

das magazin zur digitalen transformation der medienbranche

dpr #17/2019
digital publishing report

ISSN 2512-9368



**ki und kommunikation
babelfisch der verlage
amazon verändert seo-spielregeln
agil und digital laufen auseinander**





ENTER

ein paar worte zum geleit

KI und Kommunikation, SEO auf Amazon, Roll-out von IT-Systemen, Micro-Moments – die aktuelle dpr-Ausgabe widmet sich vielen verschiedenen Bereichen des Alltags von „digitalen Medienmachern“. Und ich hoffe, dass Sie bei der Lektüre auch diesmal möglichst viele erhellende Momente haben. Vorab möchte ich besonders auf einen Artikel etwas detaillierter hinweisen, weil ich glaube, dass das darin geschilderte Projekt eines Schweizer Verlags mehrere Denkansätze auch in ganz anderen Bereichen der Medienwelt gibt.

Es geht um dem Stämpfli Verlag aus Bern, der einerseits als Fachverlag juristische Bücher und Zeitschriften herausbringt und andererseits Mitinhaberin und Zulieferin der in der Schweiz führenden juristischen Datenbank Swisslex ist. Um Inhalte – vorwiegend juristische Aufsätze – mehrsprachig anzubieten, setzt Stämpfli auf automatisierte Online-Übersetzungen durch das Kölner Unternehmen DeepL.

Die Vorteile liegen auf der Hand: natürlich Kostensenkungen – professionelle Übersetzungen in mehrere Sprachen sind teuer. Schnelligkeit – die DeepL-Übersetzungen werden in Sekundenschnelle on the fly generiert, so werden Backlist-Teste sofort erschlossen. Entscheidend aber: bessere Fokussierung auf den Kundennutzen. Die Nachteile: So ganz perfekt sind die Übersetzungen natürlich (noch) nicht. „Von unseren Kunden wissen wir, dass sie die Internetarchive unserer Zeitschriften im Wesentlichen zur schnellen Recherche verwenden und deshalb auch mit einer automatisierten und nicht zitierfähigen Übersetzung der Aufsätze vollends zufrieden sind“, erklärt Stephan Kilian, Programmleiter Juristische Medien, im dpr-Interview.



Mit einem Klick werde der Aufsatz in Deutsch, Französisch, Italienisch oder Englisch übersetzt. Dadurch gewinne der Nutzer den schnellen Überblick. Und wenn der sich im Detail mit dem Thema auseinandersetzen oder wissenschaftlich zitieren möchte, verwendet er die Originalversion des Beitrags, digital oder print.

Zusammengefasst bedeutet das: Ein Verlag verzichtet aus guten Gründen auf sprachliche Perfektion und menschliche Intelligenz – weil die an der Stelle nicht erforderlich ist. Zu Gunsten von Schnelligkeit, Markterschließung, forcierter Digitalisierung.

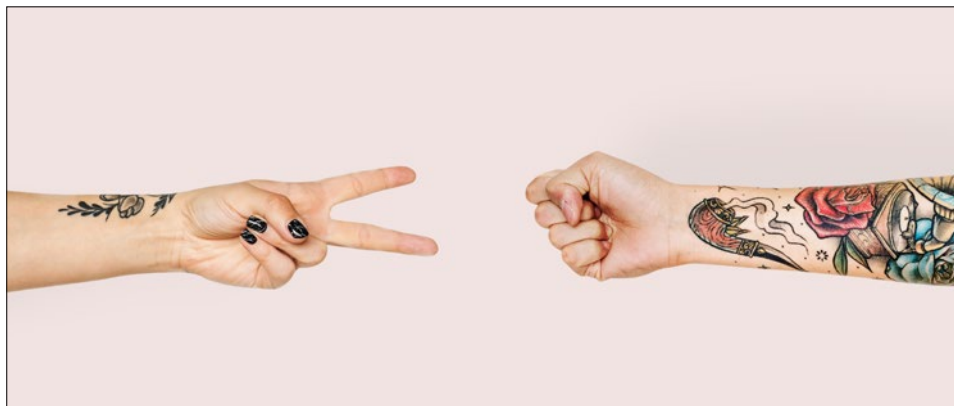
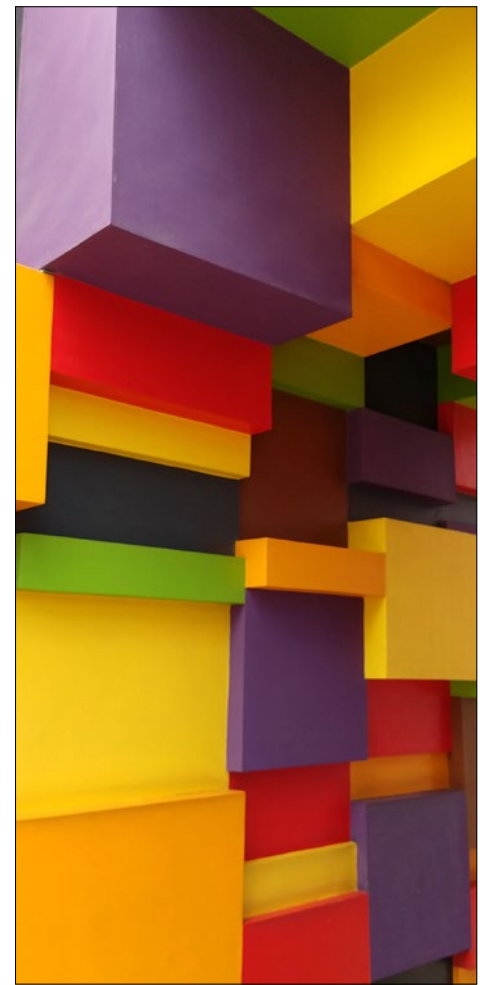
Mich erinnert diese Argumentation an andere Diskussionen aus dem Verlagsbereich. Beispiel Wettbewerb zum Selfpublishing: Sollten Verlage nicht bei Genreliteratur (à la Romance), die zunehmend von den verlegerischen Einzelkämpfern und digitalen Formaten dominiert wird, dezidiert Schmalpulpurlektorate an den Tag legen, um mehr und schneller Titel produzieren zu können? Eben weil ein im Detail durchkomponierter Text hier vom Leser gar nicht erwartet wird? Beispiel Sport- oder Bilanzberichterstattung, wo statt Journalisten Computer bei Presseverlagen automatisch entsprechende Meldungen verfassen.

Mut zur Imperfektion, um an anderer Stelle oder aber später im Verlauf der Produktentwicklung die von Verlagen – meist – gewohnte Gründlichkeit walten zu lassen, dies könnte eine Methode der Stunde sein, um die digitale Transformation zu meistern.

Eine erkenntnisreiche Lektüre wünscht

Daniel Lenz

in
halt



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

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

- 4 **der babelsches der verlage. inhalte in vielen sprachen ausspielen – automatisiert und on the fly**
- 8 **hase oder igel. wie künstliche intelligenz die kommunikation in verlagen verändert // gabriele horcher**
- 12 **kommunikation. der integrative faktor beim it-system-rollout // johannes ott**

- 14 **die customer journey gezielt mit micro-moments verbessern // paul-alexander thies**
- 16 **wie amazon die seo-spiel-regeln verändert // franz jordan**
- 18 **agil und digital laufen auseinander. digitale lösungen treiben die überwachung der arbeit voran // frank schabel**



der babelfisch der verlage inhalte in vielen sprachen ausspielen – automatisiert und on the fly

Mehrsprachiger Content steht schon immer auf der Agenda vieler Verlage, scheitert aber meist an finanziellen und zeitlichen Budgets, dem Handling mit Übersetzern und Übersetzerinnen, der Implementierung des übersetzten Contents usw. Die Stämpfli Verlag AG im schweizerischen Bern, einerseits klassischer Fachverlag mit juristischen Büchern und Zeitschriften, andererseits Mitinhaberin und Zulieferin der in der Schweiz führenden juristischen Datenbank Swisslex, geht jetzt einen neuen, automatisierten Weg, um Inhalte mehrsprachig anzubieten. Wir befragten Stephan Kilian, Programmleiter Juristische Medien beim Stämpfli Verlag.

Was waren denn die strategischen Gründe, das Thema Mehrsprachigkeit von Inhalten voranzutreiben?

