überprüft werden kann. Umsetzbar wäre dies mittels der Technologie der Blockchain, die hinter dem Bitcoin-System steht und gerade in jüngster Zeit beim Handel immaterieller Werte als „non-fungible Tokens“ (NFT) großflächig zum Einsatz kommt.

Digitale Güter, zu denen auch Daten gehören, werden damit trotz ihrer Duplizierbarkeit und Immaterialität übertragbar, da der Zugriff auf sie und jede ihrer Transaktionen durch ein dezentrales Netzwerk (anstelle eines zentralen Gatekeepers) unveränderbar dokumentiert wird. Ungezügelter und manipulatives Verwenden ließe sich damit öffentlich und transparent nachvollziehen. Diese Verfahren werden bereits etwa bei der Übertragung von Nutzungsrechten in der Musikwirtschaft oder auch in der programmatischen Onlinewerbung erprobt. Es könnte auch für eine Restitution des Dateneigentums Verwendung finden.

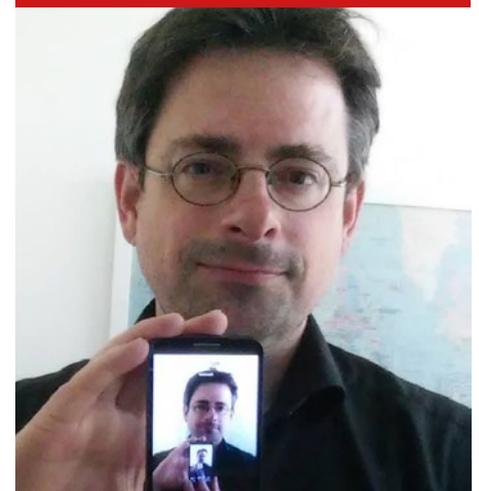
### Die Wirkungsmacht der Daten: „Take the Power back!“

Ungeachtet aber der detaillierten technischen Umsetzung bedarf es eines Umdenkens, das den veränderten Stellenwert von Daten als den heute maßgeblichen Treiber von wirtschaftlichen wie auch gesellschaftlichen Entwicklungen reflektiert. Zu oft verharren wir noch in bloßen Lippenbekenntnissen

und der Ignoranz gegenüber der heute faktischen Wirkungsmacht der Datenverarbeitung, die sich in der dominierenden Stellung der Plattformen und ihrer latenten Bedrohung ökonomischer und demokratischer Errungenschaften widerspiegelt.

Die Mittel, diesen Weg zu beschreiten, sind vorhanden. Es liegt allein an uns, sie auch zu nutzen.

### Autor



Andreas Wagener ist Professor für Digitales Marketing an der Hochschule Hof. Er betreibt den Blog Nerdwaerts.de, der sich mit der Digitalen Transformation befasst. Außerdem ist er Geschäftsführer / Partner beim B2B-Programmatic-Vermarkter Premium Audience. Als Co-Gründer und Inhaber der Unternehmensberatung und Vermarktungsagentur Lutz & Wagener unterstützt er Unternehmen bei der Bewältigung des digitalen Wandels, Schwerpunkte Vertrieb und Marketing.

# Das weltweit erste KI Toolbook

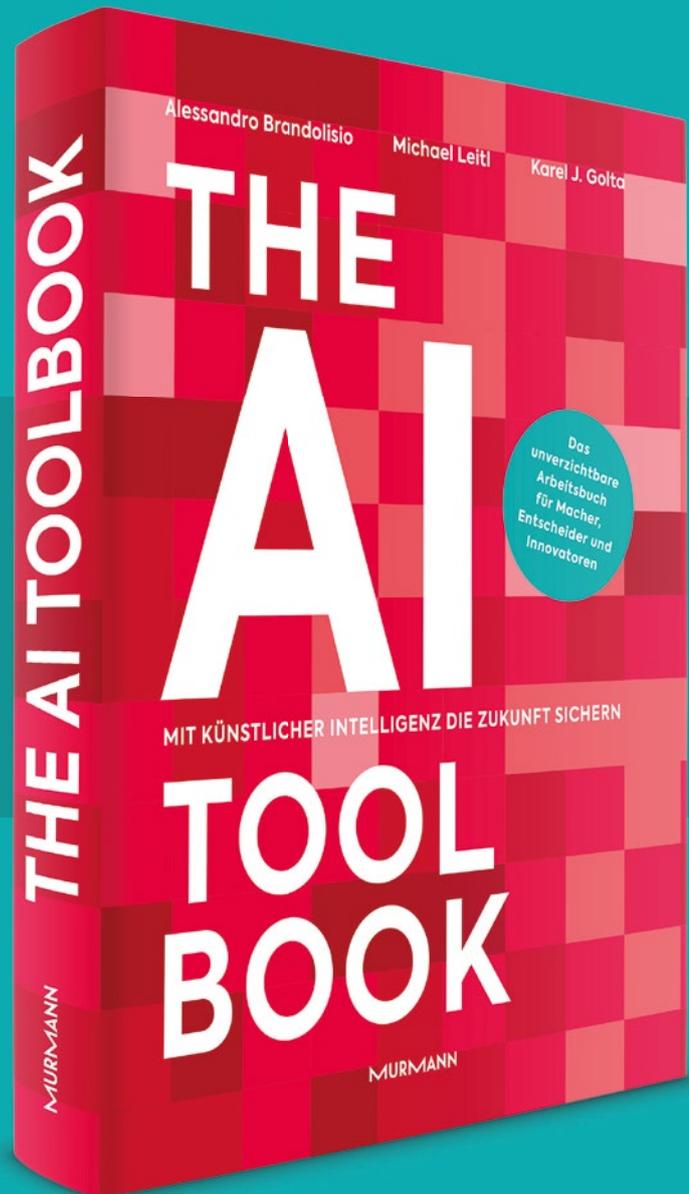
»Dieses Buch bringt AI in den Alltag von Entscheidern. Es liefert mit dem AI Planner das Handwerkszeug für einen knallharten Praxischeck und eine konkrete Anleitung für den Einsatz im Unternehmen.«

Harvard Business Manager

**BEKANNT AUS:  
HAMBURGER ABENDBLATT,  
T3N, WEBSITE BOOSTING**

Das Mitmach-Buch für Innovatoren und KI-Interessierte. „The AI Toolbook“ steht den Leser\*innen mit umfangreichen Briefings, detaillierten Illustrationen, Templates und Checklisten bei ihrer eigenen Erschließung von Smart Technology zur Seite. Herzstück des Buches ist der AI Planner: eine einzigartige Schritt-für-Schritt-Anleitung, um Anwendungskonzepte aus dem Gebiet der Künstlichen Intelligenz für die Geschäfts-, Produkt- und Serviceentwicklung zu erarbeiten.

**MURMANN**  
www.murmann-publishers.de

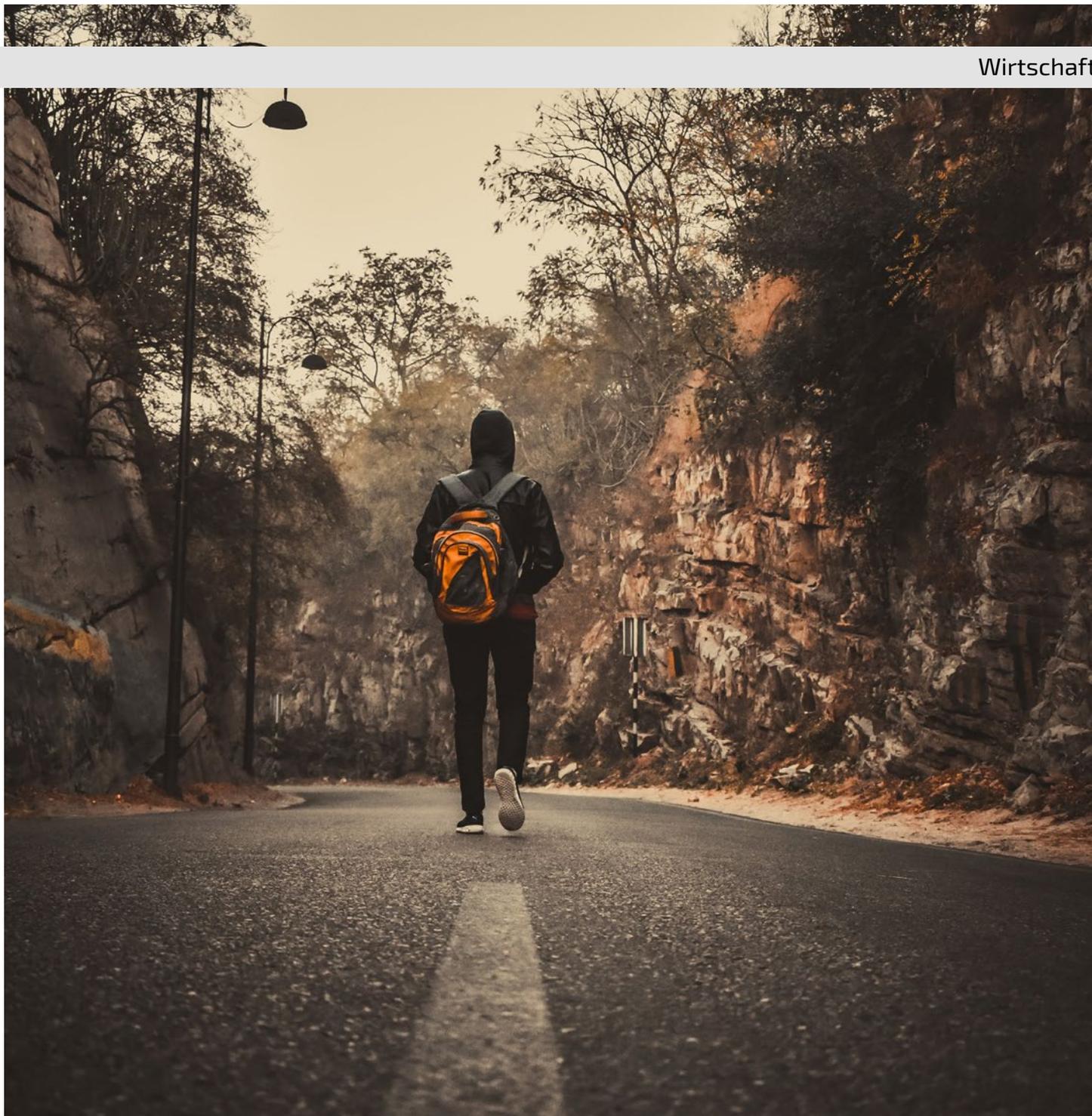


Alessandro Brandolisio, Michael Leitl, Karel J. Golta  
**The AI Toolbook.**

**Mit künstlicher Intelligenz die Zukunft sichern**  
**Das unverzichtbare Arbeitsbuch für Macher, Entscheider und Innovatoren**  
312 Seiten · Flexcover · 48,00 Euro (D) / 49,30 Euro (A)  
ISBN: 978-3-86774-648-9, Murmann Publishers



**Alessandro Brandolisio** (l.) ist Industriedesigner, Innovationsstrategie und Startup-Gründer. Seit zehn Jahren entwickelt er innovative Produkte, Services und Geschäftsmodelle für Kunden wie Intel, Deutsche Telekom und das MIT. **Michael Leitl** (r.) ist Innovationsexperte in Theorie und Praxis. Er arbeitete als Chemie-Ingenieur, Startup-Gründer und Wirtschaftsredakteur. **Karel J. Golta** (m.) ist Innovationsexperte, Designer und Entrepreneur. Seit den 90er-Jahren begleitet er die Umsetzung von Zukunftstechnologien, wie die erste Generation von MP3-Playern oder Internetbanking.



# Der lange Marsch durch die Mangelwirtschaft

**Konkrete Tipps für Medienunternehmen**

**A**m 23. März 2021 lief im Suezkanal das Containerschiff „Ever Given“ auf Grund. Es blockierte über Tage die Fahrrinne. Rasch bildete sich ein Stau auf dem Meer. Bis dahin war nur wenigen Menschen die existenzielle Rolle von Frachtschiffen für den globalen Handel bewusst. Als am 29. März der Kanal wieder frei war, verschwand auch die Lieferketten-Thematik aus den Schlagzeilen. Doch seit ein paar Wochen lesen wir täglich, was es aktuell nicht zu kaufen gibt. Ganze Industrien zittern. Durch den Chipmangel sowie durch Stromausfälle bleibt auch die Digitalwirtschaft nicht verschont. Das Weihnachtsgeschäft ist in Gefahr. Konjunkturforscher befürchten, dass der Post-Covid-Aufschwung zum Erliegen kommt.

Akuter, verbreiteter Warenmangel spielte in den westlichen Marktwirtschaften seit der Ölkrise 1973 kaum eine Rolle. Nach dem Zusammenbruch der Sowjetunion etablierte sich auch im Osten der Überfluss. Länder, die in den letzten Jahrzehnten schwere Versorgungskrisen hatten, wurden meist inkompetent regiert. Aktuell erleben die USA, GB, EU, Japan etc. jedoch ähnliche Versorgungslücken und rapide steigende Preise.

Die Auswirkungen des Mangels auf die Wohlstandsgesellschaft sind gravierend. Zum Beispiel in England, das 50 Prozent seines Energiebedarfs mit Gas abdeckt, überlegt die Regierung, wie sie Familien, die sich die steigenden Heizkosten nicht leisten können, vor Erfrierungen bewahrt. In Deutschland stehen jahrzehntelang erfolgreiche Automobil-Zulieferer vor dem Aus, weil durch den Chipmangel bedingt weniger Neufahrzeuge die Her-



stellerfabriken verlassen. Und den Verlagen fehlt in Europa „plötzlich“ Druckpapier. Doch ohne die Lieferung von Neuerscheinungen sinken im pandemie-geschwächten Buchhandel wahrscheinlich die Umsätze. Selbst wenn die Kundennachfrage hoch ist, denn tägliche, manchmal opportunistische Preisanpassungen, wie in anderen Branchen, sind durch die deutsche Buchpreisbindung unmöglich.

