

das magazin zur digitalen transformation der medienbranche

ISSN 2512-9368

# dpr #19/2019

digital publishing report



A / R

**buchmarkt im umbruch  
einkaufsverhalten in der zukunft  
was für digital-abos funktioniert  
monetarisierung digitaler plattformen**





## ein paar worte zum geleit

Der Buchmarkt-Umsatz ist rückläufig, die Branche verliert massiv Käufer, vor allem in den jungen Zielgruppen. Und dass die Lage bislang nicht noch schlimmer ausfällt, liegt nur an den höheren Preisen, die von den Verlagen durchgesetzt wurden. – Die Ergebnisse der Börsenvereins-/GfK-Studie zum Buchmarkt („Quo vadis“) stehen weiterhin hoch oben auf der Diskussions-Agenda der Verlage und Buchhandlungen – insbesondere, weil weiterhin unklar ist, wie sie darauf reagieren sollen.

In dieser Ausgabe fasst Volker Oppmann sehr anschaulich die immer wieder zunächst deprimierenden Resultate zusammen. Oppmann kommt gleichwohl zu dem vergleichsweise optimistischen Fazit, dass Probleme auch als Chance begriffen werden können: „Es gilt also Angebote zu entwickeln, die genau auf die Bedürfnisse der jüngeren und mittleren Zielgruppe zugeschnitten sind und das Buch im wahrsten Sinne des Wortes wieder anschlussfähig machen – sowohl in technologischer Sicht als auch hinsichtlich eines zunehmend digitalen Lifestyles.“

Der Optimismus ist durchaus angebracht, wie auch der **dpr-Medienmonitor „Zukunft der Mediennutzung 2019“** im April gezeigt hat. Die

gemeinsam mit YouGov durchgeführte Studie ergibt, dass sich Buchverlage beim grundsätzlich schmalen Medien-Büffet – die Mehrheit der jungen Verbraucher gibt weniger als 25 Euro im Monat für Medien aus – erstaunlich gut schlagen: Der Anteil der Buch-Kaufverweigerer ist vergleichsweise gering. Der Anteil derjenigen, die zuletzt mehr Geld für Bücher investiert haben, liegt vergleichsweise hoch. Und: Fast ein Drittel der Befragten kündigt eine verstärkte Buchlektüre an.

Die dpr-Studie zeigt aber auch, dass traditionelle Medien wie das Buch den Wettbewerb ums Zeitbudget gegenüber Internetdiensten, Social Media, Film- und Musik-Streaminganbietern längst verloren haben. Umsatzeinbrüche sind unbequem, Niederlagen im Kampf ums Zeitbudget gefährlich.

Vor diesem Hintergrund erscheint Oppmanns Forderung, das Buch technologisch und beim „digitalen Lifestyle“ wieder anschlussfähig zu machen, wie eine allzu sympathische, aber womöglich zumindest in der breiten Masse eher aussichtslose Mission. Die jungen Mediennutzer, die viel Zeit mit Serien und YouTube-Filme verbringen, mit gedruckten Büchern oder E-Books jeglicher Couleur (Inhalte, Multimedia etc) zurückzuziehen, den Anteil an ihrem Budget zurückzuerobieren – schwierig, vielleicht auch unrealistisch.

Vielleicht sollte das Ziel eher sein, die verbliebenen Kunden mit Büchern bestmöglich zu bedienen, sich in einem schrumpfenden, aber immer noch großen Teilsegment der Medienbranche so breit wie möglich zu machen. Dabei mitunter Bescheidenheit walten zu lassen – akzeptierend, dass Bücher längst kein Leitmedium mehr sind und nie mehr sein werden. Ein Rückzugsgefecht, ja, aber ein lukratives.

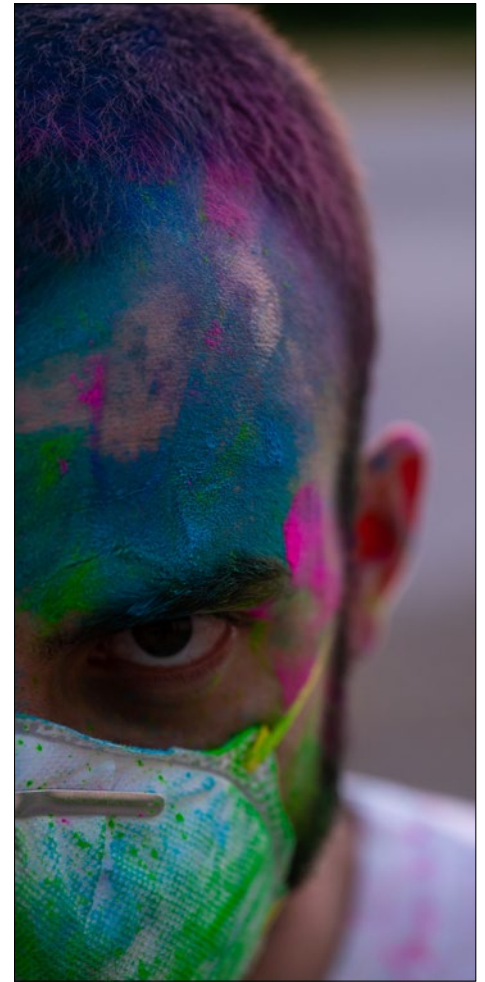
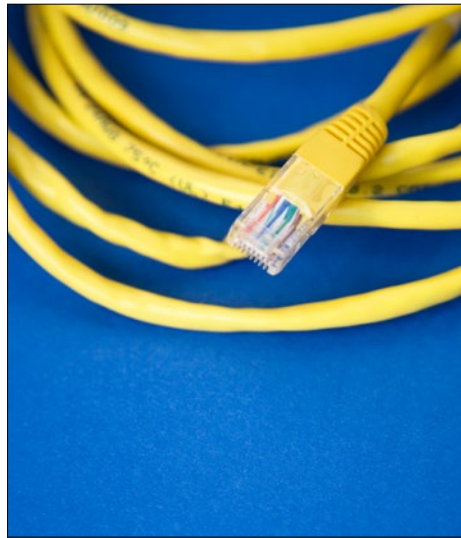
Und daneben sich vom Format Buch komplett zu lösen. Grob skizziert: Verlage begreifen sich als Dienstleister bestimmter Communities, in die sie Inhalte hineinverkaufen, Gedichte, Rezepte, Spannungstexte, Reisetipps, Antworten zu aktuellen Lebensfragen („Ratgeber“), Drehbücher. Dabei gehen sie Kooperationen ein mit YouTubern, Filmproduktionsfirmen, Reiseveranstaltern, Konsumgüter-Brands und, und, und. Das hat mit Büchern nichts mehr zu tun – aber mit bestimmten Inhalten, auf die sich Verlage spezialisieren. Und mit denen sie durchaus den Anschluss an die jüngere und mittlere Zielgruppe wiederfinden können.