Wir haben in der Schweiz die Herausforderung unsere (juristischen) Inhalte in den drei Landessprachen Deutsch, Französisch und Italienisch anzubieten. Bei Themen wie Pharmarecht oder Finanzmarktrecht ist häufig auch eine englische Übersetzung wichtig, da in den großen, internationalen Firmen in Basel oder Zürich eben Englisch gesprochen wird. In der Praxis bedeutet das, dass wir bei den Zeitschriften viele Beiträge professionell übersetzen lassen und in den Zeitschriften (zumindest die Abstracts) in mehreren Sprachen abdrucken. Aus Kundensicht bedeutet das, dass man, je nach Sprachkenntnissen, denselben Inhalt mehrsprachig findet. Ein eigentlich 4-seitiger Aufsatz ist dann eben

The screenshot shows the website FAMPR.ch, which is dedicated to family law. The main navigation includes 'Aktuelles Heft', 'Archiv', 'News Archiv', 'E-Paper', 'Abonnemente', 'Redaktion', and 'Textrichtlinien'. A search bar is present with the placeholder 'Suchbegriff oder FamPra.ch Nummer'. Below the search bar, there are tabs for 'Rubriken: Aufsätze', 'Gesetzgebung', 'Rezensionen', and 'Rechtsprechung'. The main content area displays an article titled 'Ausgewählte rechtliche Folgen der Öffnung der Ehe (und eingetragenen Partnerschaft) unter besonderer Berücksichtigung des Kindesrechts' by Mag.a Evelyn Gallmetzer, PhD. A pop-up window titled 'Maschinelle Übersetzung' is overlaid on the right side of the page. This window contains a disclaimer in German stating that the translation is provided by Stämpfli Verlag for informational purposes and is not guaranteed for accuracy. It also features a French title: 'Quelques conséquences juridiques de l'ouverture du mariage (et du partenariat enregistré) en ce qui concerne en particulier les droits des enfants' by Mag.a Evelyn Gallmetzer, PhD. Below the title, there are keywords in German and French.

Die Übersetzung öffnet sich in ein separates Fenster, ohne dabei die Artikel-Verlinkungen zu verlieren.

acht oder mehr Seiten lang, von denen der Kunde aber nur die Hälfte konsumieren wird.

Auch aus Verlagssicht ist das teuer und unzufriedenstellend. Von unseren Kunden wissen wir, dass sie die Internetarchive unserer Zeitschriften im Wesentlichen zur schnellen Recherche verwenden und deshalb auch mit einer automatisierten und nicht zitierfähigen Übersetzung der Aufsätze vollends zufrieden sind. Und genau das bieten wir jetzt an. Mit einem Klick hat man den interessanten Aufsatz in Deutsch, Französisch, Italienisch oder Englisch übersetzt. Dadurch gewinnt man den schnellen Überblick. Wenn man sich im Detail mit dem Thema auseinandersetzen möchte, oder wissenschaftlich zitieren möchte, muss man die Originalversion des Beitrags (digital oder print) verwenden.

Partner zu finden, mit denen nicht nur technologische, sondern auch inhaltlich überzeugende Lösungen umzusetzen sind, ist ja nicht einfach. Meistens fällt einem Google Translate ein, was aber in der Übersetzungsqualität oft mangelhaft ist. Wieso gerade das Kölner Unternehmen DeepL?

Schweizer Autoren/Leser/Lektoren sind in Übersetzungsfragen erprobt und unsere französischsprachigen Kollegen aus der Romandie haben uns auf die Qualität von DeepL hingewiesen. Die KI von DeepL übersetzt nicht Wort für Wort (wie andere Tools), sondern erfasst Sinn-

zusammenhänge innerhalb von ganzen Sätzen und Textblöcken. Und das führt zu meist richtig guten Übersetzungen. Das kann jeder testen: www.deepl.com

Eine Herausforderung ist, dass man nicht einfach den gesamten Text zu DeepL zur Übersetzung schicken kann, sondern bestimmte Textteile wie Literaturlisten oder Autorennamen herausfiltern muss. Sonst würde aus der Autorin Frau Pflaume in der französischen Version Mme Prune werden – und diese würde dann keiner kennen. Es ist sogar möglich, DeepL zu sagen, welche Begriffe er wie übersetzen soll. Das ist jedoch sehr heikel, denn man kann ja nicht alle Zusammenhänge voraussehen, in denen die Begriffe auftauchen werden.

Welche Projekte werden denn im Moment mit DeepL umgesetzt? Und wie kann man sich das ganz praktisch vorstellen, sowohl von der Implementierung als auch seitens der Nutzer?

Im Moment bieten wir die Funktion den registrierten Abonnenten von sieben unserer Zeitschriften an. Wer also eine juristische Stämpfli Zeitschrift abonniert hat, kann den Service ohne Zusatzkosten nutzen. Wir bewerben die Funktion im Internet, auf unseren Sozialen Medien und in gedruckten Zeitschriften. Wir versprechen uns eine stärkere Nutzung der Online-Archive, eine stärkere Bindung der Kunden an das Produkt und auch neue Kunden, die bislang mit



Für französischsprachige Juristen zum Beispiel stehen plötzlich eine Fülle an neuen Informationen zur Verfügung, die vorher aufgrund der Sprachbarriere nicht zugänglich waren.

einem Abo wegen der Sprachbarriere gezögert haben.

Technisch gesehen müssen wir jeden Beitrag, der auf die Plattform soll im HTML so auszeichnen, dass DeepL versteht, was übersetzt werden soll und was nicht. Dabei steuert die Browsersprache die Sprache der weiteren Benutzerführung.

Man kann aber auch ohne Abo testen: Unter www.staempfliverlag.com/testen kann jeder ein kostenloses Testabo eröffnen, das nach 30 Tagen oder nach dem Download von 10 Dokumenten automatisch beendet wird.

Wie sehen die weiteren Planungen aus?

Ziel ist es, unseren Content dem Nutzer in der Form und Sprache anzubieten, die er wünscht. Im digitalen Bereich liegt jetzt die Latte der Sprachbarriere niedriger.

Wir werden die Zeitschriftenplattform zuerst auf alle Zeitschriften aus dem Stämpfli Verlag ausbauen und dann auch andere thematisch passende Inhalte aus unserem Hause hinzufügen.

Wir würden DeepL gerne dabei helfen, in der Übersetzung der „juristischen Sprache“ noch besser zu werden. Wie gesagt lernt DeepL in logischen Zusammenhängen – und hier ist die juristische Sprache besonders exakt, aber eben auch abstrakt. Unsere Erfahrungen (und die Leserhinweise) würden wir gerne an die DeepL-Trainer weiterleiten.

Eine andere Schwäche der Fachzeitschriften, wegen der Herausgabe-Rhythmen nicht

schnell auf Aktualität reagieren zu können, haben wir ebenfalls behoben: Unsere Zeitschriften haben jetzt eine „Online first“-Komponente. Wenn ein Herausgeber findet, dass ein wichtiges Gerichtsurteil schnell der Leserschaft zur Kenntnis gebracht werden soll, dann muss er nicht Wochen auf das Erscheinen der nächsten Printausgabe warten. Innerhalb von 5 Arbeitstagen (für Lektorat, Satz und Freigabe) hatten wir diese Meldung online: <https://szs.recht.ch/de/artikel/01szsonlinefirst0219/verwendung-von-observationsmaterial-im-rahmen-von-psychiatrischen>

Diese Beiträge schalten wir wegen der Suchmaschinen-Auffindbarkeit auf „Free Access“ – sie können also auch von Nicht-Abonnenten gefunden, heruntergeladen, gelesen und über die Share-Funktion an Freunde und Kollegen weitergeleitet werden.

Ist ein solches Modell auch auf andere Medienunternehmen übertragbar?

Alle Fachinformationsanbieter kennen die Sprachbarriere. Überall dort, wo es darum geht, ein rasches Verständnis über einen Inhalt zu gewinnen (und nicht um exaktes Zitieren), werden es Leser (aber auch Autoren) lieben, auf den DeepL-Button zu klicken. Und wenn sich die DeepL-Qualität weiterentwickelt – und davon gehen wir aus – wird eine Online Übersetzung schon in naher Zukunft „normal“ sein und erwartet werden.



stephan kilian

Stephan Kilian ist seit 2017 Programmleiter Juristische Medien beim Stämpfli Verlag in Bern. Davor war er 10 Jahre Produktmanager und Projektleiter E-Business beim C.H. Beck Verlag und Vahlen Verlag in München.

dpr.webinare

Webinar: So setzen Medienunternehmen den "hidden champion"
Pinterest erfolgreich ein

26.08.2019 // 11:00 Uhr

Webinar: Direktansprache im B2B: Was man nach UWG und
Datenschutz noch darf

02.09.2019 // 11:00 Uhr

Webinar: Corporate Influencer – Authentische Markenbotschafter
aus den eigenen Reihen

04.09.2019 // 11:00 Uhr

Webinar: Agilität steigern – nix Buzzword, sondern das wirklich
Wichtige

19.09.2019 // 11:00 Uhr

Webinar: Multi Channel mit WordPress – von InDesign bis Social Media

22.10.2019 // 10:00 Uhr

Webinar: Mit Storytelling Botschaften besser vermitteln

28.10.2019 // 11:00 Uhr

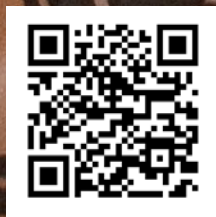
Webinar: Mit Buyer Personas (digitale) Geschäftsmodelle entwickeln