Wie schlimm wird es und wie lange dauert diese Versorgungskrise? Was sind die Ursachen und was kann man selbst dagegen unternehmen? Etliche Experten haben schon Anfang 2020 angekündigt, dass es durch Corona zum Reißen von Lieferketten, Preissteigerungen und kriegsähnlichen Verwerfungen kommen wird. Inzwischen macht sich die Erkenntnis breit, dass die Pandemie für die Weltwirtschaft disruptiven Charakter hat. Das Corona-Virus selbst kippte nur den ersten Dominostein um. Inzwischen wirken mehrere Faktoren zusammen und erzeugen besonders in Europa eine ganze Linie gefallener Dominosteine. Hier sechs offensichtliche Einflüsse, die auch für Verlage relevant sind:

- Pandemiebekämpfung
- Disparität bei der wirtschaftlichen Erholung
- Globalisierung
- Irrationalität
- Innen- und Außenpolitik
- Demografie

Über die medizinischen Auswirkungen von COVID gibt es bereits genug Informationen. Für den „Gesundheitszustand“ der Lieferketten ist die Tatsache bedeutsam, dass die globale Immunisierungsrate noch zu gering ist, um Entwarnung zu geben. Es gibt riesige nationale Unterschiede bei der

Corona-Bekämpfung und den Impfquoten. Das führt zu massiver Disparität, wenn es zum Beispiel um die wirtschaftliche Erholung geht. USA und China laufen hier allen voraus. Die US-Konsumenten haben angesparte Kaufkraft und massiven Shopping-Nachholbedarf. Sie saugen die verfügbaren Ressourcen, zum Beispiel Holz, ab. Gegenüber 2019 gehen 2021 über 25 Prozent mehr Fracht aus Asien nach Amerika. Inzwischen stauen sich Containerschiffe vor den Häfen von Kalifornien. Wenn in Deutschland dagegen an einer im Inland entwickelten und gefertigten Maschine ein wichtiges Bauteil fehlt, das aus einer entfernten Kompetenzregion angeliefert werden muss, dann steht dieses Gerät.

Wichtige Teile, bei deren Entwicklung Deutschland zum Beispiel Weltmeister ist, sind Sensoren. Produziert werden die elektronischen Fühler überwiegend in Asien. Dort sitzt monopolartig das Fertigungswissen. Industriebetriebe auf der ganzen Welt sind abhängig von der Lieferfähigkeit der Hersteller in diesen Kompetenzregionen. Deuten sich dort auch nur gerüchteweise Engpässe an, bestellen die Firmen vorsichtshalber Kontingente auf Vorrat. Das führt zu beschleunigter Verknappung und ein sich steigerndes irrationales Verhalten zerreißt die Lieferketten.

Oder die Politik übt auf den Markt eine negative Lenkungs-funktion aus, deren Folgen nicht zu Ende oder unilateral gedacht wurden. China versucht zum Beispiel weiterhin die Pandemie mit einer Null-Covid-Strategie zu überwinden. Sobald ein Krankheitsfall auftritt, gibt es großflächige Lockdowns und damit Produktionsausfälle. Ein extremes

politisches Beispiel ist der Brexit, der Handelshemmnisse geschaffen hat. Sechs bis neun Monate war davon auf der Insel wenig zu merken, weil in- und ausländische Firmen Ende 2020 noch die Lager in GB aufgefüllt haben. Die Vorräte sind inzwischen aufgebraucht. Der Nachschub fehlt, weil sich die Lieferanten anderenorts Kunden gesucht haben, die einfacher zu bedienen sind.

Der am weitreichendste und kurzfristig nicht veränderbare Einflussfaktor ist die Demografie eines Landes. In Deutschland fehlen laut Detlef Scheele, dem Vorstandsvorsitzenden der Bundesagentur für Arbeit, jährlich 400.000 Neubürger, also Zuwanderer, um dem massiven Fachkräftemangel entgegenzutreten, der u.a. wegen Überalterung entsteht. Demografisch bedingt nimmt die Zahl der potenziellen Arbeitskräfte im typischen Berufsalter bereits 2021 um fast 150.000 ab. Laut Scheele wird das in den kommenden Jahren noch „viel dramatischer“.

Nicht nur in GB fehlen Trucker. Auch Frankreich hat gegenwärtig 40.000 bis 50.000 Brummifahrer zu wenig. Der Fachkräftemangel trifft ebenso Länder mit hoher Arbeitslosigkeit (> 5 %) und anständigem Bildungssystem, zum Beispiel Österreich (ca. 6 % Arbeitslose) oder Schweden (ca. 9 %). Immer mehr Länder mit überdurchschnittlich vielen akademischen Bildungsabschlüssen verfehlen den Arbeitsmarktbedarf, zum Beispiel im Handwerk. Die Suche verschärft zudem den Wettbewerb ums Personal in weniger attraktiven Branchen (zum Beispiel Gastronomie), weil diese Kräfte an andere Berufsfelder wechseln.

Die seit 20 Monaten Pandemie bereits finanziell geschwächten Unternehmen trifft der sich verschärfende Personal-, Rohstoff- und Materialmangel mit Wucht. Wer nicht oder nur reduziert produzieren bzw. liefern kann, kommt rasch in Liquiditätsschwierigkeiten. Dabei ist für die Supply-Chains nicht entscheidend, wie viele Unternehmen in die Insolvenz gehen. Es reicht schon, wenn ein oder zwei systemrelevante Firmen ausfallen. Exemplarisch mag sich mancher an das logistische Beben der Buchbranche Anfang 2019 erinnern.

Blickt man auf die oben genannten sechs Einflussfaktoren, kann man für Europa zum Schluss kommen, dass sich die wachsende Versorgungskrise nicht in ein paar Wochen oder Monaten in Wohlgefallen auflöst. Das ohnehin fragile, multivariable System wurde 2020 durch die Kombination aktueller Ereignisse und langfristiger Trends nachhaltig aus dem Tritt gebracht. Weiter fällt Dominostein auf Dominostein. Es ist viel Emotion und irrationale Einbildungskraft im Spiel, was zudem die Finanzmärkte unter Druck setzt. Hinzu kommen politisch verstärkte, nationale Egoismen. Man erinnere sich an das Quasi-Impfstoff-Exportverbot der USA im März.

Graduelle Linderung in den Lieferketten ist kurz- und mittelfristig natürlich zu erwarten. Das hilfreiche Marktprinzip von Angebot und Nachfrage ist ja nicht außer Kraft gesetzt. Engagierte Unternehmer arbeiten weltweit an Lösungen, weil es sich zum Beispiel über höhere Preise finanziell lohnen kann. Persönlich erwarte ich jedoch eine echte Entspannung in Deutschland erst



ab dem 2. Halbjahr 2023. Und zum Ausgangszustand werden wir nicht zurückkehren können. Niemand hat dazu die Macht. Jetzt laufen darwinistische Prozesse ab, die im Bestfall zur Anpassung führen.

Meiner Meinung nach ist es fahrlässig, passiv auf das baldige Ende der Versorgungskrise zu warten. Ich möchte daher kurz proaktive Lösungsansätze vorstellen, mit denen der Adaptionsprozess für Verlage besser gelingen kann.

### 1. Liquidität ist Priorität Nr. 1

Lassen Sie aus einer möglichen Versorgungs- und Absatzkrise keine betriebliche Liquiditätskrise entstehen. Binden Sie nicht unnötig Kapital, zum Beispiel durch Hamsterkäufe oder teure

Projekte ohne zeitnah positiven Clash-Flow. Wenn noch möglich, erhöhen Sie Ihre Kreditlinien und schauen Sie nach günstigen Firmenkrediten. Sie werden zusätzlich Geld brauchen. Und wenn Sie damit nur ruhiger schlafen.

### 2. Kooperative Entmaterialisierung und Redundanz mit den Partnern vorantreiben

Verlage betreiben firmenintern kein materialintensives Geschäft. Maschinen, Fabrikhallen, Fahrzeuge, Verpackungen etc. spielen kaum eine Rolle. Solche Dinge erwartet man von den Lieferanten (zum Beispiel Druckereien) und anderen Dienstleistern (zum Beispiel Verlagsauslieferungen). Leider kann man sich als Verleger darauf nicht ausruhen. Denn wenn die Partner Ressourcenpro-

bleme haben, schlägt das voll auf das eigene Business durch. Setzen Sie sich kontinuierlich mit Ihren Partnern in Verbindung und überlegen Sie gemeinsam, wie durch „Entmaterialisierung“ und Redundanz Ihr Business in Mangelsituationen weniger störungsanfällig wird. Dabei geht es nicht um die klassische Kostenreduzierung, sondern um intelligentes Weglassen und/oder die Einbindung zusätzlicher technischer Ressourcen zur Absicherung. Single Sourcing mag bequem und geldsparend sein. In Krisensituationen ist es oft tödlich.

### 3. Kreative Ressourcenschonung

Ressourcen, die man (bewusst) nicht hat, wird man nicht verschwenden. Unabhängig von sinnvollen ökologischen Betrachtungen folgt intelligentes

Management ökonomischen Prinzipien. Das gute alte Minimalprinzip, also so zu handeln, dass ein gegebenes Ziel mit möglichst geringem Aufwand erreicht wird, muss verstärkt in den Fokus rücken. Der gedankliche Antrieb sollte aktuell eher in der Ressourcenschonung und operativen Exzellenz liegen, weniger im reinen Geldsparen. Warum bei Fachkräftemangel monatelang nach festen, passend ausgebildeten Vollzeitmitarbeitern suchen, wenn Sie die Aufgaben zeitnah guten Freelancern oder Partnerfirmen übergeben können? Ja, das ist oftmals teurer. Aber dafür wird der Job erledigt.

Müssen Sie zum Beispiel bei Papiernot ganze Auflagen zeitlich verschieben bzw. überteuert drucken lassen (plus einlagern), wenn Sie auch nachfrage-bezogen kurzfristig agieren könnten. Also (übergangsweise) besser echtes bzw. unechtes Print-on-Demand einsetzen, sprich Einzelstücke bzw. Kleinstauflagen im Digitaldruck laufen lassen. Klar, der Stückpreis ist höher als bei einem Offset-Exemplar. Dazu kommen neue Work-Flow-Schritte, die Ihre Organisation ggf. noch nicht beherrscht. Das ist aber kein guter Grund, auf hilfreiche Alternativen zu verzichten. Kreative Ressourcenschonung führt zu Innovation. Not macht erfinderisch.

#### 4. Konsequente Digitalisierung und Automatisierung

In den letzten 20 Monaten haben die meisten Unternehmen mehr IT-Projekte gestartet als wahrscheinlich die gesamten zehn Jahre davor. Primär wurden interne Workflows und der Vertrieb digitalisiert, um negative Coronafolgen zu verringern. Viele dieser IT-Projekte verlaufen

enttäuschend (langwierig, fehlerbehaftet, ineffektiv etc.). Es sind eher schlampig entwickelte, individuelle Notlösungen oder unflexible Standard-Software, die man (noch) nicht im Griff hat. Echte und erfolgreiche Markt-Innovationen sind selten. Und manche/r Mitarbeiter/in hofft, dass man nach Corona wieder konventionell arbeiten kann. Weil zudem gleichzeitig viele hastig an ihren IT-Systemen basteln, geraten eingespielte, firmenübergreifende Abläufe ins Wanken. Manche/r Mitarbeiter/in hofft, dass man nach Corona wieder konventionell arbeiten kann. Das ist verständlich, weil die IT ein hohes Frustrpotential birgt. Wer jedoch verzweifelt das Rad in Richtung Analog zurückdreht, hat schon verloren.

Die digitale Transformation ist ein entbehrungsreicher, nie optimal verlaufender, endlos langer Marsch ohne Navigationssystem durch unbekanntes Gelände, der Opfer fordert. Trennen Sie sich rechtzeitig von Ballast. Suchen Sie sich fähige Gefährten/innen und erfahrene Mitreisende, auf die Sie sich verlassen können. Wenn Sie dazu nicht bereit sind, streben Sie besser eine angenehmere Herausforderung in einer weitestgehend anlogenen Branche an. Aber rasch, denn solche Refugien sterben aus.

#### 5. Lehren aus der Geschichte

Es mag übertrieben klingen, wenn man die Phase einer auslaufenden Pandemie mir einer Nachkriegszeit vergleicht. Je ausführlicher Sie solche geschichtlichen Parallelen studieren, desto moderater könnten Ihre Überraschungen ausfallen. Der Versorgungsmangel nach Kriegen und Seuchen, die Tendenz zu Gewalt und Radikalis-

mus, die Neuordnung der Staaten und Gesellschaften, Aufstieg und Fall von Unternehmen etc. All das wiederholt sich, weil das menschliche Verhalten sich seit 300.000 Jahren kaum verändert hat. Daher mein abschließender Tipp: Studieren Sie die historischen Muster, um Ihre berufliche und persönliche Planung danach auszurichten. Es lohnt sich, auch in unsicheren Zeiten einen Plan zu haben.

#### Autor



Hans-Joachim Jauch hat ein Studium der Verlagswirtschaft an der HdM in Stuttgart absolviert. Danach diverse Leitungs- und Geschäftsführungsaufgaben in Fach- und Publikumsverlagen (Thieme, Motor Presse, Süddeutscher Verlag, Oldenbourg Verlagsgruppe etc.) sowie IT-Unternehmen. Ab 2012 Gründer und Geschäftsführer der CALVENDO Verlag GmbH, einem Unternehmen der mediaprint GRUPPE Paderborn. Seit den frühen 90er-Jahren Experte für Telekommunikation, digitale Geschäftsmodelle, automatisierte Medien-Workflows und Supply-Chains.



# Mit Personalisierung und KI mehr Umsatz im E-Commerce

**Die Content-Personalisierung ist ein Umsatz-Booster für Webshop-Betreiber. AX Semantics ist mit einer innovativen Technologie am Markt**

Individualisierung ist auch im E-Commerce König und Umsatzhebel, wird aber nur im Webdesign eingesetzt. Eine vertane Chance, wie Saim Alkan, Gründer und CEO von AX Semantics, meint. Im Interview stellt er eine einfach zu implementierende Lösung vor, die ein echter Umsatztreiber ist.

### **Personalisierung im E-Commerce als Zukunftschance – wo stehen wir denn mit den aktuellen Entwicklungen gerade?**

**Saim Alkan:** Personalisierung wird ganz generell in Zukunft im Bereich Online-Kommunikation, Websites und vor allem E-Commerce eine maßgebliche Rolle spielen. Sie müssen sich dazu nur einmal die Studien von Gartner oder Forrester anschauen, die zeigen, dass wir bis 2025 das Thema Personalisierung in unglaublichen Maßen ausgerollt haben werden. Die Studien besagen, dass der Umsatz um 30 Prozent steigt, wenn Seiten personalisiert werden. Deswegen wird das ein Thema sein, mit dem sich vor allen Dingen Unternehmensleitungen und die Vorstandsebene beschäftigen wird.