Eine inspirierende Lektüre wünscht

Daniel Lenz



# in ha lt



**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 **wie verdienen digitale plattformen ihr geld? eine analyse // philip meier**
- 8 **was funktioniert für digital- abos – und was nicht? // stephan dörner**
- 11 **der buchmarkt im umbruch // volker oppmann**
- 16 **„einkaufen ist ein willkommenes kontrastprogramm zum alltäglichen performance-druck!“. wie entwickelt sich das einkaufsverhalten in der zukunft?**

- 18 **„viele digitale geschäftsmodelle werden überhaupt erst denkbar, wenn einheitliche daten vorliegen“. freies xml-datenformat für publikumsverlage vorgestellt**
- 21 **^leselounge**
- 22 **corporate news. langweilige klonkrieger in sozialen medien // klaus eck**



# wie verdienen digitale plattformen ihr geld?

eine analyse

philip meier

**W**ie ziehen digitale Plattformen einen Mehrwert aus den Transaktionen, die sie zwischen verschiedenen Akteuren ermöglichen? Eine Analyse von 51 Plattform-Start-ups und die Ableitung wiederkehrender Werterfassungsmuster ergeben wesentliche Werkzeuge für Praktiker und Forscher, die dazu dienen können, das Design und die Funktionsweise von Businessökosystemen zu beschreiben. **Philip Meier** stellt diese Ergebnisse hier vor.

Was haben die Ride-sharing-Riesen UBER und Lyft, der E-Mail-Schrecken Slack, das Analytikunternehmen pagerduty und die Foto-Sharing-App Pinterest gemeinsam? Erstens repräsentieren sie vier der sieben wichtigsten US-Technologie-IPOs im Jahr 2019. Zweitens betreiben alle digitalen Plattformen als zentralen Bestandteil ihres Geschäftsmodells und arbeiten in einem mehrseitigen Marktumfeld.

## Ein kurzer historischer Abriss: Von linearer zu mehrseitiger Ökonomie

Im 20. Jahrhundert wächst die durch Globalisierung und Nachkriegs-“Wirtschaftswunder” beschleunigte Weltwirtschaft der Industrienationen überwiegend in linearen Bahnen. Automobilhersteller kontrollieren den Wertschöpfungsprozess vom ersten Blechbiegen bis zum Vertragshändler, Ölfirmen von der Bohrinne bis zur Endverarbeitung. Um die mit der Steuerung dieser enormen Wertschöpfungsketten verbundenen Prozesse bewältigen zu können, wachsen Unternehmen mit mehreren tausend Mitarbeitern heran. Mit der Jahrtausendwende ebnet die Digitalisierung, getrieben durch das Internet und eine rasante Weiterentwicklung der Computerindustrie, den Weg für ein neues Geschäftsmodell: mehrseitige, digitale Plattformen. Wegbereiter für das breite Spektrum



der mehrseitigen Marktmodelle, die heute die globale Wirtschaft bestimmen, sind die ersten Online-Marktplätze, auf denen Anbieter und Nachfrager häufig in Marktnischen zusammengebracht und Transaktionen zwischen Selbigen ermöglicht werden. Getrieben von hohem Wachstumspotenzial, relativ geringen Investitionskosten und einer starken Marktposition an der Kundenschnittstelle, entwickeln sich über die vergangenen 15 Jahre die komplexen Plattformkonstrukte, dank derer Unternehmen wie Google (z. B. die Suchplattform und das mobile Betriebssystem Android) und Amazon (z. B. Amazon Marketplace oder Amazon Alexa) zu globaler Reichweite gelangt sind.

### **Die Macht der Plattform, oder: Warum Unternehmen sich Mehrseitigkeit zu eigen machen**

Netzwerkeffekte beschreiben wohl den bedeutsamsten und am meisten diskutierten Werttreiber eines digitalen Plattform-Geschäftsmodells. Anschaulich zeigen sich direkte Netzwerkeffekte am Beispiel des aufkommenden Telefonnetzes zu Beginn des 20. Jahrhunderts. Während ein Telefon allein seinem Besitzer nur einen sehr begrenzten Nutzen stiftet, wächst der Nutzen für aktuelle und zukünftige Besitzer mit jedem weiteren Telefonnetzwerk-Teilnehmer an. 72 Jahre nach dem Beginn des Telefonnetzaufbaus beschrieb Robert Metcalf diese Zusammenhänge im Kontext des Aufbaus des Ethernet-Netzes im sog. Metcalfe'schen Gesetz.

Hinsichtlich digitaler Plattformen sind zwei Arten der Netzwerkeffekte zu unterscheiden – direkte und indirekte Netzwerkeffekte. Ein Beispiel für direkte Netzwerkeffekte ist der genannte, zunehmende Gesamtnutzen im Telefonnetzwerk. Darüber hinaus hebeln z. B. soziale Netzwerke wie Facebook oder Twitter direkte Netzwerkeffekte dadurch, dass sie gezielt die Interaktionen zwischen Nutzern (alles auf dieselbe Marktseite der Nutzer bezogen) unterstützen und zum Einladen neuer Nutzer animieren. Indirekte Netzwerkeffekte werden dadurch beschrieben, dass sie auf mehrseitigen Plattformen den Wert der Infrastruktur für die Akteure seitenübergreifend erhöhen. Das klassische Beispiel für indirekte Netzwerkeffekte sind Online-Marktplätze. Mehr Angebot steigert den Nutzen des Marktplatzes für potenzielle Kunden, während wiederum mehr potenzielle Kunden den Marktplatz attraktiver für neue Anbieter machen. Wenn die Herausforderung der initialen Schaffung von Angebot und Nachfrage auf einem Marktplatz, das sog. Hen-

ne-Ei-Problem, gemeistert ist, kann sich eine selbstverstärkende Wachstumsspirale durch die indirekten Netzwerkeffekte entwickeln.