04.11.2019 // 14:00 Uhr

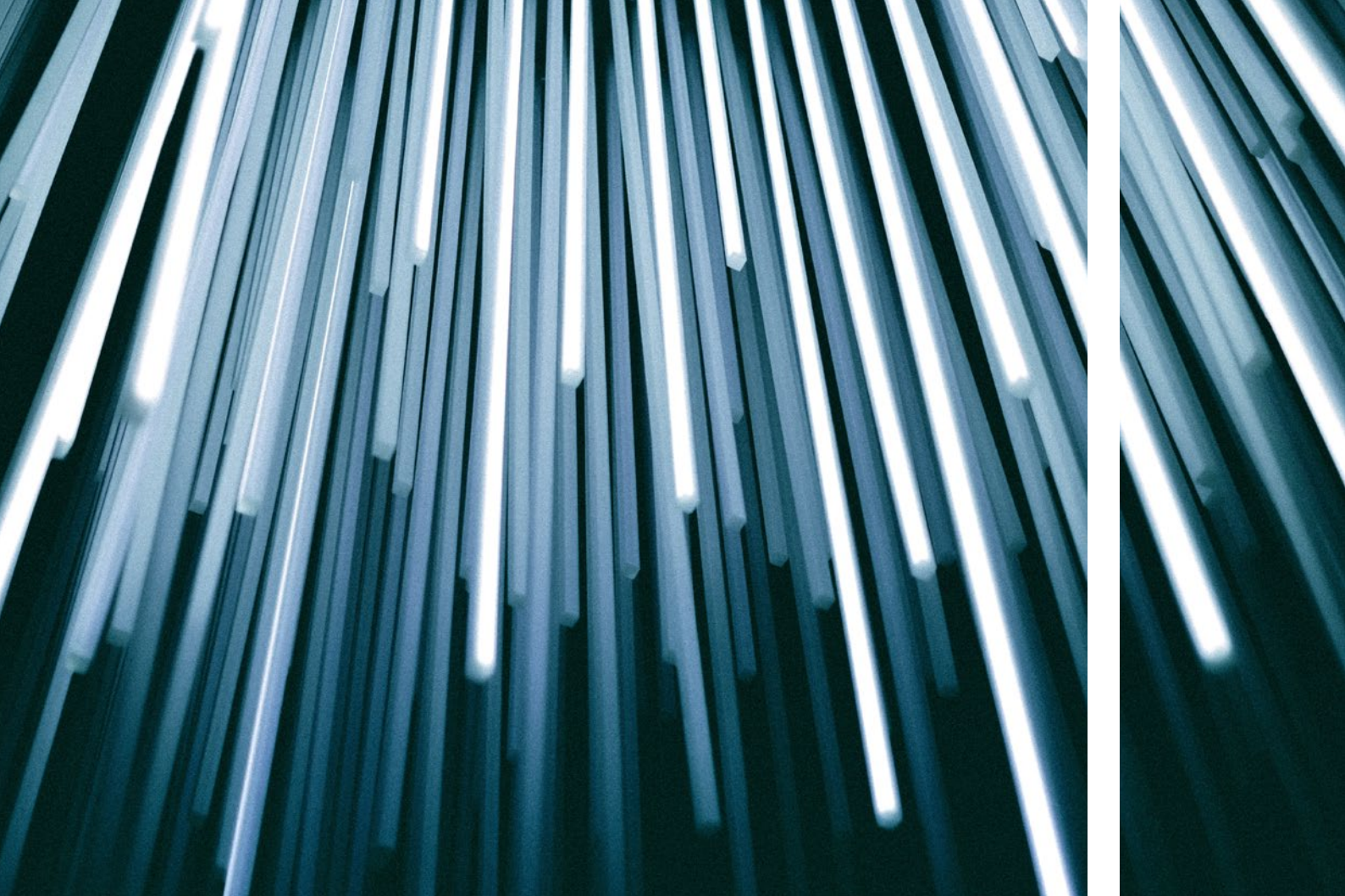
Webinar: InDesign im Internet – Cloud Dienste in
Satzworkflows integrieren

11.11.2019 // 11:00 Uhr

▲ mehr infos ▼



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



hase oder igel

wie künstliche intelligenz die kommunikation in
verlagen verändert

gabriele horcher

Sich mit den Möglichkeiten zu befassen, die Künstliche Intelligenz in der Kommunikation eröffnet, avanciert für Verlage gerade von der Kür zur Pflicht. Aber noch stehen viele Redaktionen, Sales-, Marketing-, Service- und Kommunikations-Abteilungen den neuen KI-Technologien eher zurückhaltend gegenüber. Sie müssen ihre Berührungängste schnell überwinden, sagt Gabriele Horcher, Kommunikationswissenschaftlerin, Vortragsrednerin und geschäftsführende Gesellschafterin der Kommunikationsagentur Möller Horcher. Denn nicht wenige ihrer Zielgruppe nutzen heute schon selbst die Vorteile von KI in der Kommunikation.

Durch Technologien wie Text-Mining, gegebenenfalls in Verbindung mit Smart Speakern, vereinfacht KI für den Verbraucher die Recherche

nach relevanten Informationen, die ihn privat oder beruflich interessieren. Wenn er etwa Google News nutzt, surft er nicht mehr auf einzelnen Medien- oder Unternehmensseiten. Vom nächsten Jahr an will Google diese Informationen auch ungefragt zur Verfügung stellen – quasi Antworten geben, bevor Fragen gestellt werden. Eine Zielgruppe, die so verwöhnt wird, wird selbst viel weniger recherchieren. Für Medienhäuser und auch werbetreibende Unternehmen bedeutet dies: Es wird immer schwieriger, die Aufmerksamkeit der Zielgruppe weiterhin auf die eigenen Botschaften zu lenken. Endverbraucher nutzen also schon Künstliche Intelligenz, um zu kommunizieren. Viele Verlage und Unternehmen haben dagegen in Sachen KI noch deutlichen Nachholbedarf. Es ist höchste Zeit, dies zu ändern.

Der Käufer ist schon da

Ein Endverbraucher muss sich nicht erst über seine Kommunikationsstrategie klar werden, bevor er Künstliche Intelligenz zu seinem Vorteil einsetzt. Er probiert einfach die neuen Tools oder Features aus, die ihm GAFA & Co. meist kostenfrei anbieten. Durch sein Smartphone ist er in der Lage, seine Kommunikation mit Unternehmen quasi auszulagern. Mit Google Duplex ist in den USA bereits heute ein digitaler Assistent für Konsumenten im Einsatz, der zur Terminvereinbarung beim Friseur oder Handwerker anruft, im Restaurant einen Tisch reserviert oder beim Verlag das Abo kündigt. Besonders beobachten müssen Verlage, dass Endverbraucher die Daten, die sie im Internet hinterlassen, sogar inzwischen selbst sammeln und nutzen, um sie zum Beispiel über BitsaboutMe an werbetreibende Unternehmen zu verkaufen.

Kauf- und Verkaufsverhalten

Es ist gar nicht lange her, da hat sich das Mediennutzungs- und Kaufverhalten schon einmal grundlegend geändert: durch das Internet. In den vergangenen 20 Jahren haben viele Medienhäuser dadurch Marktanteile und Umsätze eingebüßt, Auflagen sind massiv geschrumpft. Die ehemals treue Leserschaft hat heute völlig andere Informations- und Recherchemöglichkeiten. Verlage haben geglaubt, es aussitzen zu können, als GAFA & Co. dann auch noch die Auffindbarkeit ihrer Präsenzen und Informationen im Web beschnitten haben. Sie haben weder die Technologie Internet noch das Verhalten ihrer Zielgruppe ausreichend beobachtet und analysiert. Und sie haben nicht rechtzeitig auf das geänderte Kaufverhalten reagiert: mit einem geänderten Verkaufsverhalten. Angesichts des nächsten Paradigmenwechsels durch KI darf dies jetzt kein zweites Mal passieren.

Die zwei Herausforderungen der Künstlichen Intelligenz

Damit sich Verlage nicht erst mühsam auf ein geändertes Leserverhalten einstellen müssen, sollten sie es kontinuierlich beobachten – und dieses Wissen mit den neuen eigenen strategischen und technologischen Möglichkeiten kombinieren. Denn es kommen gleich zwei Herausforderungen auf die Kommunikatoren von Medien in Redaktion, Sales, Service, Marketing und Unternehmenskommunikation zu. Nicht nur dass sie sich ausgiebig mit möglichen eigenen KI-Kommunikations-Szenarien beschäftigen müssen – zugleich sollten sie erforschen, welche Informationsbedürfnisse ihre Zielgruppe hat und welche Anwendungen sie schon jetzt oder in absehbarer Zukunft einsetzen wird.