Wir haben natürlich für den Bereich E-Commerce und Onlineshops längst Personalisierungslösungen, die sich allerdings vor allem darauf konzentrieren, Bildinhalte und Layouts auf bestimmte Zielgruppen zuzuschneiden. Was wir heute technisch noch nicht haben, ist die Anpassung des Contents. Wenn wir davon ausgehen, dass die Bildsprache oder der Bildinhalt auf die Form des Layouts – z. B. auf einem Mobilgerät oder auf dem Desktop – Einfluss hat, dann ist es naheliegend, die Vermutung zu äußern, dass bestimmte An-



Saim Rolf Alkan ist CEO und Gründer von AX Semantics und ein Pionier auf dem Gebiet der automatisierten Texterstellung. Nachdem er jahrelang erfolgreich mit Content gearbeitet hatte, entschied er, dass Unternehmen ein besseres Werkzeug brauchten: eines, das es Mensch und Maschine ermöglicht, zusammenzuarbeiten, um die Menge an Content zu produzieren, die für das Gedeihen im digitalen Zeitalter erforderlich ist. Saim entwickelte eine Content-Lösung, die aus Daten in 110 Sprachen qualitativ hochwertige Texte für den Einsatz in Branchen wie E-Commerce, Verlagswesen und Finanzen generiert. Er ist auch als Dozent und Redner in den Bereichen Online-Kommunikation und „Roboter-Journalismus“ tätig und hat mehrere Bücher und zahlreiche Artikel geschrieben.

sprachen im Text ebenfalls einen Einfluss haben. Mit diesem Ansatz haben wir eine technische Lösung entwickelt, mit der es möglich ist, den textlichen Content sehr einfach anzupassen.

### **Wie funktioniert denn diese Lösung?**

**Saim Alkan:** Wir haben uns einem Modell verschrieben, das wir entlang der Customer Journey entlang auffächern und auf fünf sogenannten „motivational types of E-Commerce“ basiert: Erstbesucher, Besucher, die sich inspirieren lassen wollen, Besucher, die Preise vergleichen, Besucher, die noch unschlüssig sind und Informationen benötigen, und Besucher, die kurz vor einem Kauf stehen. Damit bilden wir eine komplette Customer Journey sehr gut ab.

Bei Erstbesuchern kann es zum Beispiel sinnvoll sein, erstmal vertrauensbildende Maßnahmen einzusetzen, etwa durch die prominente Platzierung eines „trusted shop“-Hinweis. Bei Besuchern, die sich schon informiert haben, kann man mit gezielten Hinweisen auf versandkostenfreien Versand, ein kulantest Rückgaberecht und schnelle Lieferpunkte. Oder bei Beinahe-Kunden, also Nutzern, die schon Produkte im Warenkorb haben, aber noch unschlüssig sind. Wenn der Warenkorb einen bestimmten Wert überschreitet, könnte ich gezielt und individuell weitere Bezahlformen oder Ratenzahlung anbieten. Oder ich nutze das Prinzip der Verknappung und könnte darauf hinweisen, dass es von diesem Produkt im Warenkorb nur noch eine bestimmte Anzahl am Lager gibt und schnelle Bestellung sinnvoll wäre. Das sind alles Inhalte, die auf die Phase, in der sich der Kunde

offensichtlich aktuell befindet, abgestimmt sind. Darüber hinaus gibt es natürlich noch unendlich viele Anwendungsszenarien.

**Das heißt, für die Personalisierung werden fünf Cluster, fünf Motivationstypen, gebildet, die dann sehr individuell angesprochen werden und im Hintergrund laufen dann jeweils auf diese fünf Typen A/B-Tests zur weiteren Optimierung?**

**Saim Alkan:** Ja, genau.

**Welche Technologien sind denn dafür grundsätzlich nötig?**

**Saim Alkan:** Wir haben zum einen natürlich unsere eigene NLG-Cloud im Einsatz, sprich die Sprach- oder Textgenerierung ist das Instrument der Wahl. Dann haben wir ein Produkt zusammengestellt, das eine Verbindung zwischen Website-Besuchern und personalisiert ausgespieltem Content herstellt. Über ein Snippet wird zum einen der Website-Besucher identifiziert und es wird erkannt, in welcher Phase er sich befindet. Das Ganze ist übrigens ein First-Party-Snippet, das vom Shopbetreiber selbst ausgegeben wird, sodass wir auch hinsichtlich des Datenschutzes gesetzeskonform arbeiten.

**Da stellt sich für Shop-Betreiber sofort die Frage nach den Kosten...**

**Saim Alkan:** Bei Personalisierung hört man ja immer wieder, dass die Implementierungskosten so hoch seien. Der Ansatz, den wir gewählt haben, ist, dass wir entlang der Customer Journey und anhand dieses Modells die komplette Betextung für den Kunden fertig haben und mit unserem Standardmodell direkt in die Implementierung gehen.



Die fünf "motivational types of eCommerce"

In der Regel ist man mit unserer Lösung innerhalb von zwei bis drei Tagen online. Immer unter der Voraussetzung, dass die Rechtsprüfung und die technische Prüfung abgeschlossen sind. Und innerhalb weniger Tage sehen wir schon die ersten Effekte. Dazu liefern wir ein Dashboard, mit dem man auf einen Blick sieht, welcher „motivational typ“ wie reagiert, was die einzelnen Phasen bereits bringen, wo es Schwächen gibt, wo nachgebessert werden muss oder wo es exorbitante Entwicklungen gibt. Nach spätestens sechs bis acht Wochen haben wir genug valide Daten und können erkennen, wo man vielleicht den Content weiter anpassen sollte.

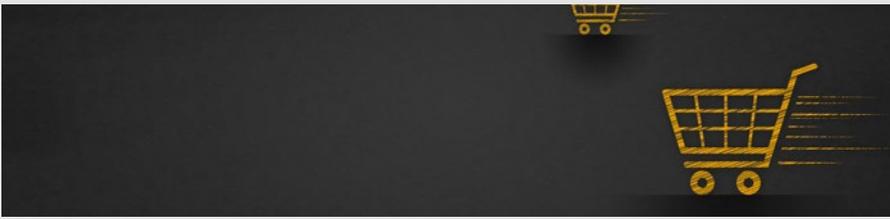
Und was die Kosten angeht: Alles, was wir erstellen, ist zunächst kostenfrei und wird einzig und allein über die Nutzungslicenz der Software abgerechnet.

**Klingt simpel: Snippet einbinden, fertig. Was wird denn noch benötigt?**

**Saim Alkan:** Technisch ist das alles. Man implementiert das Snippet und dieses steuert den Content. Damit werden auch keine Daten an uns übermittelt, wir sind hier zu 100 Prozent DSGVO-konform. Und noch ein Wort zur Implementierungsdauer: der Einbau des reinen Snippets dauert oft nur zwei bis drei Stunden. Der von mir genannte gesamte Implementierungszeitraum bezieht sich von zwei bis drei Tagen ist ein Erfahrungswert, was die internen Prozesse und Abstimmungen auf der Seite des Kunden angeht.

**Wo ist es denn schon konkret umgesetzt und welche Erfahrungen haben Sie hier gemacht?**

**Saim Alkan:** Aktuell haben wir es bei vier Kunden im Einsatz. Einer davon ist die Firma Metav, die aus



### *Kostenloses Webinar: David gegen Goliath - Wie Metav Shop dank personalisierter Produktbeschreibungen gegen die E-Commerce-Giganten auftrumpft*

Webshops personalisieren schon lange ihre Designs – mit dem Ziel, dadurch mehr Umsatz zu generieren. Ein weit stärkerer Umsatz-Hebel ist aber die Personalisierung von ausgespieltem Content. Das beweisen die Ergebnisse von Metav Werkzeuge GmbH einen Monat nach der Implementierung der neu entwickelten Technologie von AX Semantics. Gründer und CEO von AX Semantics, Saim Alkan, zeigt Daten und Fakten des Metav Cases und erklärt, wie einfach es sein kann mit Content-Personalisierung mehr Umsatz im E-Commerce zu erreichen.

Referent: Saim Rolf Alkan, CEO und Gründer von AX Semantics.

**Datum: Mittwoch, 10.11.2021, 10-11.00 Uhr**

**Mehr Informationen und Anmeldung:  
<https://dpr.direct/ecommerce>**

dem Werkzeughandel kommen. Metavs Geschäftsführer Stephan Bayer spricht ganz offen über die Erfahrungen mit unserem System und hat erst neulich auf einer Veranstaltung Zahlen kommuniziert, die ich hier gerne wiedergebe: so gab es auf den personalisierten Produktseiten im Verhältnis zu den nicht personalisierten eine Steigerung der Konversionsrate um 55 Prozent – diese lag vorher bei 4,9 Prozent. Besucher einer Produktseite kaufen zu 4,9 Prozent ein Produkt, und dieser Wert stieg auf 7,7 Prozent. Hier sieht man sehr gut, wie sich die Personalisierung auf den Umsatz und Ertrag auswirkt.

Ich habe das Beispiel Metav auch aus einem anderen Grund gewählt: Metav ist ein Unter-

nehmen, das Metallbearbeitungswerkzeuge verkauft, also ein Werkzeughändler im B2B-Umfeld. Gerade im B2B-Bereich wird ja immer kolportiert, dass die Kunden und Interessenten schnell auf den Punkt kommen wollen – oder überspitzt formuliert: B2B-Kunden wollen Tabellen, keine Texte. Bei Metav haben wir gesehen, dass das nicht stimmt: die Engagementrate für Text beziehungsweise für die Produktseite stieg nach der Implementierung von 54 Prozent auf 69 Prozent. Also ein Zuwachs von satten 29 Prozent. und hier haben wir noch nicht einmal den Content selbst optimiert, nur die gezielte Ausspielung. Von jetzt an kann anhand des Dashboards angefangen werden zu optimieren und zu überlegen, wie sich

Metallbearbeitungswerkzeuge noch ein bisschen besser verkaufen lassen.

### ***Wohin geht die Reise mit individualisiertem Shop-Content in Zukunft?***

**Saim Alkan:** Wir haben das Produkt entwickelt, wir haben die These aufgestellt, dass unser Ansatz funktioniert und jetzt beweisen diese ersten vier Kunden, dass es tatsächlich technisch und wirtschaftlich absolut Sinn macht. Bis zum Jahresende bieten wir Interessenten eine Aktion mit günstigen Einstiegspreisen an, vor allem, um das Weihnachtsgeschäft auszunutzen.

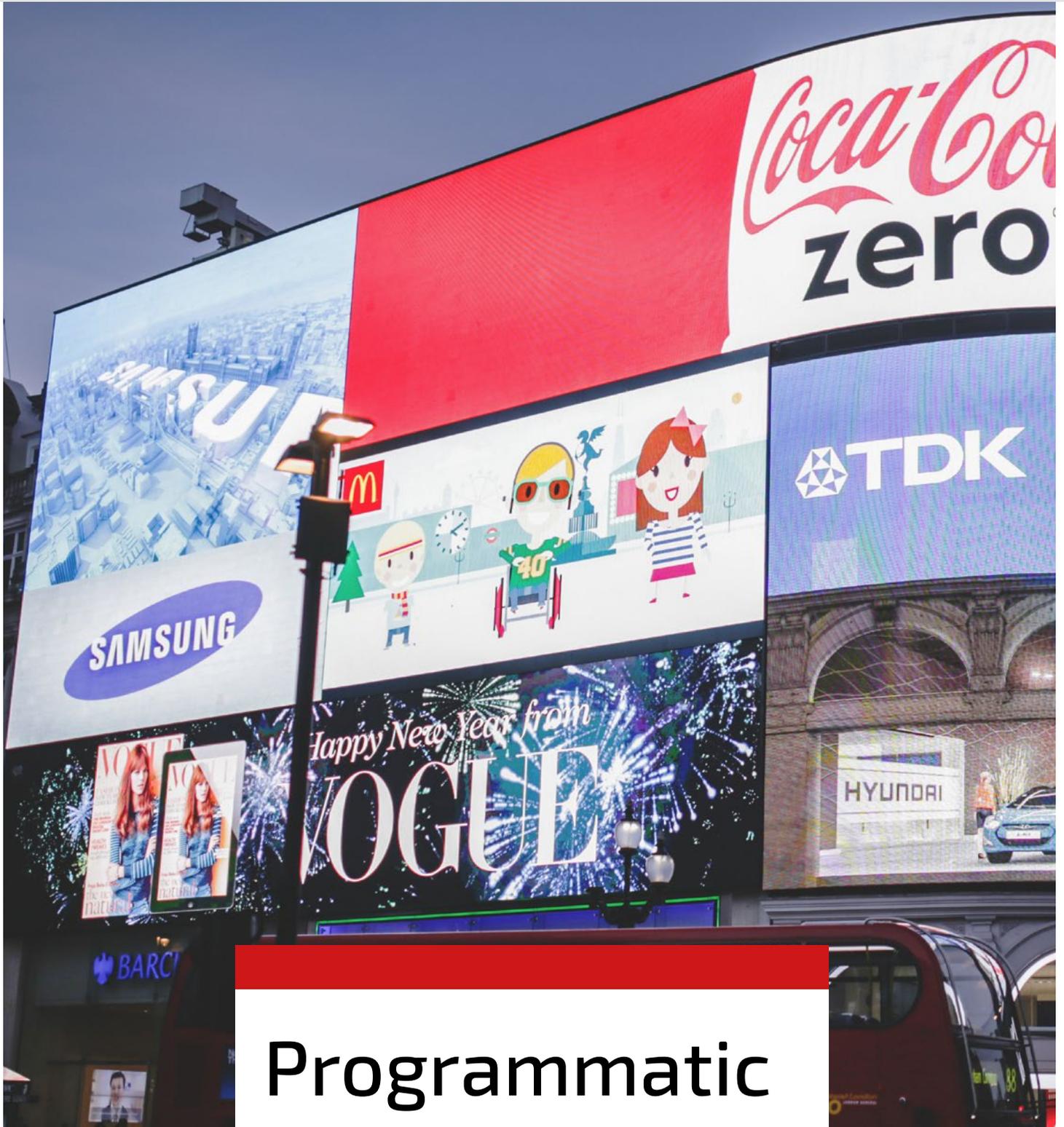
Darüber hinaus sehen wir natürlich viele weitere Möglichkeiten. Naheliegender ist die viel feiner und granularere Personalisierung, der Ausbau unserer fünf „motivational types“. Daneben eine tiefere Auswertung von Analysedaten, aus denen wir lernen können, wie Inhalte weiter optimiert werden können. Oder wir nutzen diese Daten, um auch die optische Darstellung von Shops, über die ich am Anfang sprach, zu verbessern.