Direkte und indirekte Netzwerkeffekte führen in Kombination mit dem häufig schlanken Betriebsmodell digitaler Plattformen, durch das neues Angebot und neue Nachfrage Dritter effizient und automatisiert zugeschaltet werden kann, dazu, dass rasantes Wachstum bei Plattformunternehmen zu beobachten ist. Schafft der Plattformbetreiber es dabei noch, die unterschiedlichen Akteure beispielsweise durch eine technische Integration (wie z.B. im Apple Appstore) oder hohe Einstiegsinvestitionen (z. B. für Spieleentwickler auf der Sony Playstation) an sich zu binden, führt dies häufig dazu, dass große Anteile des Angebots und der Nachfrage in den jeweiligen Industriezweigen national oder international auf 1-3 Plattformunternehmen konzentriert werden. Beispiele dafür sind on-demand-Mobilität in den USA (UBER & Lyft), mobile Betriebssysteme (Apple iOS & Android) oder private Gästebetreuung (AirBnB).

### **Mit Kopieren und Kombinieren zum Erfolg: Die Möglichkeiten zur Werterfassung sind begrenzt – kennen und nutzen Sie sie**

Im Grunde muss das Geschäftsmodell eines Unternehmens stets die Fragen der Wertschöpfung (value creation), der Kundenschnittstellen (value delivery) und der Werterfassung (value capture) beantworten. In einer mehrwöchigen Recherche haben wir uns über die kommerziell zugängliche Datenbank PitchBook die Werterfassungsmechanismen von insgesamt 51 Start-ups angeschaut, die mehrseitige Geschäftsmodelle auf digitalen Plattformen betreiben. Start-ups sind hier besonders interessant, weil die Geschäftsmodelle häufig noch sehr schlank, klar, somit gut zu untersuchen sind und junge, technologiegetriebene Unternehmen hervorragende Indikatoren für Innovationstrends für alle Komponenten der jeweiligen Geschäftsmodelle darstellen. Mittels qualitativer Textanalysen und Interviews konnten wir sieben wiederkehrende Werterfassungsmuster identifizieren. Die Startups wenden diese Muster isoliert auf der Anbieter- oder der Nachfrageseite an oder kombinieren unterschiedliche Muster, um von den Transaktionen, die auf der jeweiligen Plattform zw. den unterschiedlichen Akteuren ermöglicht werden, zu profitieren.

**Aufnahmegebühr:** Der Träger der Plattform erhebt eine Gebühr für einzelne Aktionen, etwa wenn Nutzer Angebot oder Nachfrage platzieren. Beispiele hierfür sind das Inserieren ei-

ner Immobilie auf z. B. Immobilienscout24 oder die Ausschreibung von Stellenanzeigen auf z. B. Monster. Häufig werden über die einmalige Inanspruchnahme hinaus unterschiedliche Pakete (5er oder 10er Pakete) angeboten. Über die Aufnahmegebühr wird überwiegend die Angebotsseite monetarisiert und dieses Muster dient dazu, standardisierte Preisstrukturen auf eine Plattform mit infrequenten, inhomogenen oder individuellen Transaktionseinheiten zu bringen.

**Transaktionsgebühr:** Mittels Transaktionsgebühren profitieren Plattformbetreiber von jeder ermöglichten Transaktion zwischen zwei oder mehreren Akteuren. Dieses Muster kommt in der durchgeführten Analyse am häufigsten vor und adressiert zu ähnlichen Anteilen die Angebots- und die Nachfrageseite. In Fällen sehr dominanter Plattformen wie AirBnB ragen beide beteiligte Akteure je einen Teil einer kombinierten Transaktionsgebühr. Dieses Muster bewährt sich besonders in Fällen hoher Transaktionsfrequenzen mit ähnlichen Transaktionssummen und mit geringem manuellem Aufwand für den Plattformbetreiber, die jeweilige Transaktion zum Erfolg zu treiben.

**Arbitrage:** Im Arbitragemodell nutzt der Plattformsponsor eine indirekte, oft distanzierte Beziehung zwischen Akteuren auf der Plattform aus und schafft über den stark vereinfachten Zugang zur jeweils anderen Gruppe die eigene Machtposition. Obgleich diese Position auch für die meisten anderen Muster zu erkennen ist, trägt das Arbitragemodell insofern aktiv zum Erhalt der Machtposition bei, als dass der Plattformsponsor nicht nur eine orchestrierende, sondern eine preisbildende Rolle auf der Plattform einnimmt, indem er als intermediär auftritt. Das Modell scheint besonders für physische Güter, die keinem kurzfristigen Wertverfall unterliegen, Anwendung zu finden. Häufig erscheint der Zugang der Angebots- zu der Nachfrageseite als stärkstes Vertriebsargument für den Plattformsponsor.

**Datenmonetarisierung:** Die indirekte Monetarisierung der durch Akteure auf der Plattform generierten Daten dient den Plattformensponsoren als sekundäre oder auch teilweise primäre Einnahmequelle. Für die datengenerierenden Akteure ist die Nutzung der Plattform, wie z. B. im Fall von Facebook meist kostenlos. Der Plattformsponsor ermöglicht Dritten durch den Zugang zu den Daten unter anderem eine direkte Kontaktmöglichkeit zu relevanten Akteuren oder anderweitig wertvolle Informationen. Für

Plattformensponsoren, die Datenmonetarisierung zur Werterfassung nutzen, steigt das Werterfassungspotenzial mit zunehmender Reichhaltigkeit und Aussagekraft der gesammelten Daten aus den Interaktionen und Transaktionen zwischen den Akteuren.