Zu wissen, nach was die GAFAs suchen und wie sie unterschiedliche Formate von Publikationen bewerten, ist schon der erste Schritt dahin, geeignete Inhalte bereitzustellen. Setze ich mich als Medienhaus nicht damit auseinander, was meine Zielgruppe nutzt, wie sie Informationen konsumiert und was die marktbeherrschenden Multiplikatoren brauchen, kann die großartigste KI-unterstützte Kampagne vollkommen ins Leere laufen.

Die Einsatzmöglichkeiten von KI in der Kommunikation

Künstliche Intelligenz verändert schon heute die Art und Weise, wie Medien in ihrer Kommunikation arbeiten: Digitale, sprachgesteuerte Assistenten helfen, schneller an relevante Informationen zu kommen, Dinge zu bestellen oder sogar Fotos und Grafiken zu bearbeiten. Es gibt Funktionen wie Sprache-zu-Text, Text-zu-Sprache und sogar Text-zu-Video. Möglich sind Übersetzungen ganzer Word- oder PowerPoint-Dateien oder von Gesprächen, die automatisierte Bilderkennung und auch Texterstellung. Wiederkehrende Prozesse zu automatisieren, spart sehr viel Zeit und verbessert den Durchsatz und den Outcome in der Kommunikation enorm.

Künstliche Intelligenz kann aber nicht nur repetitive Arbeitsabläufe beschleunigen, sondern ganz neue Erkenntnisse bringen. Verschiedenste Aspekte lassen sich analysieren: zum Beispiel das Verhalten in Social Media, Stimmuster, Gesichtsausdrücke oder auch Körpersignale wie Herz- und Atemfrequenz. Algorithmen können heute nicht nur herausfinden, was eine Person in einem bestimmten Moment will – sie erkennen auch, wie sie sich in diesem Moment fühlt oder wie sie ganz generell tickt. Mit diesem Wissen lässt sich nicht nur die spezifische Ansprache verändern, sondern auch das spezifische Angebotsportfolio bis hin zum individuellen Preis.

Kanäle gehorchen Moden

Wer befürchtet, durch Künstliche Intelligenz werde irgendein Kanal wie etwa Print oder TV überflüssig, kann beruhigt sein. Die letzten Jahrzehnte haben gezeigt, dass Kanäle und Technologien zwar zeitweise an Bedeutung verlieren können, aber nie ganz verschwinden. Auch Kommunikationskanäle sind Moden unterworfen, es gibt Wellenbewegungen. Aktuell und wohl noch für die nächsten zehn Jahre heißt die Monsterwelle Digitalisierung, Automatisierung und Künstliche Intelligenz. Die Komplexität nimmt dadurch aber nicht ab, sondern zu. Noch ein Grund, sich durch KI Hilfe zu holen.

Eine TV-Aufzeichnung von Gabriele Horchers Impulsvortrag „KI in der Unternehmenskommunikation“ beim DJV-Fachkongress „Brückenschlag – Kommunikation in unruhigen Zeiten“ mit anschließender Panel-Diskussion finden Sie unter <https://youtu.be/ALPD-1FFSB6Q>

Kommunikation wird menschlicher

Die Befürchtung, Kommunikation könnte ihren Human Touch völlig verlieren, ist zum Glück unbegründet. Es ist kein Widerspruch: Durch den Einsatz von Technologien wird Kommunikation mitunter sogar menschlicher. Was wir als typisch menschliche Kommunikation empfinden, ist eine Kommunikation mit individuellem Charakter – eine echte One-to-One-Kommunikation. Solch eine Kommunikation ist direkt, schnell, spezifisch, relevant, verständlich, vertrauensvoll und persönlich. Tatsächlich ist KI in der Lage, all diese Kriterien für eine individuelle One-to-One-Kommunikation zu erfüllen. Es sind also ganz neue, gegebenenfalls – durch Chatbots – auch interaktive Formate möglich. Als erster Chatbot der Geschichte gilt **Eliza** – eine virtuelle Psychotherapeutin, die **Joseph Weizenbaum** schon 1966 programmierte. Maschinen haben in solch einer individuellen Interaktion sogar Vorteile: Sie können nicht nur unser Verhalten, Mimik, Stimme und Körpersignale interpretieren, in ihre Kommunikation fließen auch keine eigenen Befindlichkeiten ein. Ein Chatbot kennt keine schlechten Tage.

Die Digitalisierung von Verlagen verlangt auch KI in der Kommunikation

Medienhäuser müssen agieren, nicht abwarten. Verantwortungsbewusste Unternehmer sollten ihre Redaktions-, Marketing-, Vertriebs-, Service- und Kommunikationsabteilungen jetzt dazu befähigen, an der Zukunft ihrer Kommunikation zu arbeiten. Denn für die Wettbewerbssituation von Medienunternehmen ist es entscheidend, ihr Verkaufs- und Informationsverhalten dem geänderten Mediennutzungsverhalten ihrer Zielgruppe anzupassen – und dieser Änderung im Idealfall sogar zuvorzukommen. Es gilt, Zeit und Ressourcen im Unternehmen für die Beobachtung und Analyse von neuen Technologien und Verhaltensänderungen zur Verfügung zu stellen. Branchenverbände sowie Messe- und Kongressveranstalter bieten häufig Vorträge und Workshops zu den diversen Trendthemen an. Natürlich sind auch Inhouse-Workshops oder die Beauftragung von Beratern möglich.

Die nächsten öffentlichen Impulsvorträge zum Thema „KI – (R)Evolution in der Kommunikation“ hält Gabriele Horcher am:

- 19. September 2019: Swiss CRM Forum Zürich
- 15. Oktober 2019: 3. Digital Marketing 4Heroes Conference München
- 16. Oktober 2019: Digitalisierung im Vertrieb München
- 29. Oktober 2019: Hidden Chances Berlin
- 14. November 2019: PROKOM Innovation Stuttgart
- 21. November 2019: 9. Transfertag Hochschule Aalen
- 26. November 2019: PROKOM Innovation Hamburg

Fazit: Statt bloß Schritt zu halten, besser einen Schritt voraus sein

Indem Verlage und Medienhäuser in ihrer Kommunikation mit Automatisierung und KI experimentieren, trainieren sie ihre Zukunftsfähigkeit. Für die Recherche nach passenden Tools empfiehlt es sich, jemanden zu benennen, der technologieaffin ist und gut Englisch spricht. Denn auch viele deutsche Anbieter von KI-Technologien versuchen ihre internationale Bedeutung dadurch nach außen zu tragen, dass Sie ihre Informationen nur in englischer Sprache anbieten. Was die Recherche wiederum vereinfacht: Viele Technologieanbieter offerieren kostenfreie Probe-Accounts und unterstützen Anwender beim Experimentieren. Der Wandel in der Kommunikation ist allgegenwärtig und die Digitalisierung unabwendbar. Um im Wettbewerb der Zukunft zu bestehen, ist es für Medienhäuser unerlässlich, sich jetzt mit den Möglichkeiten von Künstlicher Intelligenz auseinanderzusetzen, im Hinblick auf die eigenen Kommunikations-Szenarien ebenso wie in Hinsicht auf die Informationsbedürfnisse und die präferierten Anwendungen ihrer Nutzer.



gabriele horcher

Gabriele Horcher ist Kommunikationswissenschaftlerin und geschäftsführende Gesellschafterin der Kommunikationsagentur Möller Horcher in Offenbach (www.moeller-horcher.de). Sie ist Bestseller-Autorin, Vortragrednerin und Expertin für das Thema „Zukunft der Kommunikation“ (www.gabriele-horcher.de). Horcher hat ihre unternehmerische Pflicht zu ihrer Leidenschaft

gemacht und beobachtet, analysiert und prognostiziert seit drei Jahrzehnten den Wandel in der Kommunikation.



Umfassend Wissenslücken schließen – das ist der Anspruch der Sonderausgabe des digital publishing report zu den Bereichen "Customer Relation Management" und der angeschlossenen "Marketing Automation" (das eine ist ja erst die Basis für das andere). Kompakt werden dabei alle relevanten Themenbereiche behandelt, von der strategischen Komponente des CRM über die richtige Planung und Implementierung bis hin zu möglichen Automatisierungsmöglichkeiten in der Kundenansprache.

Dabei widmen wir uns ganz pragmatisch dem Einsatz solcher Systeme, aber auch möglichen Fehlerquellen, aus denen sich lernen lässt. Das eine ist dabei ganz konkret die Basis zu mehr Umsatz, das andere vermeidet schlicht Umsatzverluste. Erstmals haben wir auch eine Anbieterübersicht zusammengestellt. Auch hier sind ganz konkrete Herausforderungen für Verlage die Ursache, nämlich die Frage: "Welche Dienstleister gibt es, welche passen zu meinen Anforderungen?" Hier soll das Verzeichnis eine erste Anlaufstelle und Hilfestellung sein.