Der Blick in die Zukunft wären für mich diese drei ganz großen Themenbereiche: Kombination der Tools, die Fragestellung „Was können wir inhaltlich noch anpassen“ und die Granularität der Inhalte.

Schon jetzt kann mit unserer Lösung, schnell implementiert, deutlich mehr Umsatz generiert werden. Und es ist noch viel Luft nach oben.

***Vielen Dank!***

***Das Interview führte Steffen Meier.***



# Programmatic Advertising

**Wie Sie erfolgreiche Kampagnen aufsetzen**

Die Zukunft der digitalen Werbung gehört Programmatic Advertising. In den nächsten Jahren werden immer mehr Werbeformen digital verfügbar und damit früher oder später programmatisch handelbar sein. Die Zahlen sprechen schon jetzt eine eindeutige Sprache: Laut BVDW hat die Werbewirtschaft in Deutschland 2020 allein mit programmatischer Display-Werbung 2,75 Milliarden Euro umgesetzt. Zudem erwartet der Online-Vermarkterkreis (OVM) für 2022, dass programmatische Werbung 70 Prozent vom gesamten digitalen Advertising in Deutschland ausmachen könnte.

Programmatic Advertising beschreibt vereinfacht ausgedrückt den automatisierten Verkauf von Werbeplätzen auf verschiedenen digitalen Kanälen, wobei die Ausspielung personalisiert erfolgt. Programmatic Advertising ist also keine eigene Werbeform, sondern eine Art der Kaufabwicklung von digitalen Werbeplätzen. Folglich lassen sich die Plätze auf sämtlichen digitalen Werbeformen auch programmatisch handeln. Programmatic Advertising = automatisierter Ein- und Verkauf von Werbeflächen und der Ausspielung der Werbung in Echtzeit. In Sekundenbruchteilen können Werbetreibende ihre Anzeigen dabei automatisiert zur richtigen Zeit an genau den Stellen ausspielen, an denen sie ihre Zielgruppen erreichen. Die beiden Schlüsselwörter im Programmatic Advertising lauten daher Automatisierung und Personalisierung. Programmatic Advertising ermöglicht es einem somit, zeit- und kosteneffizienter zu arbeiten. Gleichzeitig wird durch das zielgenaue Targeting mehr qualitative Reichweite generiert.

Die Formen des Programmatic Advertising sind wandelbar.



Von einem klassischen Display-Banner über In-App-Ausspielungen bis hin zu Bewegtbild oder Audio sind programmatischen Kampagnen keine Grenzen gesetzt. Selbst digitale Außenwerbung an Flughäfen, Bahnhöfen oder anderen belebten Plätzen lässt sich mittlerweile programmatisch ausspielen.

Im Programmatic Advertising ist sogar eine passgenaue Zielgruppenansprache über mehrere Kanäle bzw. Endgeräte hinweg möglich, um die Kampagne miteinander zu verknüpfen.

Eine Omnichannel-Kampagne setzte etwa die Fast-Food-Kette McDonald's ein, um mehr Gamer und Streaming-Nutzer zu erreichen – sowohl auf dem Big Screen via Spielekonsole oder Connected TV (CTV) als auch auf anderen Geräten wie dem Smartphone (BVDW Leitfaden Programmatic Omnichannel, S.20). Konkret setzen sie dazu auf einen Retargeting-Mechanismus, der eine programmatische CTV-Ansprache der Personen ermöglichte, die zuvor bereits Videowerbung auf ihrem Smartphone gesehen hatten. Am Ende dieser Kampagne standen drei Millionen Completed CTV Views und eine Completion Rate von 93 Prozent. McDonald's hatte also wie gewünscht Gamer und Streaming-Nutzer über TV-Geräte, Smartphones und Konsolen hinweg erfolgreich angesprochen.

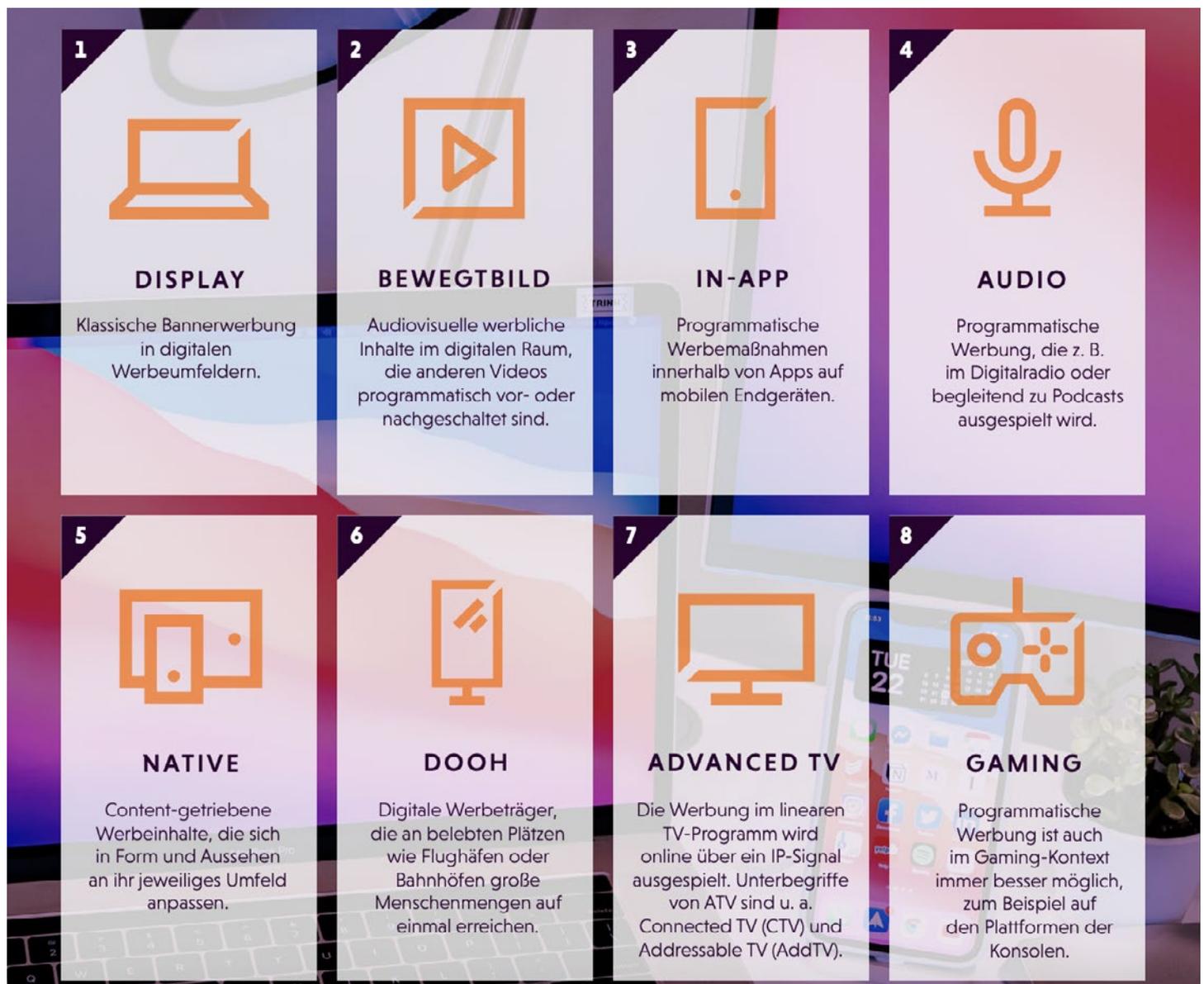
Auf Grundlage der gesammelten Daten in Echtzeit ist es möglich die Kampagne in Echtzeit zu optimieren. Dies macht Programmatic Advertising zu einer ebenso kosten- wie zeiteffizienten Lösung. Zudem wird sich das Werbegeschäft immer weiter digitalisieren und früher oder

später zu 100 Prozent programmatisch gehandelt werden. Es lohnt sich also, schon jetzt damit anzufangen und Erfahrungswerte zu sammeln. Eine der größten Vorteile die Programmatic Advertising jedoch bietet sind die vielfältigen Möglichkeiten der Kampagnenmessung. Bei diesen muss aber auch einiges beachtet werden. Denn ganze zehn Prozent des Marketingbudgets heutzutage fließen schätzungsweise in Messbarkeit. Aber die wichtigste Frage bleibt oftmals unbeantwortet. Und zwar ob die Marketingkampagne tatsächlich einen Wert für das eigenen Unternehmen schaffen konnte.

Marketingspezialisten konzentrieren sich häufig zu sehr und zu lange auf leicht zu messende Kennzahlen. Im schlimmsten Fall schaden die KPIs dann sogar der Performance, zum Beispiel im Fall von CTR („Click-Through-Rate“) oder CPA („Cost-per-Action“). Sie sind vor allem dann schädigend, wenn eine kleine Gruppe User zu viel Werbung ausgespielt bekommt und somit übersättigt wird. Die gängigen Methoden zur Messung von Werbeerfolg sind oftmals unzureichend, missverständlich oder langsam. Und das größte Problem ist, dass keine Aktivierung beziehungsweise Optimierung auf Basis der Metriken erfolgen kann,

da dies nur auf Basis wertorientierter KPIs funktioniert.

Doch wie lassen sich die eigenen Ziele im Interesse einer nachhaltig messbaren Werbeaussteuerung realisieren? Indem wir messen, was zählt. Zuallererst ist es aber wichtig, zu verstehen, dass nicht alle Kunden beziehungsweise Konsumenten gleich sind. Wenn man sich nur auf einfache Metriken wie beispielsweise die CTR fokussiert, optimiert man weder auf Neu- und Premiumkunden, noch auf solche Kunden, die sich tatsächlich von Werbung beeinflussen lassen. Je digitaler eine Kampagne, desto mehr Daten



stehen einem zur Verfügung und desto besser lassen sich die Erfolge der Kampagne messen. Programmatic Advertising ist dabei keine Ausnahme. Insbesondere mithilfe von First-Party-Daten, die unmittelbar vom Nutzer kommen, lassen sich qualitativ hochwertige Messungen vornehmen. Von Impressions über Interaktionen bis hin zur Conversion ist nahezu alles messbar. Wichtig ist aber, dass sich die Werbetreibenden im Vorfeld einer Kampagne darüber im Klaren sind, welche Metriken für sie in diesem speziellen Fall die entscheidenden sind und ob diese einen Mehrwert für das Unternehmen schaffen.

Hier eine Checkliste für eine erfolgreiche Kampagnenmessung:

### **1. Eine klare Definition der Marketingstrategie und Erfolgsmessung**

Wenn die Budgets knapp sind weil man noch in den Startlöchern steht, ist es besonders wichtig viel aus seinen Kampagnen rauszuholen. Daher ist es gleich zu Beginn wichtig folgender Frage nachzugehen: Kann ich das was ich erreichen möchte überhaupt akkurat messen? Mit diesem Ansatz lässt sich die gesamte Kampagne inklusive ihrer Messung nicht nur viel realistischer planen, sondern ermöglicht es einem auch, das zu erwartende Ergebnis gleich mitzudenken.

### **2. Die KPIs spiegeln den tatsächlichen Mehrwert für das eigene Unternehmen wider**

Hier ist es besonders wichtig darauf zu achten, dass die Metriken einen wirklichen Wert für das Unternehmen schaffen und man nicht zu kurzfristig denkt. Die auf den ersten Blick richtigen

KPIs können den längerfristigen Zielen entgegenstehen, wenn sie beispielsweise nicht skalierbar sind.

### **3. Die KPIs definieren die Kanäle und nicht umgekehrt**

Mit Hilfe welcher Kanäle können die KPIs erreicht werden? Statt in Silos zu denken, sollte dabei die Frage im Fokus stehen, welche Kanäle und Kombinationen die größten Erfolgsaussichten bieten.

### **4. Veraltete Standardmetriken ablegen**

Im Display und Mobile Advertising sind Metriken die auf Klicks basieren nach wie vor viel zu häufig der Standard, da sie auf den ersten Blick eine bessere Vergleichbarkeit mit anderen Kanälen schaffen. Dabei ist längst bekannt, dass Nutzer nur selten klar messbar mit einem Werbemittel interagieren. Statistisch gesehen lassen sich kaum kausale Zusammenhänge zwischen Klicks und tatsächlichem Interesse am beworbenen Produkt herstellen.

### **5. Die Zielgruppe nicht übersättigen**

Selbst wenn man in der Planung alles richtig gemacht hat und mit den passenden KPIs über die richtigen Kanäle die richtige Zielgruppe erreicht, kann sich das negativ auf die Marke auswirken. Nämlich wenn man den Usern zu viel Werbung zeigt und diese somit übersättigt. Oft empfinden Nutzer eine wiederholte Ansprache mit derselben Werbung störend. Dies kann man durch kanalübergreifendes Frequency Capping verhindern, also die Ausspielung an einzelne Nutzer einzuschränken. Überschüssiges Budget sollte man zudem in Awareness-Aktivitäten investieren, statt alles auf die performantesten Platzierungen zu setzen.

Diese Checkliste ist Bestandteil eines neuen Whitepapers, in dem MiQ die wichtigsten Fragen und Antworten rund um das Thema Programmatic Advertising unkompliziert erklärt.

## Autor



Aus dem Public-Policy-Bereich kommend hat Nils Kopnarski die unbegrenzten Möglichkeiten von Big Data verinnerlicht und ist daher fest von dem datengetriebenen Ansatz im Digital Marketing überzeugt. Diesen Blickwinkel hat er durch seine mehrjährige Erfahrung im operativen Kampagnenmanagement bei MiQ weiter geschärft, wo er seit 2016 tätig ist. Als Experte für Programmatic Advertising sieht Nils die Zukunft des Media Tradings voll automatisiert, die Strategien jedoch weiter vom Menschen getätigt. Seit 2019 leitet er bei MiQ den operativen Bereich im DACH Markt.

Foto: Klaus Knuffmann



# Preisdifferenzierung

**So finden Sie Unterschiede beim Pricing**

Dieses Ärgernis kennen Sie sicherlich: Sie fahren an einer Tankstelle vorbei und sehen, dass diese einen Liter Benzin für 1,23 Euro anbietet. Ein paar Kilometer weiter offeriert eine andere Tankstelle den Sprit zum Preis von 1,19 Euro. Und bei Ihrer Lieblingstankstelle zu Hause zahlen Sie 1,25 Euro je Liter. Woher kommen diese unterschiedlichen Preise? Sie haben mit der Preisdifferenzierung zu tun. In diesem Artikel zeigen wir Ihnen, wie Sie die Pricing-Strategie für Ihre Produkte oder Dienstleistungen nutzen.