**Mitgliedschaftsgebühr:** In einem Mitgliedschaftsmodell zahlen Akteure für eine bestimmte oder unbegrenzte Nutzungsmöglichkeit der Plattforminfrastruktur. Das Fitness-Startup Urban Sports Club ermöglicht seinen Mitgliedern beispielsweise in drei Pakete gestaffelte Serviceangebote zu unterschiedlichen Mitgliedsbeiträgen. Dieses Muster ist besonders für Modelle interessant, bei denen die Anzahl aufkommender Transaktionen je Akteur gut prognostizierbar oder die gehandelte Werteinheit effizient zu skalieren ist.

**Freemium:** Freemium ist im Grunde eine abgewandelte Form der Mitgliedschaft, in der ein gewisser Teil der Plattformprodukte und -services gewissen Akteuren kostenlos zur Verfügung gestellt werden. Eine kostenlose Aktivität auf der Plattform verringert die Einstiegshürde und schafft die Möglichkeit, Akteure durch überzeugende Leistungen zum Zugriff auf das volle Leistungsspektrum zu überzeugen, welches mit der Abgabe eines Mitgliedsbeitrags verbunden ist. Die Streamingplattform Spotify finanziert beispielsweise ihr Freemiummodell zusätzlich mit der Monetarisierung von Daten durch Werbeanzeigen im kostenlosen Paket. Freemium erscheint besonders aussichtsreich, wenn die Grenzkosten für zusätzliche Akteure auf der Plattform für den Sponsor gering sind.

**Service- und Produktvertrieb:** Die Aktivität des Plattformensponsors als Komplementär auf der eigenen Plattform ist besonders dann interessant, wenn das jeweilige Unternehmen bereits über die notwendige Expertise und Infrastruktur verfügt und die Plattform als z. B. Handelsplattform (ein Beispiel hierfür ist der Stahl-Marktplatz kloeckner.i) für andere Akteure der eigenen Industrie öffnet. Unternehmen wie Amazon agieren zunächst als Plattformbetreiber, generieren auf Basis ihrer Datenhoheit einen Informationsvorsprung gegenüber anderen Anbietern und treten daraufhin in aussichtsreichen Produktkategorien mit den eigenen Komplementären in Konkurrenz. Dieses Vorgehen wird häufig als unlautere Ausnutzung der Marktmacht des Infrastrukturbetreibers angesehen und zurecht kontrovers diskutiert.

## So what? Implikationen für Ihr Plattform-Business

Wie zu Beginn dieses Beitrags dargestellt haben Unternehmen, die erfolgreich digitale Plattformen betreiben die Wirtschaft nachhaltig verändert und geprägt. Während das Wertversprechen, dass unterschiedliche Akteure auf einer Plattform zieht auf eine jeweilige Industrie und einzelne Anwendungsfälle individuell anzupassen ist, zeigen wir, dass in der Art wie Plattformen Geld verdienen wiederkehrende Muster zu erkennen sind. Ob Startup oder etabliertes Unternehmen. Ob bestehende Plattform oder Plattform-Projekt. Das eigene Geschäftsmodell stetig und experimentell zu überprüfen und die dargestellten Muster auf das eigene Plattformökosystem anzuwenden kann dabei förderlich sein, dass Werterfassungspotenzial in mehrseitigen Marktumgebungen auszuschöpfen. Herausfordernd ist dabei, stets herauszufinden, ob die angebotschaffende oder die nachfragende Seite der Plattform eine höhere Zahlungsbereitschaft zeigt, ob beide Seiten monetarisiert werden können/sollten, welches Muster in welcher Ausprägung passt und ob eine Seite sogar Subventionen erhalten sollte. Kurze, relevante Daten generierende Feedbackschleifen des Ausprobierens führten bei den beobachteten Unternehmen häufig zur jeweils umgesetzten Monetarisierungsstrategie.

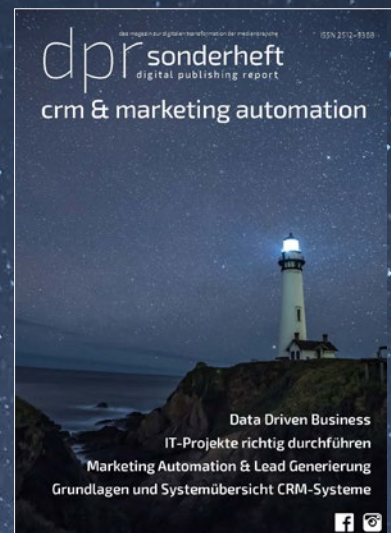
Fragen nach nachhaltigem (im ökonomischen wie im sozialen Sinn) Wirtschaften, Vereinbarkeit mit (einem im 21. Jahrhundert zu überdenkenden) Wettbewerbs- und Steuerrecht und den generellen Rechten und Pflichten aus der intermediären Position digitaler Plattformen sind gestellt und müssen von vielen der genannten Firmen erst noch glaubwürdig beantwortet werden.



philip meier

Philip Meier ist Doktorand am Alexander von Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft und der Universität der Künste in Berlin. Im Rahmen seiner Dissertation befasst er sich mit unterschiedlichen Fragestellungen zu digitalen Plattformen und mehrseitigen Marktumgebungen. Darüber hinaus arbeitet er regelmäßig als Berater zu Themen wie Technologiescouting, Geschäftsmodelldesign und

Strategieentwicklung, u.a. mit der VW-Tochter MOIA sowie der Axel Springer Ökosystem-Company. Vor seiner Promotionszeit war er in unterschiedlichen Rollen im Volkswagen-Konzern tätig, zuletzt als Projektmanager beim Aufbau des neuen Digitalbereichs unter dem Chief Digital Officer.



Kompakt alle relevanten Themenbereiche: 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. Erstmals haben wir auch eine Anbieterübersicht zusammengestellt.