Das aktuelle Sonderheft
CRM & Marketing Automation
kostenlos downloaden:
<http://bit.ly/dpr-crm>





kommunikation

der integrative faktor beim it-system-rollout

johannes ott

Über den Erfolg eines Rollouts von Systemen entscheiden zwei Faktoren: die Technik mit ihren Schnittstellen und die Akzeptanz bei den Mitarbeitern. Wie es gelingt, in die Köpfe der Menschen vorzudringen und Neuerungen zu verankern.

Neue Projekte und Strategien verändern Unternehmen, ebenso Maßnahmen und Initiativen. Die Effekte zeigen sich in der Unternehmensorganisation sowie den Prozessen und Abläufen. Jede Transformation wirkt damit auf die Mitarbeiter ein, die sich mit neuen Strukturen anfreunden und bestehende Denk- beziehungsweise Verhaltensweisen ändern müssen. Die Digitalisierung verstärkt die Dimension und Auswirkung jeder Neuerung zudem immens, weil auch vermeintlich kleine Projekte stark an Reichweite gewinnen.

Für Projektverantwortliche ist das eine Herausforderung. Sie stehen vor der Aufgabe, Projekte umzusetzen und zugleich für Akzeptanz bei den Mitarbeitern zu sorgen. Von den Kollegen bekommen sie nicht selten Gegenwind.

Das ist in der Natur des Menschen begründet. Denn er steht Veränderungen meist skeptisch gegenüber, weil diese ihn aus der Komfortzone gewohnten Handelns drängen.

Mitarbeiter, die den Umgang mit neuen Technologien lernen oder sich in neue Strukturen einfinden müssen, betreten Neuland. Bequeme Routine weicht quälender Ungewissheit, die Unsicherheit und Unbehagen weckt. Dagegen gibt es nur ein Rezept: Kommunikation. Sie ist der entscheidende Faktor, damit sich Kollegen in den Transformationsprozess eingebunden fühlen. Denn involviert man nicht alle betroffenen Personengruppen eines Unternehmens von Anfang an durch eine konsequente Informationspolitik, können die mit einer neuen Strategie oder einer Systemeinführung angestrebten Effekte rasch verpuffen. Die Folgen finanzieller Art oder auch in Form eines Imageverlustes tragen alle Projektbeteiligten, angefangen beim Umsetzungsdienstleister bis hin zur beauftragenden Abteilung des Unternehmens.



Offensichtlich werden die in mangelhafter Kommunikation schlummernden Gefahren etwa in der agilen Systementwicklung, die mit dem bewährten „minimum viable product“ startet. Charakteristisch für diese Art von Produkten ist ihr reduzierter Funktionsumfang, der jedoch sukzessive erweitert wird. Es ist zwingend notwendig, darauf noch vor dem Rollout hinzuweisen.

Denn die zu Anfang bewusst in Kauf genommenen Unzulänglichkeiten des Systems rufen bei dessen Nutzern erfahrungsgemäß Unmut hervor. Dieser schlägt in Ablehnung um, wenn die Idee des Projekts, das Produkt kontinuierlich zu verbessern, nicht zuvor erläutert worden ist. Auf diese Weise in den Köpfen der User entstehende Blockaden lassen sich durch weitere Change Requests nur schwer lösen.

Nutzen Sie deshalb die Möglichkeiten einer ehrlichen, klaren Kommunikation, um typische Reaktionen wie „Bei dem alten System gab es die Funktion wenigstens ...“ in eine optimistische Sichtweise umzuwandeln. „Das System steckt zwar noch in den Kinderschuhen, aber wenn es sich so weiterentwickelt, haben wir ein cooles neues CMS“, klingt doch deutlich hoffnungsfroher und wäre eine wünschenswerte Haltung, oder?

Basis jeder begleitenden Rollout-Kommunikation ist ein Überblick über die beteiligten Stakeholder. Um ihn zu gewinnen, sind unter anderem folgende Fragen hilfreich:

- Wer wird mit einem System arbeiten oder Prozesse umsetzen?
- Welcher Personenkreis sollte darüber hinaus Kenntnisse über Timings oder Projektstand und -entwicklung haben – beispielsweise auf der Führungsebene?

So wird schnell klar, wen es im weiteren Projektverlauf regelmäßig zu informieren gilt und/oder welche Personengruppe eine Qualifizierung benötigt. Wer die richtigen Fragen stellt und sie beantworten kann, befindet sich bereits auf dem richtigen Weg, ist ihn aber noch nicht zu Ende gegangen.

Im nächsten Schritt gilt es, alle relevanten Personen auf dem Laufenden zu halten. Jeder, der mit dem System in Berührung kommt, benötigt Informationen, angefangen beim Hausmeister bis hin zum Top-Management. Aber nicht jeder Personenkreis muss auf dem gleichen Wissensstand sein. Differenzieren Sie! Fragen Sie, wer in Bezug auf ein neues System, veränderte Prozesse oder eine neue strategische Unternehmensausrichtung welche Hinweise und Erläuterungen benötigt, damit er von Anfang an in den Rollout-Prozess integriert wird. Nur diese Art des Vorgehens ist identitätsstiftend, schafft Verbundenheit mit dem Neuen und wirkt so dem Entstehen vorgefasster Meinungen entgegen.

Ebenso wichtig wie eine kontinuierliche kommunikative Begleitung eines Rollouts sind Schulungen und Qualifizierungsmaßnahmen. Diese sollten rechtzeitig angekündigt und absolviert werden, damit etwaige Berührungs- oder Versagensängste im Keim erstickt werden. Mitarbeiter, die mit den Funktionen eines neuen Systems vertraut sind oder veränderte Prozesse beherrschen, verlieren ihre Scheu vor Veränderungen. Sie haben mit der Qualifizierung ihre Komfortzone verlassen und werden bestenfalls zu Projekt-Botschaftern. Mehr Rückhalt kann sich ein Unternehmen nicht wünschen.

.....



johannes ott

Johannes Ott ist Junior Consultant für Marketing Strategies & Customer Relationship bei ByteConsult. Als Psychologe liegen seine Kompetenzfelder in der psychologischen Betrachtung der Customer Journey und deren Entscheidungsprozessen, sowie in der CRM-Strategie & -Integration und der Marketing- und CRM-Qualifizierung. Zu seinen Kunden gehören internationale Markenunternehmen vor allem aus dem Automobil- und Finanzbereich.

die customer journey gezielt mit micro-moments verbessern

paul-alexander thies

81 Prozent der Deutschen nutzen ein Smartphone: Mobile Touchpoints werden zum Umsatzhebel. Aktive Ansprache zur Lead-Generierung: Die vier Phasen der Kaufabsicht unterschiedlich nutzen. SEO, nützlicher Content und Ad-Schaltung passend zur Suchabfrage der Zielgruppe: Micro-Moments machen den Unterschied.

In den letzten Jahren hat die zunehmende technologische Innovation zu einer Veränderung des Konsumverhaltens geführt. Die Technologie, insbesondere mobile Geräte, haben die Art und Weise, wie Menschen mit der Welt um sie herum umgehen, grundlegend verändert. Laut einer aktuellen [Bitkom-Studie](#) nutzen acht von zehn Menschen ab 14 Jahren in Deutschland (81 Prozent) ein Smartphone. Nutzer müssen zunehmend über ihre mobilen Endgeräte mit Hilfe der Google Suche oder aber auch Facebook Sofortentscheidungen treffen. Marketer müssen genau hier – also bei der Suche, der Lokalisierung, dem Betrachten oder aber auch in letzter Instanz beim Kauf – ansetzen und in wenigen Sekunden die Aufmerksamkeit der Nutzer erlangen, um in diesen Micro-Moments dann schlussendlich mit ihrem Angebot überzeugen zu können.

Mobile first: Unternehmen müssen umdenken

Das Smartphone ist in der heutigen Gesellschaft kaum noch wegzudenken. Für die meisten Branchen ist somit die Ansprache mobiler Nutzer weitaus wichtiger als die der User von traditionellen Geräten, wie beispielsweise ein PC. Es ist also nicht verwunderlich, dass die Umwandlung



eines sogar winzigen Teils eben dieser Nutzer in Kunden für Unternehmen enorm profitabel sein kann. Micro-Moments dienen dabei als wichtige Touchpoints in der Customer Journey, die, wenn sie addiert werden, bestimmen ob eine Reise mit einem Kauf oder eben dem Absprung endet. Das Wissen, wann und wo die Nutzer auf ihrem Handy suchen, ist für Entscheider also nicht nur unglaublich wertvoll, sondern ein absolutes Muss, um potenzielle Kunden an den richtigen Stellen zu triggern.

Das Wann und Wo bezieht sich dabei aber nur selten auf die Zeit bzw. den Standort der Nutzer und geht somit über die klassische Analyse hinaus. Vielmehr gilt es für Unternehmen herauszufinden während welcher Suchanfrage und wo bzw. in welchem Umfeld online recherchiert wurde, um die Customer Journey hin zum eigenen Produkt oder Service starten zu können.