### Was ist Preisdifferenzierung?

Wenn ein Unternehmen für ein Produkt unterschiedliche Preise verlangt, handelt es sich um eine Preisdifferenzierung, auch Preisdiskriminierung genannt. Diese Art der Preispolitik basiert auf verschiedenen Faktoren. Dazu zählen unter anderem Raum, Zeit, Qualität und Quantität.

### Preisdifferenzierung vs. Preisdiskriminierung: Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Im allgemeinen Sprachgebrauch werden die Begriffe Preisdifferenzierung und Preisdiskriminierung synonym verwendet. Denn das lateinische Wort „discriminare“ bedeutet „trennen“ oder „unterscheiden“, das Wort „Differenzierung“ steht für „Unterscheidung“. Sprachlich sind Preisdifferenzierung und Preisdiskriminierung somit sehr ähnlich. Jedoch macht die Bundeszentrale für politische Bildung einen Unterschied. Bei ihr steht Preisdiskriminierung für Folgendes: „eine verbotene Verhaltensweise marktbeherrschender Unternehmen oder Unternehmensgruppen zur Verdrängung von Mitbewerbern.“ Diese Interpretation gibt dem Begriff einen negativen Touch.

### Welche Arten von Preisdifferenzierung gibt es?

Möchten Sie Ihr Produkt oder sehr ähnliche Varianten davon zu deutlich unterschiedlichen Preisen anbieten? Ihre Preisstrategie und die individuelle Preisgestaltung können Sie nach folgenden Aspekten vornehmen:

1. Zeitliche Preisdifferenzierung: Wenn die Preisgestaltung von einer Tageszeit, Jahreszeit, einer Saison oder einzelnen Tagen abhängt, handelt es sich um eine zeitliche Preisdiskriminierung.

- Tankstellen passen ihre Spritpreise mehrmals am Tag an. Die Kraftstoffe sind morgens, wenn viele Berufspendler unterwegs sind, teurer als abends oder nachts.
- Hotels heben in Schulferien oder speziellen Saisons (zum



Beispiel Skisaison) die Preise deutlich an.

2. Sachliche Preisdifferenzierung: Machen Sie je nach Verwendungszweck eines Produktes einen Preisunterschied, spricht man von der sachlichen Preisdifferenzierung. Eine häufige Unterscheidung ist die zwischen privater und gewerblicher Nutzung.

- Mobilfunktarife sind für Unternehmen in der Regel günstiger als für Privatkunden.
- Dagegen sind Geschäftskonten meist teurer als „normale“ Konten.

3. Qualitative Preisdifferenzierung: Bei dieser Preisdifferenzierung sorgt ein qualitatives Unterscheidungsmerkmal für einen deutlichen Unterschied beim Preis.

- Ein Taschenbuch hat einen günstigeren Preis als ein Hardcover.
- Obwohl Speicherbausteine sehr günstig sind, kostet ein iPhone mit 256 GB deutlich mehr als das vergleichbare Modell mit 128 GB.

4. Quantitative Preisdifferenzierung: Den Mengenrabatt gibt es in vielen Bereichen. Im B2B-Vertrieb ist er eine häufig angewandte Form der Preisgestaltung, da hier oft eine große Anzahl gleicher Produkte gekauft wird.

- Es macht einen deutlichen Unterschied, ob ein Unternehmen 10.000 oder 50.000 Schrauben bei einem Anbieter bestellt.
- Nehmen Sie zehn Socken, bezahlen Sie nur neun – diese Angebote gibt es im B2C.

5. Räumliche Preisdifferenzierung: Wo Sie Ihr Produkt anbieten, hat Einfluss auf die Preisgestaltung. Zum Beispiel können Sie hierbei die Zahlungsbereitschaft der lokalen Kundensegmente beachten oder räumliche Vorteile ausnutzen.

- Tankstellen in Großstädten

agieren oft in einem gesättigten Markt mit viel Konkurrenz. Auf dem Land gibt es weniger Mitbewerber, somit sind hier höhere Preise möglich.

- Supermärkte in sozialen Brennpunkten haben für die identischen Produkte andere Preise als in „besser situierten“ Vierteln.

6. Personelle Preisdifferenzierung: Preisunterschiede, die auf Merkmalen von Menschen beruhen, sind das, was im negativen Sinn unter Preisdiskriminierung verstanden wird.

- Einwegrasierer für Damen sind in der Regel teurer als für Männer.
- Kinder und Rentner können günstiger in den Zoo oder ins Theater.

7. Verdeckte Preisdifferenzierung: Bei dieser Form der produktbezogenen Preisdifferenzierung täuschen Sie bei Ihren Produkten Unterschiede vor, obwohl diese kaum oder gar nicht vorhanden sind.

- Hersteller verkaufen in einem Supermarkt ihre Produkte unter der teuren Eigenmarke und einem günstigen Label.
- Viele Autos von VW, ŠKODA und SEAT stammen aus den gleichen Werken in osteuropäischen Staaten, jedoch haben die VW-Modelle das Premium-Image von „Made in Germany“.

### Welche Vorteile bietet eine Preisdifferenzierung?

Es ist durchaus sinnvoll, ein Produkt oder eine Dienstleistung zu deutlich unterschiedlichen Preisen anzubieten. Denn mit einer Preisdifferenzierung können Sie von diesen Pluspunkten profitieren:

- Ihr Portfolio wirkt größer, als es ist.

- Ihre Kunden erhalten mehr Auswahl.
- Sie gehen auf Ihre Kundengruppen und deren Eigenschaften (zum Beispiel Gehalt) ein.
- Sie gewinnen Neukunden, indem Sie passende Preise anbieten.
- Teilmärkte und Marktlücken können besetzt werden.
- Sie reagieren individuell auf den Wettbewerbsdruck.
- Sie erhöhen die Auslastung, wenn beispielsweise die Nachfrage nachlässt.
- Überkapazitäten beziehungsweise volle Lagerräume lassen sich besser abbauen.
- Ihr Unternehmen erzielt eine Umsatzsteigerung.

### Welche Voraussetzungen gelten für diese Preispolitik?

Damit Ihre Preisdifferenzierung gelingt, müssen Sie zuerst ein paar Hausaufgaben machen. Diese sind zum Beispiel:

- Definieren Sie eine (oder mehrere) Zielgruppe(n) und nehmen Sie eine Kundensegmentierung vor. Finden Sie heraus, was diese voneinander unterscheidet (Herausforderungen, Wünsche, Budget etc.).
- Wie sieht die Preisbereitschaft, also die Zahlungsbereitschaft, Ihrer verschiedenen Kundengruppen aus? Sind sie wirklich bereit, einen hohen oder niedrigen Preis zu bezahlen?
- Ihre Preisdifferenzierung muss durch Marketing- und Vertriebsmaßnahmen unterstützt werden. So sollten Ihre Kunden beispielsweise durch eine Markenbildung deutlich verstehen, was Produkt A mit Preis A von Produkt B mit Preis B unterscheidet.
- Gibt es die passenden Grundlagen für eine räumliche, zeitliche oder beispielsweise per-

sonelle Preisdifferenzierung? Nur wenn der Markt, die Zielgruppen oder die lokalen Gegebenheiten deutlich heterogen ist/sind, kann eine Unterteilung gelingen.

### Die Preisdifferenzierung ist ein komplexes Konstrukt

Den richtigen Preis für ein Produkt oder für eine Dienstleistung zu finden, ist eine Wissenschaft für sich. Als Anbieter müssen Sie zahlreiche Variablen bedenken. Haben Sie sich für eine Art der Preisdifferenzierung entschieden, gilt es, viel zu experimentieren. Derart können Sie die oberen und unteren Grenzen Ihres Preisgefüges herausfinden.

### Autor



Thomas Behrendt arbeitet bei HubSpot im Direktvertrieb und ist für den DACH-Markt zuständig. Durch seine Erfahrung in der Beratung und Leidenschaft für Technologie hilft er nun Unternehmen dabei Ihre Marketing- und Vertriebsziele zu erreichen. Die richtige Strategie ist dabei genauso wichtig wie die passende Softwarelösung.



# Preisfindung

**So funktioniert die Skimming-Strategie**

Wenn Ihr Unternehmen ein Produkt entwickelt und es auf den Markt bringt, gibt es stets eine wichtige Frage: Was ist der ideale Preis? Darauf gibt es mehrere Antworten. Die passende müssen Sie im Rahmen der Preisgestaltung finden. Ein Lösungsweg ist die sogenannte Skimming-Strategie.

### Was ist eine Skimming-Strategie?

„Skimming“ bedeutet im Englischen „abschürfen“, „abscheiden“ oder „abschöpfen“. Daher stammt die Eindeutschung „Abschöpfungsstrategie“ des Fachbegriffs. Wenn ein Produkt zur Einführung mit einem hohen Preis startet und im Laufe seines Produktlebenszyklus günstiger wird, steckt dahinter eine Skimming-Strategie.

### Wie funktioniert eine Skimming-Preisstrategie?

Der Fachjargon nutzt für diese Art der dynamischen Preisstrategie auch die Begriffe Market Skimming, Skimming Pricing, Skimming-Preisstrategie oder Abschöpfungsstrategie.

Zum Beispiel geht es in der Nahrungsmittelproduktion beim Abschöpfen darum, die oberste Schicht wegzunehmen, denn diese kann oft sehr nahrhaft sein. So ist es im übertragenen Sinn auch beim Marketing und Vertrieb:

Mit einer Skimming-Strategie erreichen Sie zuerst eine sehr lukrative Schicht an Käufern. Die sogenannten Early Adopter (also frühzeitige Anwender, zum Beispiel Technik-Enthusiasten) besitzen die Zahlungsbereitschaft, bei der Markteinführung eines neuen Produktes eine recht hohe Kaufsumme auszugeben. Wurde diese Zielgruppe „abgeschöpft“, kann Ihr Unternehmen den Preis senken.



### Die positiven Aspekte der Abschöpfungsstrategie

Nicht gleich mit einem moderaten oder niedrigen Preis zu starten, bietet ein paar Vorteile für Sie:

- Durch den hohen Preis für das Produkt erwirtschaftet Ihr Unternehmen schneller die Entwicklungskosten.
- Ein hoher Einführungspreis unterstreicht die Wertigkeit eines Produktes.
- Eine gewisse Preisstabilität zahlt positiv auf das Premium-Image einer Marke ein.
- Können Sie den hohen Preis lange halten und die Kosten amortisieren, erhöht das Ihren Gewinn.
- Wenn Sie mit einem hohen Preis einsteigen, müssen Sie nicht später (zwangsläufig) die Preise erhöhen, um beispielsweise die Produktionskosten reinzuholen.

Eine Skimming-Strategie ist somit das Gegenteil einer Penetrationsstrategie. Bei der Penetrationsstrategie liegt der Einführungspreis recht niedrig, um schnell eine große Kundengruppe anzusprechen. Darunter leiden unter anderem die Marge und der Gewinn.

### Die Nachteile der Skimming-Preisstrategie

Nicht jedes Produkt und jede Marktsituation eignen sich zum Abschöpfen der lukrativen Kundenschichten. Denn:

- Die Produktqualität und/oder eine Einzigartigkeit müssen den hohen Preis rechtfertigen. Bei einer hohen Marktsättigung mit vielen gleichwertigen Mitbewerbern fällt das Marktpotenzial für ein „überteuertes“ Produkt gering aus.
- Ein Pricing im oberen Segment sorgt eventuell dafür, dass die Verkaufszahlen zu gering aus-

fallen – was die Stückkosten nach oben treibt.

- Ist Ihr Produkt leicht kopier- oder nachahmbar, versuchen Konkurrenten, ähnliche Produkte zu niedrigeren Preisen zu veröffentlichen. Das setzt Ihr Produkt und Ihre Preisstrategie unter Druck.
- Setzen Sie zuerst den Startpreis zu hoch an, um ihn rasch zu senken, wirkt sich das negativ auf Ihr Image aus. Die Kunden merken, dass Sie Ihre Preise schnell anpassen müssen. Somit ist deren Zahlungsbereitschaft nicht da, um gleich zum Launch zuzuschlagen.

Anders ausgedrückt: Sie müssen im Zuge Ihrer Strategie eine deutliche Rechtfertigung für einen hohen Startpreis finden. Und diese Rechtfertigung sollten Sie lange aufrechterhalten können, damit Sie den Preisverfall beziehungsweise den erzwungenen Preisnachlass möglichst lange nach hinten schieben können.

### Die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Skimming-Strategie

Eine Abschöpfungsstrategie wirkt für Sie aufgrund der Vorteile verlockend? Wenn Sie eine derartige Preisgestaltung verfolgen, sollten ein paar Basics gegeben sein:

- Für Ihr Produkt gibt es wenige gleichwertige oder ähnliche Ersatzprodukte. Im besten Fall agieren Sie in einem Blue Ocean (Markt ohne Wettbewerber), bei dem Ihr Angebot konkurrenzlos ist.
- Es muss genügend potenzielle Kunden geben, die bereit sind, einen hohen Einführungspreis zu bezahlen.
- Um Kunden mit dieser Zahlungsbereitschaft zu erreichen, sollte Ihr Produkt eine hohe Qualität

besitzen und/oder zu einer starken Marke gehören.

- Die Skimming-Strategie hat sich bei Produkten bewährt, deren Nutzen für die Besitzer mit der Zeit nachlässt. Das ist oft im Tech- und Entertainment-Sektor der Fall.

### Skimming-Strategie: Ein Beispiel

Ist Ihnen schon aufgefallen, dass alle neuen iPhone-Modelle in der Regel mehr kosten als die Smartphones von anderen Herstellern? Und dass Apple die Preise nur langsam und moderat senkt?

Mit dieser Preisstrategie ist Apple seit vielen Jahren erfolgreich, obwohl auf dem Smartphone-Markt teilweise ein gnadenloser Preiskampf tobt. Warum kann Apple mit dieser Strategie agieren? Es liegt einerseits am starken Image von Apple. Die Marke steht beispielsweise für Innovationskraft, Zuverlässigkeit und schickes Design.