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





# was funktioniert für digital- abos – und was nicht?

stephan dörner

**K**ürzlich war ich auf Googles **Newsgeist-Euro-  
Kpe-Konferenz in Athen**. Die Newsgeist-Konferenz gibt es in einer europäischen und einer amerikanischen Variante. Google lädt dazu Journalistinnen und Journalisten aus aller Welt zu zweieinhalb Tagen intensivem Austausch über digitalen Journalismus ein. Newsgeist ist die Veranstaltung, von der es heißt, dass aus ihr heraus AMP geboren wurde – oder zumindest stark mitgestaltet. Für die Konferenz gelten die **Chatham House Rule**. Das bedeutet, die Inhalte der Konferenz dürfen frei verbreitet – nicht aber, wer was gesagt hat. Daher werde ich in diesem Bericht keine Namen nennen.

Wir haben uns in den Sessions intensiv zu den dringenden Fragen der Branche ausgetauscht – von ganz praktischen Dingen wie

der Frage, wie Leserinnen und Leser zu Abonentinnen und Abonnenten werden, bis zu philosophischen Fragen wie den Grenzen der Meinungsfreiheit und der Verantwortung von Plattformen.

## **Wie funktionieren digitale Abo-Modelle?**

Für diesen Beitrag will ich mich aber auf ein Thema konzentrieren, das für **t3n** gerade große Relevanz hat: **Wie funktioniert ein digitales Abo-Modell für Medien – und wie nicht?** Ein Lokaljournalist aus den USA hat in einer Session ausführlich berichtet, was für sie im Bereich digitale Subscriptions funktioniert hat und was nicht. Dabei ist mir aufgefallen, wie groß die Ähnlichkeiten in der Community zwischen t3n und der US-Lokalzeitung sind.



Eine seiner wichtigsten Erkenntnisse: „**We don't make them to pay for news, we allow them to pay for news.**“ Die Leute wollen die Lokalzeitung unterstützen. Sie sehen sich weniger als AbonnentInnen – mehr als Unterstützerinnen und Unterstützer der Seite und ihrer Werte. Deshalb hat die Zeitung die zwischenzeitlich eingeführte Paywall wieder komplett abgeschafft.

### **Payment-Prozess: Don't make me think (or do anything)**

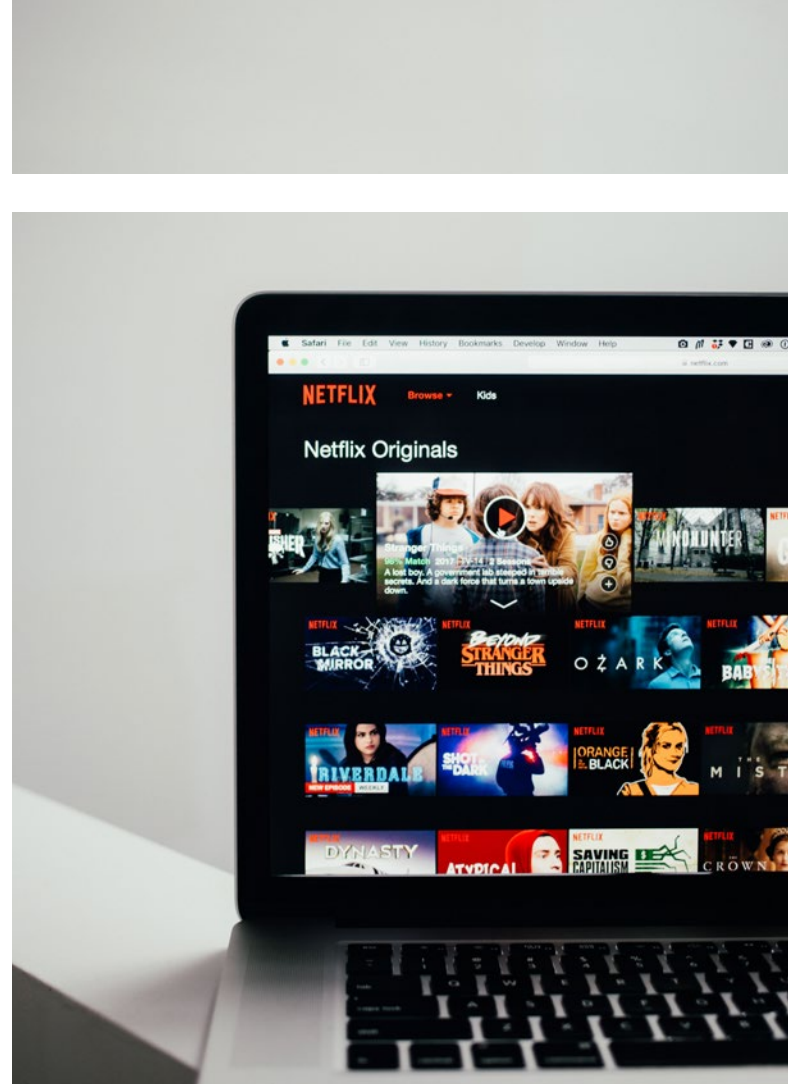
Der wichtigste Praxistipp den Bezahl-Prozess, der immer wieder zu hören war: Die notwendigen Schritte bei Bezahlung und Registrierung so gering wie möglich halten. Eine große britische Zeitung verliere die Hälfte (!) der Zahlungswilligen im Zahlprozess, hieß es in einer anderen Session. Ein Teilnehmer berichtete ebenfalls in einer anderen Session, dass sie gute Erfahrungen damit gemacht haben, Registrierungs- und Zahlprozess auseinanderzuziehen. „**Cut down the number of steps as far as you can.**“