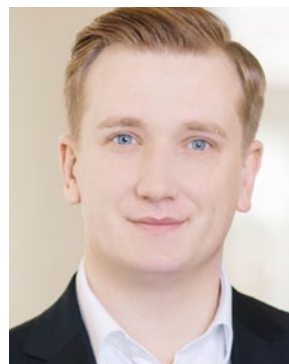
4 Ansatzpunkte, 4 unterschiedliche Möglichkeiten, Kunden aktiv anzusprechen

Google definiert dabei vier Schlüsselmomente, in denen Marken auf Verbraucher vorbereitet sein müssen. Wenn Nutzer also Online nach Antworten auf ihre Fragen suchen, gilt es für Marken, diese schnell parat zu haben. So müssen Unternehmen potenziellen Neukunden relevante Inhalte in Momenten des Want-to-know, Want-to-go, Want-to-do und Want-to-buy bereitstellen. Entscheidend hierbei: In jeder dieser Phasen kann eine Kaufabsicht vorausgesetzt werden, die jedoch unterschiedlich angesprochen werden muss. Hier setzen wir je nach Phase beispielsweise auf Kurzvideos und klare Statements in unseren Anzeigen oder Postings zu den USPs des Produkts. Aber auch sinnvoll gestreuter hilfreicher Content, wie Whitepaper, Checklisten oder Tutorials, kann Verbraucher in ihrer Entscheidungsfindung unterstützen. So sollte beispielsweise ein Reiseanbieter nach Want-to-go-Momenten online Ausschau halten und dort als Marke gezielt auftreten. Wohingegen erstmalige Gründer wiederum auf der Suche nach Wissen sicherlich am besten mit nützlichem Content bei Want-to-know-Suchabfragen abgeholt und zum eigenen Markenauftritt gelockt werden können.

Die Customer Journey gezielt mit Micro-Moments verbessern

Um Micro-Moments also gewinnbringend nutzen zu können, müssen Unternehmen im besten Fall einen Schritt voraus sein. Hierbei gilt es Suchanfragen vorauszuahnen und die passende Lösung anzubieten. Infolgedessen gilt es die ei-

gene Website und im besten Fall umfangreichen Content SEO-konform zu gestalten bzw. aufzuarbeiten. Sowohl die Produkte oder Dienstleistungen als auch redaktionelle Inhalte müssen dabei die Keywords enthalten, nach denen die Zielgruppe mit ihren Suchabfragen verlangt. Ein weiterer Optimierungsansatz ist zudem die User Experience des eigenen Markenauftritts, aber auch die Seitenladegeschwindigkeit und -kompatibilität auf den mobilen Endgeräten. Insbesondere Nutzer, die mit ihrem Smartphone unterwegs sind, wünschen sich dabei vor allem schnelle, aber auch einfache Transaktion und sind dementsprechend nicht unbedingt markentreu. Unternehmen müssen hier ansetzen, die Lösung für das Problem bieten und mit dem eigenen Angebot überzeugen. Für die meisten von uns spielt das Handy eine Schlüsselrolle im Alltag. Unternehmen, die unter anderem hier die Aufmerksamkeit von schnellentschlossenen, potenziellen Kunden gewinnen können, eröffnen sich langfristig lohnende Perspektiven im Kampf um die Gunst der Käuferschaft.



paul-alexander thies

Paul-Alexander Thies – Geschäftsführer von Billomat, Start-up-Experte, Vollblut-Onliner. Ganz gleich ob Gründer, Start-up oder Freelancer, als Geschäftsführer des webbasierten Buchhaltungsprogramms Billomat möchte Paul-Alexander Thies das Thema Buchhaltung so einfach wie möglich gestalten. Mit seiner Leidenschaft für strategische Unternehmens- und Produktentwicklung gründete Thies bereits während

seines Studiums ein Unternehmen. Heute blickt er auf über zehn Jahre Erfahrungen als Führungskraft zurück und konnte viele Unternehmen wie Groupon, Payleven (Rocket Internet) und Travador mit aufbauen. Seine Leidenschaft für den E-Commerce-Bereich sowie seine Motivation für den Zukunftsmarkt FinTech führen ihn nun zu Billomat.



wie amazon die seo-spielregeln verändert

franz jordan

Amazon ist aufgrund der Vielfalt von Produkten und Marken die stärkste E-Commerce-Plattform weltweit und hat mit seiner Reichweite, aber vor allem auch mit technologischen Innovationen wie Alexa und dem Voice-Search-Trend großen Einfluss auf die Suchmaschinenoptimierung. Händler, Marken und Agenturen sollten daher strategisch planen, wie sie ihre Marketing-Ressourcen und Budgets einsetzen.

Produktbeschreibungen für Voice optimieren

„Alexa, bitte bestelle mir meine Zahnpasta.“ So oder so ähnlich könnte es in Zukunft lauten, wenn Kunden per Voice-Search einkaufen möchten. Nach dem Abschied der Dash-Buttons

auf Amazon wird die Suche per Sprachassistent vor allem für günstige Artikel relevant, bei denen die Käufer sich bereits für eine Marke entschieden haben, wie eben Zahnpasta oder auch Waschmittel. Größere Investitionen, beispielsweise in Elektrogeräte oder Produkte wie Kleidung, die man vor dem Kauf anschauen möchte, werden auch in Zukunft selten direkt über Alexa getätigt.

Um den Kunden den smarten Lautsprecher noch schmackhafter zu machen, bietet Amazon mit der Alexa-Voice-Search verschiedene Funktionen an, die sie mit Hilfe der Sprachsteuerung nutzen können. So können Nutzer bei Amazon-Shopping direkt über den Sprachassistenten ausgewählte Produkte aus dem Amazon-Angebot bestellen. Voraussetzung für de-

ren Verfügbarkeit für Alexa ist die sogenannte „Amazon-Choice-Badge“. Zwar veröffentlicht Amazon nicht, welche Faktoren bei dessen Vergabe eine Rolle spielen, aber die Klick- und Conversion-Rate, Prime Lieferung und die Lieferbarkeit, Rücksendequote, Sternebewertung sowie der Erfolg scheinen von Bedeutung zu sein.

Des Weiteren verwendet der digitale Assistent von Amazon verschiedene Daten, um Nutzern Ergebnisse auszugeben: Für die Artikelsuche und -bestellung sind die Beschreibungen sowie Titel relevant. Ebenfalls greift der Algorithmus auf Bewertungen sowie die Anzahl der Bestellungen zurück. Beliebtere Produkte haben somit eine höhere Chance, vom Assistenten ausgewählt zu werden als weniger gut bewertete. Viele dieser Aspekte lassen sich über Amazon-Suchmaschinenoptimierung (SEO) beeinflussen.

Bei Voice-Search zählt nur noch die Pole Position

Auch Voice-Search hat einen großen Einfluss darauf, wie Unternehmen ihre SEO-Strategie gestalten sollten. Denn allein das Vorlesen der Ergebnisse dauert länger, als diese visuell zu erfassen. Außerdem können sich die Nutzer nur eine begrenzte Zahl von Suchergebnissen merken. Dabei bleibt das erste Ergebnis am prägnantesten im Gedächtnis. Marken sollten daher für die Sprachsuche vermehrt auf Long-tail-Keywords setzen. Denn es ist effektiver, bei speziellen Suchanfragen auf Platz eins, anstatt bei allgemeinen Anfragen unter den ersten beiden Ergebnisseiten aufzutauchen. Die Amazon-Angebote müssen so angepasst werden, dass sie in spezifischen Anfragen und vor allem gesprochener Sprache funktionieren. Online-Händler sollten also zweigleisig fahren und sowohl die getippte als auch die gesprochene Sprache bei SEO bedenken.

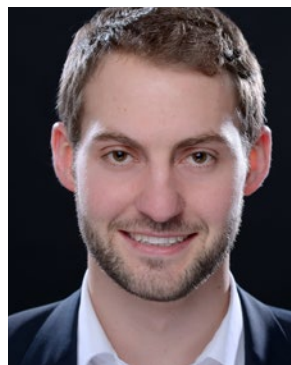
Amazon ist erster Anlaufpunkt für die Produktsuche

Nicht nur bei Voice-Search, sondern auch bei der Textsuche geht der Trend zunehmend weg von der Google-Suche für die Produktrecherche und hin zur direkten Suche auf Amazon. Käufer sparen sich damit wertvolle Zeit, da sie ihre Artikel hier auch sofort kaufen können und weitere Umwege entfallen. SEO, aber auch Advertising auf Amazon werden also immer wichtiger und sollten dementsprechend auch so von Marken behandelt werden. Letztendlich wird die steigende Relevanz der Amazon-Suche auch die Budgetverteilung im Marketing beeinflussen.