Zum anderen lässt sich Apple nicht auf Rabattschlachten ein. Das erfolgreiche Unternehmen aus Cupertino senkt nur dezent und durchdacht seine Produktpreise – es schöpft also lange ab. Das wirkt sich positiv auf die Marge, den Gewinn und auch die Marke aus.

Dass Apple an diesen Punkt kommen konnte, ging nicht von heute auf morgen. Dahinter stecken eine nachhaltige Marken- und Preisstrategie, die über viele Jahre aufgebaut werden mussten.

Samsung versucht, diese Strategie mit seinen Premium-Smartphones zu kopieren. Diese kosten für Early Adopter um die 1.000 Euro, doch nach kurzer Zeit tritt ein Preissturz ein. Teilweise kann Samsung nach einem halben Jahr nur noch die Hälfte des Preises verlangen.

### Abschöpfungsstrategie: Hochpreisig starten oder nicht?

Der Begriff Preisstrategie beinhaltet das Wort „Strategie“. Das bedeutet, dass Sie genau durchdenken müssen, welches Pricing für Ihr Produkt am besten geeignet ist. Dafür gibt es verschiedene Einflussfaktoren. Ebenso sollten Sie planen, wie Sie den angedachten Preis, zum Beispiel im Rahmen eines Market Skimming sowie über Maßnahmen im Marketing und Vertrieb, unterstützen können. Damit Ihre Abschöpfungsstrategie zum Erfolg führt sollten Sie auf Bausteine wie Kommunikation, Verfügbarkeit, Image, Marktveränderungen und Kundenwünsche achten.

### Autor



Maximilian Keil leitet bei HubSpot ein Vertriebsteam mit Fokus auf mittelständische Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Vor seiner Tätigkeit bei HubSpot hat er Unternehmen in ganz Europa bei der digitalen Transformation unterstützt. Diese Erfahrungen nutzt er nun, um gemeinsam mit Unternehmen SaaS-Lösungen zu evaluieren und sie bei Herausforderungen im Vertrieb, Marketing oder Kundenservice zu unterstützen.



# Das Defilée der Diversität

**Die Gewinner des dpr award 2021**

# HAPPY GANG

## Produkt/Geschäftsmodell

### Name des Unternehmens/ Produkts

HAPPYGANG made by cormes

### GründerInnen

Cengiz Kurt (cormes)

### gegründet (Datum)

2001 cormes GmbH  
2020 HAPPYGANG

### GeschäftsführerInnen

Christof Szwarc und Cengiz Kurt (cormes), Martin Schottstädt (HAPPYGANG)

### Anschrift

HAPPYGANG (cormes GmbH)  
Reichenberger Str. 36  
10999 Berlin

### Kontakt

Christof Szwarc  
Martin Schottstädt

### E-Mail-Adresse

szwarc@cormes.de  
schottstaedt@happygang.org

### Website

<https://karriere.cormes.de/>  
<https://www.happygang.org/>

### Welche Produkte/Dienstleistungen bieten Sie an?

Als erstes unabhängiges Social Media Powerhouse in Deutschland entwickeln wir mit eigenproduzierten Inhalten - wie Videos, Live-Shows,

Reels, Stories und Bildern – nationale sowie international starke Medienmarken. Zu unseren Kernmarken gehören unter anderem „WISSTIHRNOCH?“, welche über Facebook, Instagram, Snapchat, YouTube, Twitch oder TikTok ein Millionenpublikum erreicht.

Mit dem Fokus auf natürliche Reichweite und viralem Content beraten wir zudem auch weitere Marken bei der Umsetzung ihrer Social-Media- und Content-Strategien und erschaffen reichweitenstarke Portfolios an owned und operated Channels.

### Welche Probleme lösen Ihre Produkte/Dienstleistungen?

Unsere über 40 Expert:innen aus den Bereichen Social Media, Redaktion, Business Intelligence, Visual Design und Video-Produktion kreieren täglich unzählige bewegende Storys. Mit unserem Content wollen wir weltweit mit viel Liebe und Freude für Unterhaltung sorgen und einen neuen Maßstab in Sachen Entertainment definieren. Unser Ziel ist, es Menschen mit gemeinsamen Themen wieder zu vereinen, sie zum Lachen und Nachdenken zu bewegen. Wir wollen Interaktion über Generationen und Kanäle hinweg erzeugen.

V.l.n.r.: Die Geschäftsführer Cengiz Kurt, Christof Szwarc und Martin Schottstädt

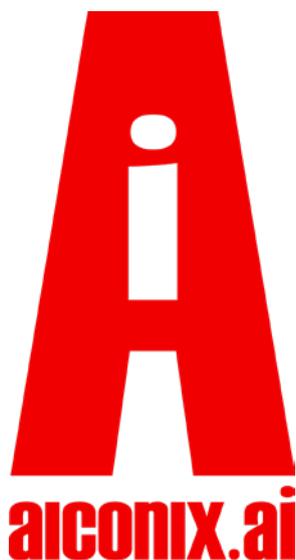


### Was unterscheidet Ihre Lösung von anderen?

Unser Erfolgsgeheimnis ist unsere analytische und kreative Arbeitsweise. Wir haben bereits millionenfach Social Media Assets veröffentlicht und damit einen einzigartigen Datenpool geschaffen. Über dieses Wissen und unseren emotional positiven Ansatz generieren wir gezielt viralen Content, der Millionen von Menschen glücklich macht. Als offizieller Medienpartner von Facebook und Snapchat können wir unsere Expertise und unser Wissen über Unternehmensmarken auch erfolgreich an andere Unternehmen weitergeben.

### Wie sehen Sie die Medienlandschaft in drei Jahren?

Live-Formate werden weiter an Bedeutung gewinnen. Konsumenten wollen nicht mehr nur unterhalten werden, sondern in ein immersives Medienerlebnis eintauchen, das auf ihre persönlichen Bedürfnisse und Interessen zugeschnitten ist. Formate, die auf VR und AR setzen, werden sich zunehmend als Standard etablieren. Public Figures und Influencer werden sich weiterhin nur dann behaupten können, wenn sie die veränderten Bedürfnisse der Viewer in ihren Content einbinden.



## ■ Prozess/Technologie

### Name des Unternehmens/ Produkts

aiconix

### GründerInnen

Eugen Gross

### gegründet (Datum)

April 2018

### GeschäftsführerInnen

Eugen Gross

### Anschrift

Harburger Schloßstraße 6-12  
21079 Hamburg

### Kontakt

Eugen Gross

### E-Mail-Adresse

office@aiconix.ai

### Website

[www.aiconix.ai](http://www.aiconix.ai)

### Welche Produkte/Dienstleistungen bieten Sie an?

aiconix ist ein KI-Technologie Enabler und Lösungsanbieter für die Analyse und Verarbeitung von audio-visuellen Inhalten. Mit unseren Lösungen wie Live-Streaming Transkription und Untertitelung, automatisierte Anreicherung von audiovisuellen Inhalten mit Metadaten, Auto-Katalogisierung von Medienarchiven und Analyse-Tools wie Gesichtserkennung oder Objektlokalisierung, helfen wir unseren Kunden, ihre audiovisuellen Inhalte anzureichern, um sie auffindbar, durchsuchbar und nutzbar zu machen.

### Welche Probleme lösen Ihre Produkte/Dienstleistungen?

Die Automatisierung einer Vielzahl von Routinetätigkeiten wie Metadatenkennzeichnung, Archivsuche und Transkription ist für viele Unternehmen von großem Interesse, da diese Aufgaben oft manuell erfolgen und Zeit kosten.

Gründer Eugen Gross



Mit Live-Streaming-Transkriptionen können Events, Konferenzen, etc. automatisiert untertitelt und in andere Sprachen übersetzt werden. Untertitel sind für Gehörlose und Hörgeschädigte unerlässlich und helfen Nicht-Muttersprachlern beim Verstehen.

Untertitel sind außerdem entscheidend, wenn es darum geht, SEO und Auffindbarkeit zu verbessern.

### Was unterscheidet Ihre Lösung von anderen?

Wir sind ein deutsches Unternehmen, DSGVO-konform und bieten unsere Lösungen sowohl in der Cloud als auch on-premises bei unseren Kunden an. Die Sicherheit der Daten unserer Kunden steht an oberster Stelle.

### Wie sehen Sie die Medienlandschaft in drei Jahren?

Noch digitaler, innovativer, diversifizierter und schnelllebiger.

# divisto learning

## Start-Up

### Name des Unternehmens/ Produkts

Divisto Learning

### GründerInnen

Rolf Corrodi, Patrick M. Müller,  
Karim Zekri

### gegründet (Datum)

19.08.21

### GeschäftsführerInnen

Patrick M. Müller

### Anschrift

Divisto Learning  
Seestraße 513  
8038 Zürich

### E-Mail-Adresse

info@divisto.ch

### Website

[www.divisto.ch](http://www.divisto.ch)

### Welche Produkte/Dienstleistungen bieten Sie an?

Im Zentrum des Angebots steht die Software Divisto Creator, die Lehrmittelverlagen und Institutionen im Bildungsbereich ermöglicht, ihr bestehendes und zukünftiges Bildungsangebot in ein inspirierendes und (audio-)visuell attraktives Erzählformat zu transformieren. Unser Team hat seinen Ursprung in den Bereichen Digital Storytelling und Visual Design. Deshalb bieten wir neben einer Software-Lösung auch Beratungsleistungen für die Überführung traditioneller Wissensinhalte in ein zeitgemäßes Format für die "Generation YouTube" an.

Da unsere Lösung auf Web-Technologie baut, können unsere Kunden die Inhalte direkt über ihre eigenen Vertriebskanäle verbreiten oder dafür die von uns geplante Verbreitungsplattform nutzen.

### Welche Probleme lösen Ihre Produkte/ Dienstleistungen?

Die Kluft zwischen formeller und informeller Wissensvermittlung reduziert Motivation und Lernerfolg bei Schülerinnen und Schülern. Wir tragen zur Problemlösung bei, indem wir der digitalen und audiovisuellen Transformation des Bildungsangebots mit einer intuitiven Software die Komplexität nehmen. Entsprechend bieten wir ein zeitgemäßes Format für Wissensinhalte, das über ein Headless CMS unabhängig von technologischen Drittpartnern zukunftssicher läuft.

### Was unterscheidet Ihre Lösung von anderen?

Unsere besonderen Stärken liegen im beschleunigten Prozess bei der Kreation interaktiver Lerninhalte

sowie im narrativen Vermittlungskonzept. Bezüglich Prozess bieten wir unseren Direktkunden, den Lehrmittelverlagen und Produzenten von Wissensinhalten, ein Tool und eine Methode, wie sie ohne Programmierkenntnisse ein höchst interaktives und multimediales Angebot an Wissensinhalten effizient erstellen können. Unser Alleinstellungsmerkmal in diesem Bereich ist, dass Designs und Animationen in Standard-Programmen wie Adobe After Effects kreiert und sodann nahtlos als interaktive Elemente in unser Framework implementiert werden können.

### Wie sehen Sie die Medienlandschaft in drei Jahren?

Noch konsolidierter als heute in Bezug auf Player, Standardisierung und Verbreitungskanäle. Die großen Player werden kleinere Mitbewerber entweder durch Zukäufe oder durch Ausübung ihrer Marktmacht verdrängen. Ganz im Sinne der Plattform-Ökonomie werden sie sich bei ihrer Dominanz auf die Beherrschung der Verbreitungskanäle konzentrieren. Wegen beschränkter Skaleneffekte werden die Big Players aber die eigentliche Content-Produktion kleineren Unternehmen überlassen.

Die Gründer Rolf Corrodi, Patrick M. Müller und Karim Zekri (c) Divisto Learning





## talking hands

### **Sonderpreis**

#### **Name des Unternehmens/ Produkts**

talking hands flipbooks

#### **GründerInnen**

Maria Möller  
Laura Mohn

#### **gegründet (Datum)**

05.10.2020

#### **GeschäftsführerInnen**

Maria Möller  
Laura Mohn

#### **Anschrift**

Senckenberganlage 31  
60325 Frankfurt

#### **E-Mail-Adresse**

support@talking-hands.net

#### **Website**

<https://talkinghandsflipbooks.com>

#### **Welche Produkte/Dienstleistungen bieten Sie an?**

Wir stellen hauptsächlich Gebärden-Daumenkinos her. Beim Abblättern des Daumenkinos wird eine Gebärde illustriert. Bisher haben wir uns bei der Auswahl der Gebärden auf den Grund-

wortschatz von Kleinkindern konzentriert, d. h. einfache aber notwendige Worte wie "Hunger", "Aua", "spielen" - Wörter, die im Kita-Alltag häufig vorkommen.

#### **Welche Probleme lösen Ihre Produkte/Dienstleistungen?**

Mit unseren Gebärden-Daumenkinos möchten wir Inklusion schaffen und nachhaltig fördern. Für uns bedeutet das, Kommunikation untereinander zu ermöglichen. Kinder mit Behinderung haben aufgrund fehlender

Kommunikationsmöglichkeiten oftmals Probleme Anschluss zu finden. Durch Gebärden können sich alle Kinder, trotz sprachlicher Barrieren verständigen.

#### **Was unterscheidet Ihre Lösung von anderen?**

Daumenkinos sind einfach in der Handhabung und vor allem für kleine Kinder interessant anzuschauen. Kinder, die unsere Gebärden-Daumenkinos durchblättern, sehen also die Ausführung der Gebärde, ohne dass ein/e Betreuer/in daneben stehen muss, um diese vorzuführen.

Unser Format ermöglicht es, dass Kinder sich die Daumenkinos aus eigenem Antrieb anschauen wollen und können.

#### **Wie sehen Sie die Medienlandschaft in drei Jahren?**

Hoffentlich inklusiver, diverser und bunter.

Die Gründerinnen Maria Möller und Laura Mohn



## ■ „Du bringst das Digitale zum Fliegen“

**Laudatio von Harald Henzler zur Verleihung des dpr award für den „digital leader“ an Ralph Möllers.**

Lieber Ralph, herzlichen Glückwunsch zur Auszeichnung zum „digital leader“! Die Nobelpreise sind vergeben, jetzt kommt der größte Preis und pünktlich zur Messe: Du hast ihn, den Preis für den digital leader 2021 und ich darf eine Laudatio halten. Ich freue mich schon, das ist die erste Laudatio meines Lebens. Das ist das erste Mal, dass Du den dpr award bekommst und - Du hast ihn verdient. Du hast ihn natürlich deshalb verdient, weil Du im Grunde das alles schon gemacht hast, bevor es diesen Preis gab, bevor es diesen Namen gab – und bevor alle wussten, was ein digital leader ist.