### **Ansprache: Keine Angst vor vielen E-Mails, Journalismus und Werte im Mittelpunkt**

„**If we ask people, people will pay**“ sagte der US-Lokaljournalist – und zwar vor allem, weil die Leute die Zeitung unterstützen wollen, nicht weil sie dafür irgendetwas bekommen. Am Anfang schickte die Lokalzeitung eine E-Mail pro Monat an die Newsletter-Abonnenten. Inzwischen sind es 14 E-Mails. Die Anmeldungen haben sich dadurch verzehnfacht. Die E-Mails werden von den Reportern geschrieben. Wenn diese in – oft langen – E-Mails schildern, wie das Geld der Abonnent\*innen dem Journalismus der Zeitung hilft, konvertierten die E-Mails viel besser als anonyme Marketing-E-Mails, die einfach nur die Vorteile des Abos beschreiben. Eine andere US-Seite mit klarer linksliberaler Ausrichtung hat A/B-Tests mit Zahlungsaufforderungen durchgeführt. Das Ergebnis: Je länger die E-Mails, desto besser die Conversion Rate. Ein Session-Teilnehmer verwies auf eine interne Studie einer britischen Zeitung. „Die E-Mails müssen wie Kunst klingen, wie ein persönlicher Brief. **You are selling a moral duty.**“

### **Mitgliedschaft vs. Abo-Modell**

Das alles zahlt auf das Modell Mitgliedschaft in einer Community ein. Die Leute suchten dabei für „**a sense of community, a sense of identity, a need for communication**“, sagte der US-Lokalzeitungsjournalist. Ein Weg: eine geschlossene Facebook-Gruppe nur für zahlende Unterstützerinnen und Unterstützer. Dort kann die Com-



munity auch Artikel-Wünsche gegenüber der Redaktion wünschen.

Es gibt aber auch Argumente für ein klassisches Abo-Modell, sprich: Artikel hinter die Paywall packen. In einer Umfrage sagten nur etwa 13 Prozent der Leute, die für News bezahlen, dass ihre Hauptmotivation ist, dass sie Journalismus finanzieren wollen. Bei den meisten überwog der praktische Vorteil auf die entsprechenden Inhalte zugreifen zu können. Auch das Beispiel Guardian zeigt die Grenzen auf: Sie haben von einem reinen Unterstützer-Modell ohne Paywall auf ein Paywall-Modell umgestellt und damit ihre zahlenden User verdoppelt.

In der Ansprache gibt es sowieso eine zunehmende Konvergenz beider Modelle. Die Washington Post hat beispielsweise ein klassisches Abo-Modell, aber auch eine Membership-Ansprache in der Vermarktung („Democracy dies in darkness.“)

### **Das Schwierigste: Leute bei der Stange halten**

Einig waren sich alle darin, dass die Leute Community-Events lieben. Das spielt vor allem eine große Rolle bei der eigentlichen Herausforderung jedes digitalen Bezahlmodells, egal ob Community- oder Abo-getrieben: die Leute bei



## 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](http://bit.ly/basic_inhalt)**

**Bestellung der Studie:**

**[http://bit.ly/mediennutzung\\_basic](http://bit.ly/mediennutzung_basic)**

der Stange halten. Das ist für alle Verlage das große Problem. Nur die Hälfte der Abonnenten nutzen das Produkt auch, berichtete ein Teilnehmer. „**That is the hardest: To get the readers to use the product.**“ Ein Journalist verwies auf das kuriose Geschäftsmodell eines japanischen Fitnessstudios und schlug ein ähnliches Modell für Journalismus vor: Das Studio ist kostenlos, wenn die Leute jeden Tag hingehen. Das ist natürlich unmöglich – aber es sorgt dafür, dass die Kunden das Produkt wirklich nutzen.

Ein Journalist sagte mir im persönlichen Gespräch, dass es wichtig sei, zu beobachten, wer sich vier Monate nicht mehr eingeloggt hat (aber schon zahlt). Diese Leute müssen gezielt mit Community-Engagement-Mails angesprochen werden oder sind sicher als Abonnentinnen und Abonnenten verloren.

### **Micropayments? Funktioniert eher nicht**

Zum Thema Einzel-Artikel-Verkauf gab es unterschiedliche Ansichten. Aber mehr Verlage haben die Erfahrung gemacht, dass der Einzel-Artikel-Verkäufe von den Leserinnen und Lesern zwar häufig gewünscht, aber kaum genutzt werden. Die Welt hat den Day-Pass eingeführt, aber bemerkt, dass dieser die Abos kannibalisiert, und nach zehn Monaten eingestellt. Blendle hat die Einzelverkäufe ebenfalls zugunsten von Abos eingestellt. Für Spiegel und SZ hat der Einzelverkauf nicht funktioniert. Ein Teilnehmer sagte, dass sie die Einzelverkäufe aufgegeben haben, nachdem sie nur 1 % der Umsätze ausmachen, 99 % gingen auf Abos zurück.

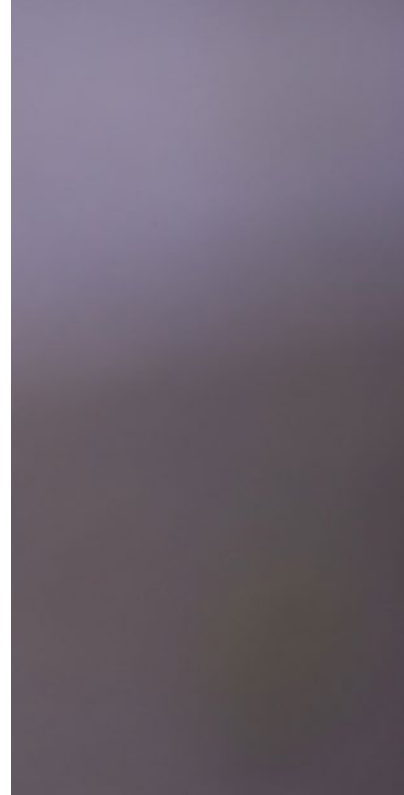
Interessante Randnotiz von einem französischen Kollegen: In Frankreich haben sich acht Nischen-Player zusammengetan, die den zahlenden Leserinnen und Lesern der anderen Medien jeweils 20 % Rabatt einräumen.