Das heißt aber nicht, dass Google-SEO ab sofort unwichtig ist und mühsam aufgebaute Blogs und Marketing-Funnels nicht länger gebraucht werden. Denn ob jemand über Google oder über Amazon sucht, ist auch eine Frage des Zeitpunkts in der Customer-Journey. Wer sich erst ganz am Anfang befindet, also beispielsweise nach dem Jahrhundertsommer 2019 überlegt, wie er sich im kommenden Jahr besser gegen die Hitze schützen kann, der informiert sich zunächst über verschiedenen Klimageräte, Ventilatoren und Hausmittel. Dabei recherchiert er beispielsweise die jeweilige Energieeffizienz und konsultiert unabhängige Vergleichstests. In dieser Phase sucht der Interessent noch nicht nach konkreten Produkten und wird seine Onlinerecherche eher über Google starten als über Amazon. Und für die Google-Suchmaschinenoptimierung sind Blogs immer noch ein wichtiges Instrument und eine gute Gelegenheit für Marken, um sich zu positionieren. Sobald Kunden aber eine konkretere Vorstellung vom gesuchten Produkt haben, gehen sie hauptsächlich und immer mehr direkt über die Amazon-Suche – dessen sollte man sich als Händler bewusst sein. Der Stellenwert von Amazon-SEO ist deshalb kaum zu unterschätzen.

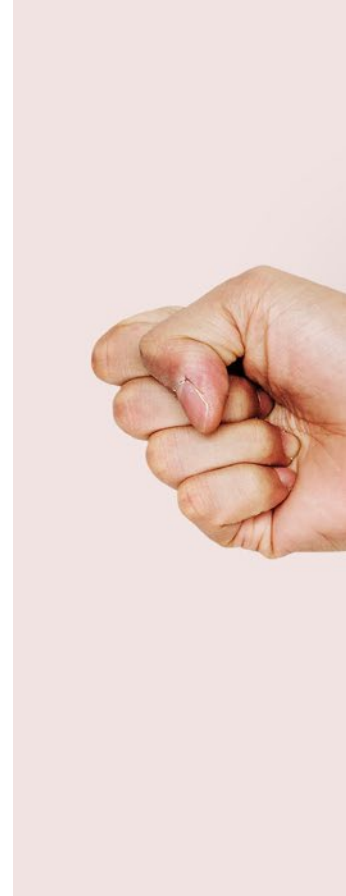
Fazit

Für ein effektives Marketing sollten Marken ganz genau planen, auf welchem Kanal mit welchem Content und welchen Ads sie ihre Kunden zu welchem Zeitpunkt der Customer-Journey erreichen wollen. Die richtige Kombination aus klassischem SEO, Advertising, Voice-Optimierung und den entsprechenden Pendanten auf der Amazon-Plattform kann die Verkäufe weiter ankurbeln. Dabei ist zu erwarten, dass die beiden Rivalen Google und Amazon mit **regelmäßigen Neuerungen** ihrer Algorithmen die Benutzererfahrung weiter verbessern und damit das Marketing weiter auf Trab halten. Es lohnt sich also, auf dem Laufenden zu bleiben.



franz jordan

Franz Jordan gründete Sellics im Jahre 2014 und entwickelte das Unternehmen innerhalb kürzester Zeit vom Branchenpionier zum größten Amazon-Werbepartner. Als CEO verantwortet er die strategische Ausrichtung und das globale Wachstum des weltweit führenden Anbieters einer All-in-One-Software-Plattform für Amazon-Verkäufer.



agil und digital laufen auseinander

digitale lösungen treiben die überwachung der
arbeit voran

frank schabel

Reden wir über Digitalisierung, denken wir gleichzeitig an Agilität. Weil die traditionelle Linienorganisation mit ihrem starren Rahmen das Tempo der digitalen Transformation nicht mitgehen kann, sind selbstorganisierte Teams gefragt. Digitalisierung und Agilität seien folglich zwei Seiten der gleichen Medaille, so lautet das digitale Mantra.

Da ich mich trotz allem immer noch der Aufklärung und der Dialektik verbunden fühle, frage ich mich immer häufiger, ob die Verheißung wirklich zutrifft, digitale Technologien und agile Teams seien ein siamesischer Zwilling? Oder stoßen sie sich auf Dauer eher ab? Meine Hypothese geht in die letztgenannte Richtung: Ist die Digitalisierung erst tief in Organisationen

verankert, schafft sie eine neue Form von (technischer) Herrschaft, die den Traum von Freiheit und Autonomie in der Arbeitswelt platzen lässt.

Vor einigen Monaten hatte ich noch geschrieben, dass digital-automatisierte Lösungen sukzessive das Innenleben von Organisationen regeln werden. Durchaus positiv gemeint. Nach der Lektüre von Beiträgen aus der Arbeitssoziologie (vor allem Simon Schaupp und Philipp Staab), geht meine Hypothese in eine neue Richtung.

Drei konkrete Beispiele stützen sie. Im ersten Exempel geht es um die uns aus der e-Commerce-Welt bekannten Bewertungsmechanismen von Akteuren, mit denen wir Transaktionen vollzogen haben. Nun übertragen sie Unterneh-



men in ihre interne Struktur. Mitarbeitende müssen sich gegenseitig bewerten – und das hat direkte Konsequenzen: Den gut gerankten winkt eine Gehaltserhöhung, dem breiten Mittelfeld die Nullrunde und über die schlecht bewerteten wird Gericht gehalten. Das kommt uns bekannt vor. Unter der Ägide von Jack Welch bei GE durften jedes Jahr 10 Prozent der als Low-Performer-Deklarierten ihren Koffer packen. Das geht jetzt schnell, einfach, digital. Und während unsere westliche Öffentlichkeit das chinesische Experiment eines Social Scoring der gesamten Bevölkerung von oben herab belächelt, scheint es für Unternehmen durchaus attraktiv zu sein, gewünschtes Verhalten zu erzwingen.

Das zweite Beispiel verweist auf eine andere Form von Kontrolle. Hier erkennen Algorithmen, wenn Mitarbeiter ihre anstehenden Tätigkeiten abgeschlossen haben und spielen dann automatisiert neue Aufgaben aus. Damit optimiert nicht mehr eine hochgradige Arbeitsteilung die Abläufe, sondern eine digitale Blackbox, die unsere Arbeit im Hintergrund analysiert. Dann ist Kickern nicht mehr drin, Freunde. Richtig spannend wird es, wenn HR den Segen digitaler Anwendungen so richtig entdeckt und die Mitarbeiterschaft auf ganz neue Weise im Takt der Algorithmen aussteuert.

Das letzte Exempel kommt aus der Welt der Produktion: smarte Handschuhe mit Sensoren im Umfeld der Industrie 4.0. Diese senden unmittelbar Feedback an Menschen, damit sie ihre

Handgriffe ständig perfektionieren können. Für ganze Fabrikhallen gibt es über Musik und Farben erste Experimente, die Produktivität ganzer Teams zu erhöhen, wenn es gerade nicht optimal läuft. Die Digitalisierung macht vieles möglich, unter anderem eine noch nie gekannte Optimierung menschlicher Arbeit.

Kommen wir zurück zu meiner Hypothese, dass agile Organisation und digitale Lösungen auf Dauer kein gemeinsames Bild ergeben könnten. Die Beispiele zeigen: Digitale Lösungen beerdigen nicht die tayloristischen Ansätze der guten alten Industrie, sondern könnten sie noch weiter treiben. Mit selbstbestimmtem und autonomem Arbeiten hat das nur noch wenig zu tun. In der neuen Welt bestimmt die digitale Blackbox den Rhythmus der Arbeit.

Das beißt sich übrigens keineswegs mit dem Trend zu flachen Hierarchien. Denn durch die digitalen Optionen verliert Führung ihre immer noch wesentliche Funktion, die Kontrolle über die Arbeit anderer. Führung hat in der neuen Welt stattdessen Sinn zu stiften, als eine Art transzendente Begleitmusik in einer durchdigitalisierten Welt.

Dialektik kennt These und Antithese, manchmal gar Synthese. Für meine These gibt es jede Menge Einwände. Und jede Menge anderer Szenarien. Ich träume zum Beispiel davon, dass wir uns mehr und mehr von der klassischen Lohnarbeit verabschieden, um das zu tun, für was wir wirklich Leidenschaft haben. Weil uns die Technik so wunderbar entlastet. Nur sollten wir alle digitalen Versprechungen kritisch abklopfen und uns nicht blenden lassen. Wir können immerhin offen und diskursiv aushandeln, wie wir digitale Technologien nutzen möchten und wie viel uns Freiheit und Selbstbestimmung auch in der Arbeitswelt wert sind. In dieser Diskussion bleibt die digitale Blackbox stumm, dazu ist sie nicht in der Lage.



frank schabel

Frank Schabel ist freiberuflicher Managementberater und seit 2006 verantwortlich für das gesamte Marketing sowie Corporate Communications in Deutschland, Österreich und der Schweiz für die Hays AG. Vorher war er 6 Jahre Leiter Unternehmenskommunikation bei der CSC Ploenzke AG. Der Artikel gibt seine persönliche Meinung wieder.

dpr-Medienmonitor „Zukunft der Mediennutzung 2019“

Jetzt auch in der kostengünstigen „Basics“-Variante

Der digital publishing report hat zusammen mit dem Marktforschungsinstitut YouGov 1100 junge Menschen zwischen 14 und 29 Jahren nach ihrem Medienkonsum befragt. Neu: Die wesentlichen Ergebnisse gibt es jetzt auch kostengünstig in der „Basics“-Variante.