Wenn man jetzt Studenten die Aufgabe gäbe, eine wissenschaftliche Arbeit darüber zu schreiben, was ein digital leader ist, dann müssten sie natürlich recherchieren: Wann hat wer darüber erstmals geschrieben und gesprochen? Dann stößt man vielleicht auf Literatur, die kaum älter ist als 10 oder 15 Jahre. Aber Du hast schon vorher angefangen. Du warst schon ein digital leader, bevor man „digital“ und „analog“ auseinanderhielt, bevor es die digital natives gab. Du hast mit CD-Roms, DVDs, Datenbanken und natürlich mit Apps und neuen tollen Produkten immer schon innovativ gedacht. Du warst immer schon offen, vor allem neugierig, und hattest schon immer Spaß am Neuen.

Du musstest nie ein soziales Netzwerk aufbauen, um Follower

zu finden, Dich zu finden in Deiner Filterblase. Durch deine Offenheit und Deine Zusammenspiele hast Du jeden eingeladen, mit Dir zusammen etwas zu tun. Egal welche Sprache, egal welche Hautfarbe, egal welches Geschlecht! Und wenn wir jetzt alle hier so versammeln könnten, die mit Dir zusammen etwas entwickelt haben, dann hätten wir eine sehr, sehr schöne bunte Mischung an Menschen, eine Schnittmenge verschiedenster Filterblasen. Du verbindest durch Dein Interesse, durch Deine Neugierde, durch Deine Lust am Neuen – und ohne Regeln und Vorgaben.

Ich habe letzte Woche etwas von einem Neurowissenschaftler, Professor Korte, gelesen, und der sagte: Im Gehirn ist es so, dass der gleiche Cocktail an Hormonen ausgeschüttet wird, wenn man Lust auf Neugier verspürt, man gut isst oder guten Sex hat. Und gut, ich werde jetzt nicht über guten Sex sprechen, dazu bin ich nicht berufen und das wäre jetzt wahrscheinlich auch für diesen Award nicht so passend – zumal Zoom so einiges rausschneiden würde –, aber wer Dich kennt und schon einmal einen Tag mit Dir verbracht hat, der weiß, dass gute neue Gedanken und gutes Essen zusammengehören.

Es kommt immer der Moment, in dem man mit Dir lange über etwas nachgedacht, diskutiert, etwas entwickelt hat – um dann glücklich und erschöpft das Neue vor sich zu haben. Und dann weißt Du aber auch, dass jetzt dieses philosophisch-theologische Leib-Seele-Problem irgendwann gelöst sein muss. Und Du löst es,

indem Du sagst: Da gibt es die beste Currywurst in München! Lass uns hier noch einen Whisky trinken! Da gibt es etwas Gutes zu essen! Und Deine Freude und Lust an beidem, die ist auch ansteckend schön. Also molekularbiologisches Essen in Miesbach ist genauso gut wie eben die Currywurst am Bahnhof. Auch damit verbindest Du und bringst die Leute zusammen, und jeder weiß, dass das zusammengehört: das Analoge und das Digitale.

Deswegen ist es auch so schade, dass wir uns nicht sehen! Obwohl es hier der „digital“ leader ist, den man auch digital begrüßt und lobt, ist es traurig, dass man sich nicht sehen kann, denn das wäre jetzt so schön: Dich zu sehen, wie Du ganz unruhig wirst, weil der Harald schon mindestens zwei Minuten redet, und eigentlich hätten wir schon längst irgend etwas zusammen machen müssen, statt jetzt hier lange rumzureden. Das ist auch das, was Dich auszeichnet: dass Du nicht lange über etwas redest, sondern dass Du es einfach machst. Erst durch das Handeln wird man merken, was wichtig ist und was nicht, und das Ganze ohne Angst vor Fehlern und ohne das übliche Schi Schi rund um agiles Projektmanagement, Prototypen und lean-start-ups. Schade, dass Du nicht Beamter oder irgendein Verwaltungsmensch geworden bist, denn dann gäbe es ein Problem nicht, das kürzlich bei der Bundestagswahl diskutiert wurde: dass Deutschland digitaler werden muss. Wenn Du vor einigen Jahren Beamter geworden wärest, dann hätten die sich nicht mit irgendwelchen Masken schützen können, vor deiner

ansteckenden Art, etwas digital zu machen. Bei allen Virenvergleichen, die jetzt nicht so opportun sind: Du hättest sie angesteckt, und zwar nicht mit Gähnen – das ist ja auch so ansteckend –, im Gegenteil, Du hättest das genau andersherum gemacht. Du hättest gesagt: Das machen wir jetzt! Und dann hätten alle anderen auch Lust bekommen. Und dann wäre Deutschland digital schon längst weiter. Deshalb das als Anregung: Hilf doch bitte, Deutschland digital voran zu bringen, vielleicht bist Du doch ab und an mal in Berlin, um alle anzustecken. Das wäre mein Wunsch an Dich.

Ich habe eben gesagt, dass dies meine erste Laudatio ist, und deswegen habe ich einschlägige Literatur gewälzt und geschaut, was man da jetzt sagen oder machen soll. Und da tauchte der Tipp auf, gegen Abschluss eine persönliche Anekdote mit reinzuwerfen, damit es authentisch wird. Authentisch ist ja wichtig heutzutage, und das „Würzen durch was Persönliches“. Sonst könnte ich ja ein Softwareprogramm sein.

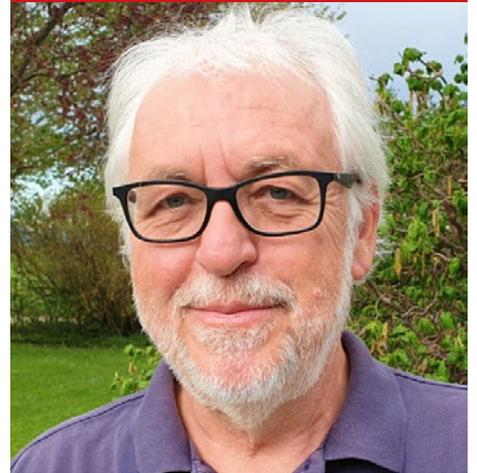
Die Anekdote, die ich mitgebe, ist wirklich passiert. Also ich bürgte dafür. Ich hatte ein Tablet vor mir auf dem Schoß, und ich saß neben Ralph und Ralph hat dieses Tablet zum Schweben gebracht, zum Fliegen. Also dieses Tablet flog vor meinen Augen hoch. Er hätte es auch mit dem Smartphone machen können, was viel leichter gewesen wäre. Nein, er hat's mit dem Tablet gemacht. Ich habe gemerkt: Das Digitale schwebt und fliegt. Ganz leicht. Und das hat mir Ralph gezeigt – man erkennt hier auch sofort die theologische Schulung bei Ralph. Er ist einfach ein „Evangelist“, wie das bei Apple heißen würde.

Es gab dann hinterher eine naturwissenschaftliche Erklärung von der Flugaufsichtsbehörde in Düsseldorf unten am Flughafen, und den vielen Feuerwehrleuten, die da mit Blaulicht standen. Ralph ist ein begnadeter Pilot und ich saß neben ihm im Flugzeug, das muss man an der Stelle dazusagen. Die Flug-Experten am Boden haben das, was sie am Himmel gesehen hatten, so erklärt: Wir seien mit unserem Flugzeug hinter ein anderes geraten, dann habe es Luftspiralen – was weiß ich – gegeben, bevor wir 500 Meter im Sturzflug auf den Flughafen zugesteuert seien. Das alles sei eine seltene Erscheinung gewesen. Aber ich weiß: Das war keine Erscheinung, das war Ralph. Der hat das sowieso alles im Blick und im Griff gehabt, denn er hat den Flieger gleich wieder in die Horizontale hingebraht, nach 500 Metern Sturzflug – nachdem er mir gezeigt hatte, wie dieses Tablet fliegt. Wie das Digitale fliegt. So dass wir gut gelandet sind.

Und mit dem Bild möchte ich jetzt auch diese lange Laudatio beenden, lieber Ralph. Du bringst das Digitale zum Fliegen, zum Schweben, zum freudig-Mitmachen. Und alles andere als ein rostiger Ritter bist du natürlich sowieso. Du bist der tapfere Ritter der Digitalisierung. Und in dem Sinne, ich werde jetzt nicht singen, denn das kann ich nicht: Herzlichen Glückwunsch!

Bis dann!

## Über Ralph Möllers



Geboren 1956 in Münster. Studium der Germanistik und Theologie. 1986 Lektor im Computerbuchverlag Markt & Technik in München. 1988 die Gründung des Systema Verlages gemeinsam mit Iris Bellinghausen. Systema wird einer der ersten Multimedia-Verlage in Deutschland. 1996 erwirbt die Holtzbrinck Gruppe den Verlag. Möllers verlässt das Unternehmen und übernimmt die Geschäftsführung des Multimedia Publishers Navigo, der 1997 ebenfalls an die Holtzbrinck Gruppe geht. 1997 Gründung des dritten Verlages Terzio. Terzio publiziert innovative Kindermedien wie die Löwenzahn CD-ROM, die Schachlernreihe Fritz & Fertig und die Kindermusicals um „Ritter Rost“. 2012 übernimmt Carlsen den Imprint Terzio und die Rechte an den Kinderbüchern des Verlages. Gemeinsam mit dem technischen Partner WITS Interactive, Mumbai, entwickelt Möllers das Online-Marketingtool Book2look und gründet die Book2look International GmbH. Weltweit vertreibt Nielsen BookData und in den USA und Kanada Bowker die Lösung. Ab 2017 entwickelt Book2look mit lectory.io eine internationale Plattform für Social Reading vor allem im edukativen Bereich.

Mit Harald Henzler hat Möllers unter anderem an Flipintu gearbeitet, einer personalisierten Plattform für Leseinhalte.

A yellow pencil is positioned vertically on the right side of the page, pointing upwards. A yellow triangle is drawn on a light blue background, with its tip pointing towards the pencil's tip. The triangle's base is on the left edge of the page. Below the triangle, there is a red horizontal bar. The main title is centered below the red bar.

# Wie sieht New Learning im New Normal aus?

**Lernen und Arbeiten wächst immer mehr  
zusammen**

**H**oppla – wir alle haben es in den letzten Monaten erlebt: Präsenztrainings sind gerade nicht möglich!?! Was nun?? Der Einsatz von E-Learning ist zwar für viele bereits gelebte Praxis, aber für genauso viele war es ein Sprung ins kalte Wasser: Digital Learning von 0 auf 100! Nach dem ersten „Feuerlöschen“ ist vielen klar geworden, dass Digital Learning viel mehr ist, als Präsenztrainings 1:1 in Live Online Trainings zu „kopieren“. Für viele tat sich eine neue Welt des Lernens auf. Mit der wichtigen Erkenntnis: Lernen muss neu gedacht werden!

Schon seit langem zeichnet sich die Entwicklung ab, dass Lernen und Arbeiten zusammenwächst. Digitale Bildung wird somit zum strategischen Erfolgsfaktor. Die Entwicklung geht weg vom „Gießkannen-Prinzip“ und hin zum individuellen Lernpfad – weg vom „Lernen auf Vorrat“ hin zum „Learning on demand“.

Dabei zeichnen sich zwei gegenläufige Trends ab: Der vertikale Ansatz geht in Richtung Adaptive Learning. Auf Basis gesammelter Nutzerdaten – Stichwort Big Data, Learning Analytics, Performance Support, Künstliche Intelligenz (KI) – erhalten die Lernenden eine klare Lernempfehlung – sowohl inhaltlich als auch in Bezug auf das bevorzugte Lernformat. Der gegenläufige Trend – horizontal – beschreibt das kollaborative Lernen. Hier sind die Stichworte Lerner-zentriert, selbstorganisiert, Lernen mit und von der Peer-Group. Und dazwischen gibt es viel: Es reicht von eindimensionalen Web Based Trainings (WBT) bis hin zu dreidimensionalen Lernwelten, von Live Online Trainings bis hin zum KI-



gestützten Lern-Buddy in Form eines Roboters, von Game Based Learning bis Chat-Bots als Assistenz-System.

Diese unterschiedlichen Lernformen sinnvoll im Sinne der Lernenden und der Organisation einzusetzen, ist Chance und Herausforderung zugleich. Dabei sollte das Weiterbildungsangebot an den strategischen Zielen der Organisation ausgerichtet sein und Wirkungsorientierung im Fokus haben. Gleichzeitig ist es wichtig, die Learner Experience in den Mittelpunkt unserer Konzepte zu stellen.

Die Entwicklung in Richtung Learning Experience Plattformen (LXP) hat viel weniger eine technische Komponente als vielmehr eine methodisch-didaktische. Wir müssen einerseits den Lernenden die Freiheit geben, nach ihren Bedarfen flexibel auf Inhalte zugreifen zu können. Gleichzeitig müssen wir sie aber auch befähigen, selbstbestimmt und selbstorganisiert ihren individuellen Lernpfad zu gestalten und zu verfolgen.

Damit stoßen wir einen Wandel der Lernkultur an. Das bedeutet mehr Selbstbestimmtheit beim Lernen, aber auch mehr Selbstverantwortung beim Lernenden. Die Vorgesetzten müssen den Lernenden mehr Freiraum ermöglichen und Vertrauen entgegenbringen. Die Trainer bekommen eine neue Rolle – statt „nur“ Wissensvermittler eher Lernberater und Moderator im Lernprozess. Und die Trainingsverantwortlichen wandeln sich vom Trainingsverwalter zum Lern-Szenarien-Gestalter – und sind somit wichtige Business-Partner in der Organisation.

Das führt uns wieder zurück zu der Erkenntnis: Wir müssen lernen neu denken! Wir müssen neue Wege gehen! Wir müssen die wertvollen Präsenzphasen sinnvoller nutzen! Und wir müssen in Lernszenarien die verschiedenen Lernformen so einsetzen, dass sie optimal zum Lernerfolg beitragen können. Daher wird es eine wichtige Aufgabe für alle Verantwortlichen sein, sich über Learning Design, Design Thinking und zielführende Learning Journeys Gedanken zu machen und entsprechende Kompetenzen aufzubauen.

Gleichzeitig müssen Learning Eco Systems geschaffen werden, die der ganzheitlichen Sicht auf das Lernen und die Lernenden einer Organisation gerecht werden. Dort spielen alle am Lernprozess Beteiligten eine wichtige Rolle, aber auch technische Rahmenbedingungen und organisatorische Voraussetzungen.

In der Praxis hat sich bewährt, bei der Einführung von E-Learning in der Reihenfolge vorzugehen: zunächst methodisch-didaktische Anforderungen zu identifizieren, dann organisatorische Fragestellungen zu klären und erst dann die Auswahl an technologischen Lösungen zu treffen. Nur so kann man gewährleisten, dass nicht die „fancy“ technische Lösung im Fokus steht, sondern das zielführende Learning Design.

Last but not least: Trotz all der neuen technischen Entwicklungen wie KI-gestützte Assistenz-Systeme, Virtual und Augmented Reality, Learning Experience Plattformen und Social Collaboration Tools – E-Learning



ist KEIN Buch mit sieben Siegeln! Sinnvoll ist es, in kleinen und pragmatischen Schritten den eigenen Weg zu finden und schrittweise neue Lernformen in Trainingsangebote zu integrieren und diese in Blenden Learning Szenarien einzusetzen. Dabei bleibt eines immer wichtig: Erst der Mensch und dann die Technik!

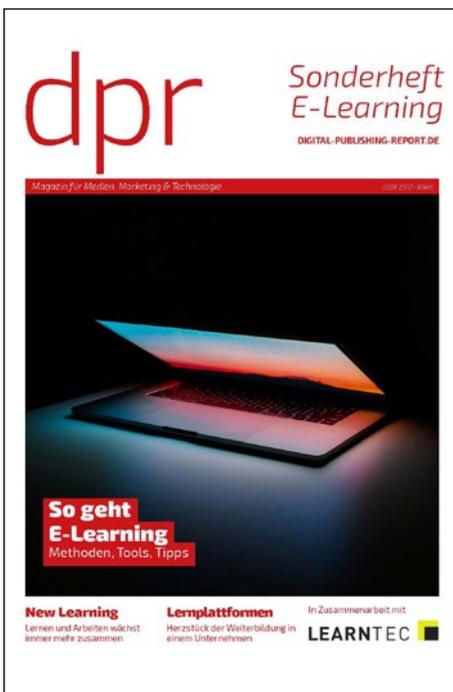
### Autorin



Sünne Eichler beschäftigt sich seit 2000 mit dem Thema E-Learning. Seit 2010 ist sie Inhaberin der Sünne Eichler Beratung für Bildungsmanagement und begleitet Organisationen bei der Einführung und Weiterentwicklung von E-Learning-Konzepten. Außerdem leitet sie seit 2019 das Steinbeis-Institute for Digital Learning & Leadership, in dem zertifizierte Lehrgänge angeboten werden. Sie ist für den Kongress der LEARNTEC verantwortlich und Vorsitzende des Arbeitskreises Learning Solution des Bitkom.



## Kostenloses Sonderheft "E-Learning": Alles rund um Lernplattformen, New Learning, Methoden & Tools



Zahlreiche erfahrene Autorinnen und Autoren bieten in ihren Beiträgen einen umfassenden Überblick zum Markt, dem Aufbau und dem Betrieb von E-Learning-Angeboten geben.

Aus dem Inhalt:

- Wie sieht New Learning im New Normal aus?
- Ob digital, analog oder hybrid: „Lernen wird mobil“
- Wissenstransfer in der Online- Lehre
- Präsentieren und Konferieren in der virtuellen Welt
- Wissensmanagement in Unternehmen
- Erfolgreiches Training in (IT-)Projekten
- Blended Learning
- E-Learning-Technik: Lernplattformen
- Die 10 größten Irrtümer beim E-Learning

uvm.

**Download:**  
<https://dpr.direct/elearning>





# Wissensmanagement als wertvolle Ressource und ökonomischer Wettbewerbsvorteil

**Vorhandenes Wissen identifizieren, ver-  
netzen und strategisch einsetzen**

**W**issensmanagement im Unternehmen ist heute kaum mehr wegzudenken. Wissen gilt als wertvolle Ressource und bedeutet einen ökonomischen Wettbewerbsvorteil in der immer stärker globalisierten Welt. Auch in mittleren und kleineren Firmen und Einrichtungen wie Schulen, Verbänden oder Organisationen spielt das Wissensmanagement zunehmend eine größere Rolle. Wissensmanagement bedeutet, vorhandenes Wissen

- zu identifizieren,
- zu vernetzen,
- zu bewerten und
- bestmöglich strategisch und operativ einzusetzen.

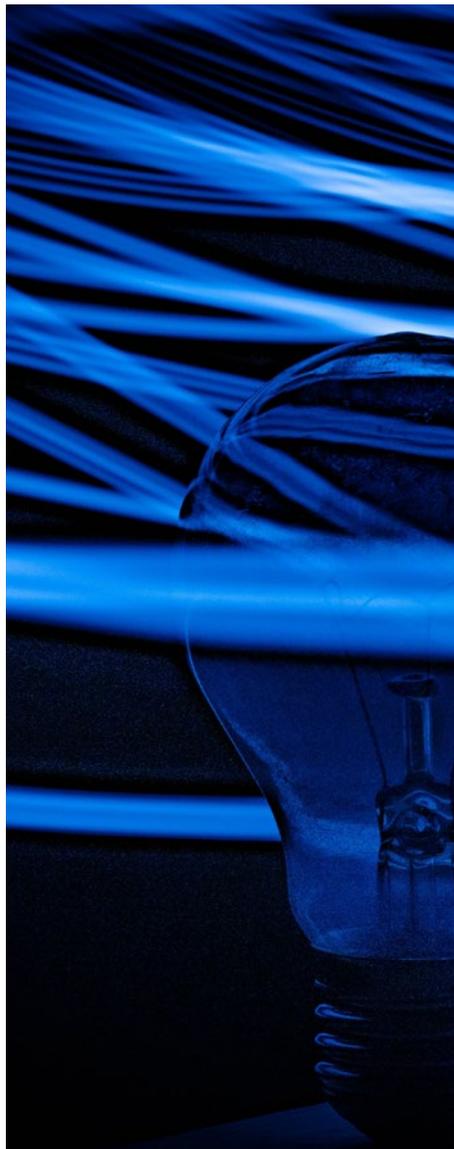
Dafür gibt es verschiedene Wissensmanagement-Methoden. Wissensmanager, die das Wissen eines Unternehmens koordinieren, sorgen dafür, dass sämtliches vorhandene Wissen gespeichert, verwaltet und für andere verfügbar gemacht wird. Nur so sind alle Mitarbeiter jederzeit informiert und auf dem neuesten Stand.

Wissen steckt aber nicht nur im Unternehmen selbst. Vielmehr verfügen auch Partner, Lieferanten oder Kunden über externes Wissen, das Wissensmanager für das Unternehmen zugänglich machen. So lässt sich neues Wissen generieren und in innovative Produkte, Prozesse und Geschäftsfelder umsetzen (Innovationsmanagement).

Wissensmanagement funktioniert über ein Wissensmanagement-System, das zu den Strukturen eines Unternehmens passt. Es unterstützt Wissensmanager dabei, die Fäden in der Hand zu halten und lose Enden zusammenzuführen. Hilfreich sind außerdem Wissensmanagement-Instrumente wie eine Wissens-

management-Software oder eine Wissensdatenbank, die das Wissen sammelt, ordnet, strukturiert und allen Mitarbeitern über ein kluges Dokumentenmanagement zugänglich macht.

Solche Wissensmanagement-Tools vereinfachen das Projektmanagement und Prozessmanagement meist erheblich. Wissenschaftler haben verschiedene Wissensmanagement-Modelle aufgestellt, die unterschiedliche Kernprozesse und Aktivitäten im Wissensmanagement abbilden. Für Unternehmen erstellen Fachleute auf dieser Basis individuell ein Konzept für die Einführung von Wissensmanagement.



Um Wissensmanagement in einem Unternehmen einzuführen, sollte ein Konzept entwickelt werden. Fachleute erstellen diese Konzepte individuell für Unternehmen.

### **Konzeptentwicklung**

Die Konzeptentwicklung ist ein wesentlicher Pfeiler, wenn ein Unternehmen neue Projekte (z. B. Wissensmanagement) oder Produkte entwickeln möchte. Ein Konzept erstellen gehört zu den Aufgaben eines Konzeptentwicklers. Im Gegensatz zum Projektmanager, der einen Plan nach strikten Vorgaben abarbeitet, muss er ein wenig kreativer sein.

Die Konzeptentwicklung besitzt einigen Gestaltungsspielraum, ist aber die Basis für den späteren konkreten Projektplan – und auch seinen Erfolg. Aus der Konzepterstellung lassen sich die wichtigsten Aufgaben, die Verantwortlichen, die Arbeitspakete, Umsetzungsschritte und der Zeitplan für die Produktentwicklung ableiten. Eine Konzept-Vorlage oder Konzepterstellung-Vorlage als kostenloser Download im Internet erleichtert Ihnen das Arbeiten, wenn Sie ein Konzept entwickeln.

Die Konzeptentwicklung bedeutet zunächst:

- Zuhören
- Fragen stellen
- das Problem des Auftraggebers erfassen
- alle wesentlichen Fakten sammeln

Alle Informationen fließen in den Konzeptplan ein. Konzepter entwickeln eigene Ideen und finden überzeugende Lösungsansätze für das Problem. Gleichzeitig müssen sie strukturiert mit passenden Konzeptionswicklungs-Methoden und -Instrumenten vorgehen.

Erkennbar sein sollten ein roter Faden und eine logische, nachvollziehbare Gliederung (Konzept-Bausteine).

Wer einen Konzeptplan erstellen möchte, sollte einige Punkte berücksichtigen:

- die Beschreibung der Aufgabe und des Projekts
- die Situationsanalyse (Einflussfaktoren, Zusammenhänge, Chancen, Schwachstellen)
- die Zielsetzung (Priorität, Art der Ziele, z.B. inhaltlich oder finanziell).

Auch die Bewertung ist Teil der Konzeptentwicklung, damit der Entscheider die Chancen und Risiken des Projektes besser einschätzen und fundierte Entscheidungen treffen kann. Der Punkt „Projektumsetzung“ im Firmenkonzept beinhaltet alle dafür notwendigen Aspekte, etwa die Ressourcen oder den Budgetbedarf. Und: Das Konzept muss für alle Beteiligten gut verständlich sein.

## **Semantische Systeme / Suchmaschinen**

Semantische Systeme sind Werkzeuge, um die zunehmende Datenflut besser zu bewältigen. Denn täglich stürmen unzählige neue Informationen aus E-Mails, PDFs, Dokumentationen oder Produktbeschreibungen auf die Firmenmitarbeiter ein. Semantische Systeme weisen Daten durch semantische Anmerkungen verschiedene Bedeutungen zu (Semantik = Bedeutung).

So ist es möglich, in Datenbanken nach Schlüsselbegriffen und unterschiedlichen Bedeutungskontexten zu suchen. Damit verändern sich auch die Möglichkeiten, auf diese Informationen zuzugreifen. Ein semantisches Netz oder semantisches Netzwerk bildet

begriffliche Zusammenhänge und unterschiedliche Bedeutungen von Wörtern ab.

Eine semantische Suche bieten längst auch Web-Suchmaschinen wie die Google-Suche. Der Suchmaschinen-Algorithmus arbeitet mit der semantischen Analyse (semantic analysis), um maßgeschneiderte und relevante Suchergebnisse zu liefern. Die Suchmaschinenoptimierung (SEO) von Online-Inhalten und das Suchmaschinenmarketing (SEM) setzen ebenfalls darauf, dass Nutzer Wörter in bestimmten Bedeutungsumfeldern und Zusammenhängen suchen. Beim Ranking des Contents geht es dann um dessen Sinngehalt, seine Zusammenhänge, Verknüpfungen und Beziehungen. Die Suchmaschinen-Werbung ist wiederum passgenau auf die Inhalte zugeschnitten, die ein Nutzer in den Suchmaschinen (Internet) gesucht hat.

Jeder Mensch besitzt übrigens ein semantisches Gedächtnis, das in einem semantischen Netzwerk organisiert ist. Es umfasst sein Fakten- und Allgemeinwissen, das er im Lauf des Lebens anhäuft. Darin sind grundlegende Bedeutungen von Wörtern, Begriffen und deren Zusammenhänge als verbale oder visuelle Codes gespeichert.

## **Wissensdatenbanken**

Wissensdatenbanken (knowledge database) sind ein fester Bestandteil des Wissensmanagements. Die Wissensdatenbank-Vorteile sind, dass sie das gesamte Wissen eines Unternehmens (z. B. Dokumente, Bilder, Videos) sammeln und es für Mitarbeiter schnell verfügbar machen – zu jeder Zeit und an jedem Ort. Eine Herausforderung der Wissensdatenbank für Unternehmen ist, dass das Wissen „flüssig“ ist, sich schnell verändert, veraltet und

damit oft nicht mehr relevant ist. Es gilt also, die Wissensdatenbanken regelmäßig mit neuem Wissen zu „füttern“ und Informationen zu aktualisieren. Der Aufbau einer Wissensdatenbank kostet Zeit und Geld – für Organisation, Hard- und Software sowie für das Anpassen und Einrichten (Schnittstellen!) des Wissensmanagementsystems. Wer eine Wissensdatenbank erstellen will, braucht spezialisierte Mitarbeiter. In größeren Unternehmen sind Wissensdatenbanken heute Standard. Kleinere und mittlere Unternehmen scheuen diese Investitionen dagegen oft.

Es gibt heute eine Vielzahl an Wissensdatenbank-Software, die das Wissen verwaltet und zugänglich macht. Die Wissensmanagement-Software erlaubt beispielsweise die Dokumentenverwaltung (Dokumentenmanagement), Ideenverwaltung oder das Management des gesamten Wissens (knowledge management). Je nach Unternehmen eignen sich unterschiedliche Wissensmanagement-Werkzeuge:

- Wissensdatenbanken (Strukturierung, Workflows, gemeinsame Arbeit an Dokumenten)
- Intranet
- Mitarbeiterportal
- Share Points
- Clouds
- Wikis
- Groupware/Collaboration Management Systeme (Interaktion der Mitarbeiter)
- Enterprise Search Engines für größere Unternehmen zur Dokumentensuche

Auch gibt es Lösungen, die Wikis mit Social Media-Werkzeugen verbinden. Einige Hersteller bieten eine Wissensdatenbank Freeware (Wissensdatenbank open source) an.

Quelle: LEARNTEC

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

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



Einmal  
monatlich  
kostenlos  
in Ihrem  
E-Mail-  
Postfach!