Umfang: 52 Seiten

Preis: 99 Euro (zzgl. MwSt)

Die Analyse umfasst 52 Seiten, u.a. zu folgenden Aspekten:

- Budgetverteilung und Ausgabentrends verschiedener Print- und Digitalmedien
- Preissensibilität
- Ausgabentrends Buchkauffaktoren
- Buchnutzung
- Streamingangebote
- Mediennutzung/Zeitverteilung
- Nutzungstrends (Ausblick)
- Discoveryimpulse (Wie entdecken die Befragten verschiedene Medien?)
- Smartphone-Aktivitäten
- Digitales Lesen am Computer, Smartphone, Tablet

Das Inhaltsverzeichnis können Sie hier herunterladen:

http://bit.ly/basic_inhalt

Preis der Studie: 99 Euro
(zzgl. MwSt)

Bestellung der Studie:

http://bit.ly/mediennutzung_basic



dpr leselounge

powered by  **skoobe**

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

Verbindungsstellen schaffen



Markus Göschlberger: Einführung in die Integrative Organisationsberatung

Die IOB ist ein Beratungsansatz wie Entwicklungs-, Change- oder Transformationsprozesse in Organisationen erfolgreich umgesetzt werden können. Sie bietet dabei einen mehrperspektivischen Zugang in der Betrachtung von Kundenanliegen, fokussiert auf nachhaltige Lernprozesse, verwendet kreative und agile Methoden und gibt dem Wohle der Menschen eine besondere Bedeutung.

Getragen wird die IOB von der Erfahrung, dass die konkrete Beratungsrealität nicht rein kognitiv geschieht. Auch körperlicher Ausdruck, Emotionen oder ein „größeres“ Zusammenwirken können erfahrbar werden, welches wir als Intuition, Emergenzphänomen oder Spiritualität in Organisationen bezeichnen.

Was man über Zukunftsmanagement wissen muss



Andreas Siebe, Alexander Fink: Szenario-Management. Von strategischem Vorausdenken zu zukunftsrobusten Entscheidungen

Zukunft war gestern. Heute müssen Unternehmen verschiedene Zukunftsszenarien durchdenken, im Blick behalten und darauf aufbauend zukunftsichere Entscheidungen treffen. Doch wie werden Szenarien entwickelt? Wie werden diese Zukunftsbilder interpretiert? Und wie lassen sich darauf aufbauend robuste Strategien, neue Produkte und Geschäftsmodelle sowie Erfolg

versprechende Transformationsprozesse entwickeln? Dieses aktuelle und umfassende Handbuch zum Thema beantwortet all diese Fragen und brilliert mit zahlreichen Fallbeispielen.

Willkommen im Reich der Möglichkeiten



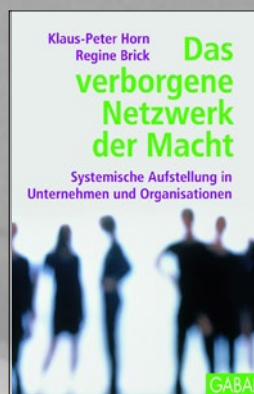
Jens Corssen, Stephanie Ehrenschildner: Das Corssen-Prinzip

„Das Leben ist eine Achterbahn“, sagt Jens Corssen, Psychologe und Erfolgsautor. „Wer Eigenmacht hat, genießt die Fahrt nach oben mit allen Sinnen. Und sorgt auf dem Weg nach unten dafür, bei Laune zu bleiben.“ Wie man das schafft, dafür hat der renommierte Coach für Manager und Spitzensportler eine einfache Lösung parat: Unsere Einstellung zum Leben, zu anderen Menschen und zu uns selbst

ist eine Superkraft, die dafür sorgt, dass wir uns wohlfühlen und beruflich wie privat erfolgreich sind. Und wir erreichen wie von selbst, was wir vorher angespannt erzwingen wollten.

Diese Essenz des „Selbst-Entwicklers“, dem Programm seiner über 40-jährigen Tätigkeit als Berater, hat Jens Corssen nun in einem innovativen Werk zusammengefasst: dem „Graphic Coach“, einer pointiert bebilderten Episodengeschichte mit Selbst-Coaching-Effekt. Am Beispiel der Protagonisten erlebt man hautnah, wie man Superkräfte entwickelt, um sich aus dem Elend zu befreien.

Das verborgene Netzwerk der Macht



Regine Brick, Klaus-Peter Horn: Das verborgene Netzwerk der Macht. Systemische Aufstellung in Unternehmen und Organisationen

Die Methode der systemischen Aufstellung – von Bert Hellinger ursprünglich für die Familientherapie angewendet – wird mittlerweile verstärkt auch in Unternehmen und Organisationen angewendet. Bei einer systemischen Aufstellung (auch Organisationsaufstellung genannt) versucht man, die Struktur einer Gruppe

mittels Stellvertreter abzubilden. Dadurch erhält man Aufschluss über Spannungen, Krisenfelder oder Machtverteilung innerhalb dieser Gruppe – beispielsweise einer Abteilung oder Firma. Menschen, Teams und Unternehmen sind erfolgreich, wenn sie – ähnlich wie beim Fußball – „gut aufgestellt“ sind, also an ihrem richtigen Platz stehen und entsprechend ihrer Leistung und Position anerkannt werden. Systemische Stimmigkeit erzeugt Synergie.

letzte dpr-ausgabe verpasst?

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



digital publishing report Ausgabe 14/2019

"Keine Strategien für Audio" attestiert unser Autor Christian Jakubetz den Verlagen. Und tatsächlich haben bisher nur wenige sich mit dieser sehr umfassenden Veränderung der Mensch-Maschine-Interaktion beschäftigt - aber vielleicht ändert ja sein Aufruf etwas daran. Auch nicht gerade im Fokus vieler Unternehmen steht die Tatsache, dass technische Systeme durchaus einmal ausfallen können. Im Falle einer lokalen Software ärgerlich, wenn auch nicht zwingend geschäftsschädigend, aber bei einer Unternehmenssoftware wie etwa dem gerade angeschafften CRM-System eine Katastrophe. Was man machen kann und wie Notfallpläne aussehen können zeigen wir im aktuellen Magazin.

Zwangsweise mehr beschäftigt haben sich alle Unternehmen mit dem Thema DSGVO, noch wenige mit dem Thema ePrivacy, weswegen wir einen Blick auf die aktuellen Entwicklungen und Auswirkungen werfen.

Download: [hier klicken!](#)



digital publishing report Ausgabe 15/2019

Schon mal etwas von „headless e-commerce“ gehört? Nein, es geht dabei nicht um kopfloses digitales Geschäftemachen sondern eine grundlegend andere Herangehensweise an technische Systeme: „Produkt- und Bestandsdaten sowie Geschäftslogiken werden in den jeweiligen Backend-Systemen zentral verwaltet. Die Darstellung der Inhalte erfolgt unabhängig davon in individuell konfigurierten und designten Frontends – wird also in der Benutzerschnittstelle selbst (dem „Kopf“) definiert. Das Spannende dabei ist die Tatsache, dass es hier um eine grundlegend neue Herangehensweise über viele Anwendungsfälle geht, aktuell zum Beispiel im Bereich Content Management Systeme.

Alles andere als „kopflose“, sondern gezielte Kundenansprache steht im Mittelpunkt dreier Artikel zur Kundenzentrierung und Customer Journey.

Download: [hier klicken!](#)



digital publishing report Ausgabe 16/2019

In der aktuellen Ausgabe des digital publishing report haben wir zwei Netzwerke im Blick, die man seitens der Verlage gerne mal aus den Augen verliert: LinkedIn im B2B-Bereich und Pinterest als "hidden champion" mit enormen Wachstumspotenzial. Der LinkedIn-Feed wird als Informationsquelle immer wichtiger, unser Autor Jan Firsching zeigt, wie man mit richtig aufbereitetem Content dort überraschend hohe Reichweiten erreichen kann. Und Melanie Grundmann gibt Strategie-Tipps für mehr Traffic und Umsatz mit Pinterest.

Download: [hier klicken!](#)

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