### **stephan dörner**

Stephan Dörner ist Online-Chefredakteur bei t3n, dem Magazin für digitale Zukunft. Als Student gründete er zusammen mit Freunden ein Startup, über das unter anderem auch der Deutschlandfunk berichtete. Seitdem bezog er auf seinen journalistischen Stationen bei der Rheinischen Post, dem Handelsblatt, dem Wall Street Journal und der WELT immer wieder klar Stellung für einen positiven Umgang mit Innovation, Gründergeist und der Digitalisierung als gesellschaftlichem Prozess. Mittlerweile gehört Stephan Dörner mit rund 25.000 Followern zu den reichweitenstärksten deutschen Wirtschaftsjournalisten auf Twitter.





# der buchmarkt im umbruch

volker oppmann

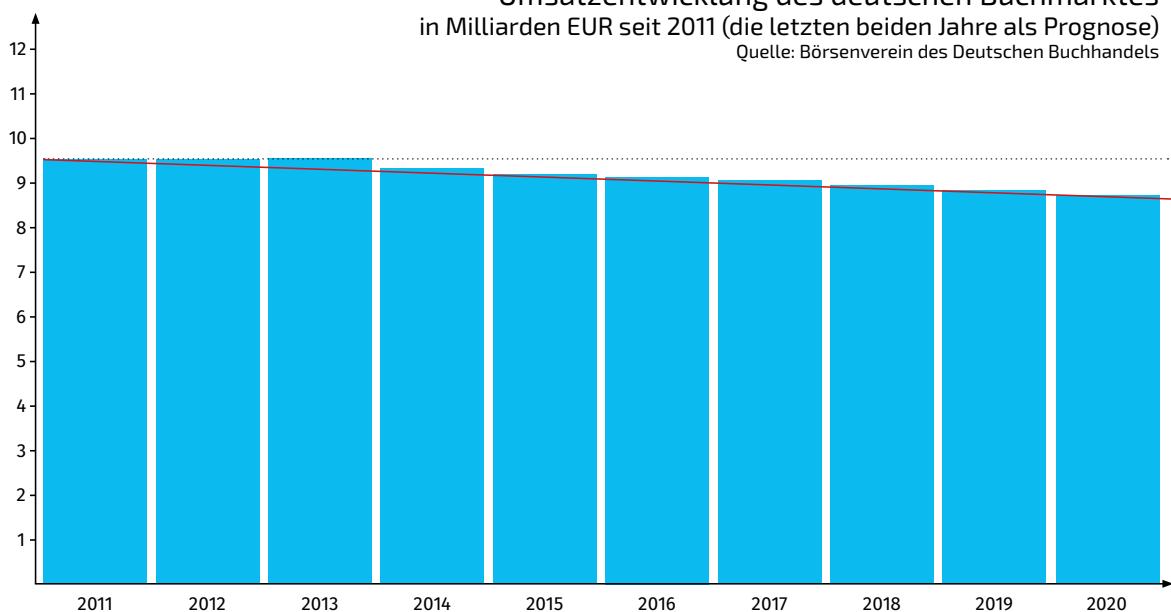
Mit der Studie „**Buchkäufer – quo vadis?**“ hatte der Börsenverein im vergangenen Jahr zum ersten Mal unter die Oberfläche der Gesamtumsatzentwicklung geblickt und dabei festgestellt, dass die Buchbranche in den letzten Jahren trotz relativ stabiler Umsätze massiv an Kunden verloren hat.

Je tiefer man blickt, desto beunruhigender wird das Bild – vor allem, da sich die Veränderung des Mediennutzungsverhaltens auch langfristig auf die Umsätze niederschlagen wird.

Doch von vorn – werfen wir zunächst einen Blick auf die allgemeine Entwicklung der Gesamtumsätze in der deutschen Buchbranche:

 mojoreads.de

Umsatzentwicklung des deutschen Buchmarktes  
in Milliarden EUR seit 2011 (die letzten beiden Jahre als Prognose)  
Quelle: Börsenverein des Deutschen Buchhandels



Der Markt ist zwar rückläufig, sieht auf den ersten Blick aber halbwegs stabil aus. Ein wenig anders sieht das Bild aus, wenn man sich die (ebenfalls negative) Entwicklung der Käufer-

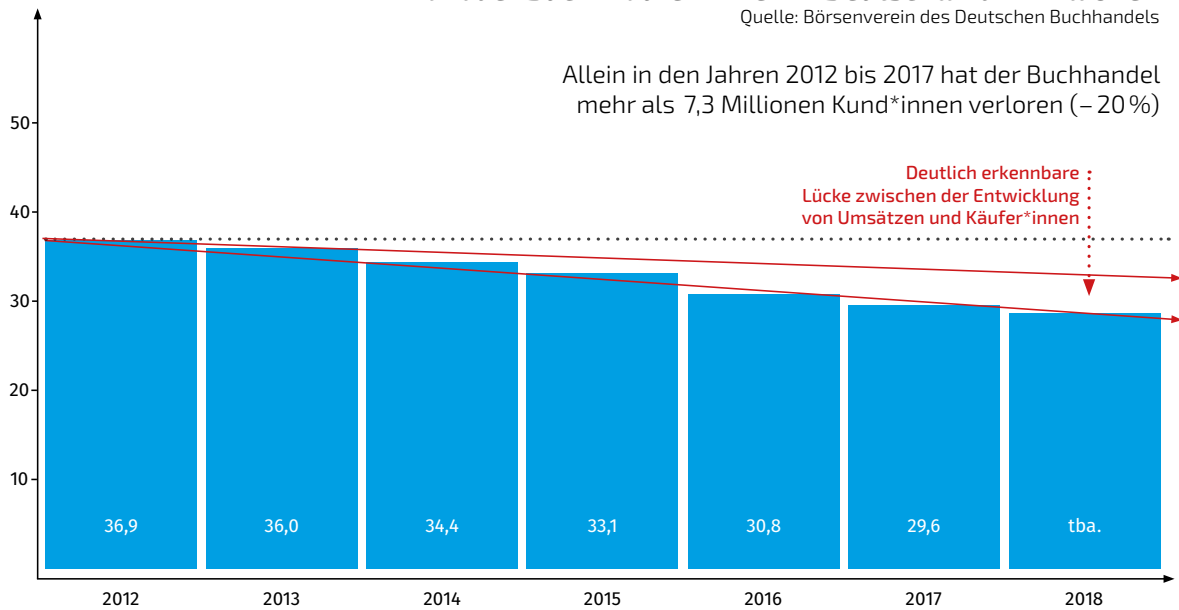
zahlen ansieht. Hier zeigt sich bereits ein deutliches Delta zwischen der allgemeinen Umsatzentwicklung und der Käuferschaft:



### Anzahl der Buch-Käufer\*innen in Deutschland in Millionen

Quelle: Börsenverein des Deutschen Buchhandels

Allein in den Jahren 2012 bis 2017 hat der Buchhandel mehr als 7,3 Millionen Kund\*innen verloren (-20%)



Der Markt ist also nicht nur rückläufig, sondern verliert auch überproportional an Käuferinnen und Käufern. Aber warum spürt der Buchhandel den Rückgang dann nicht deutlicher? Und vor allem: Verlieren wir gleichmäßig über sämtliche Zielgruppen sowie Altersschichten

an Käuferinnen und Käufern – oder gibt es auch hier klare Tendenzen?

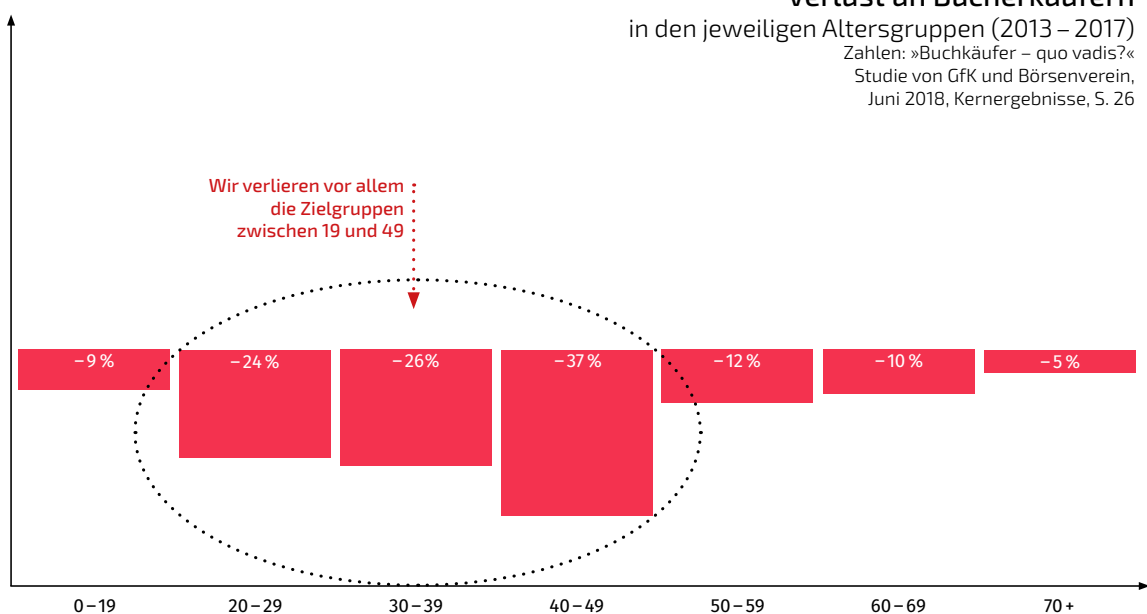
Die **Studie hat festgestellt**, dass „der Rückgang [...] überproportional die junge (14-29 Jahre) und die mittlere (30-59 Jahre) Altersgruppe [betrifft] – und zwar unabhängig vom Bildungsniveau“:



### Verlust an Bücherkäufern

in den jeweiligen Altersgruppen (2013 – 2017)

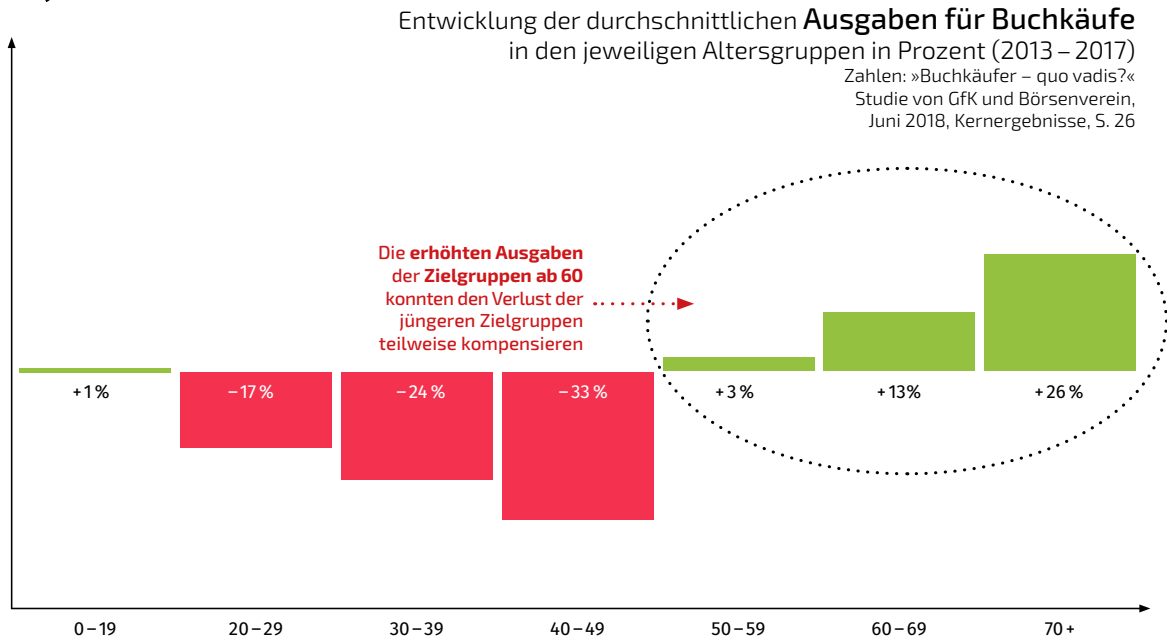
Zahlen: »Bücherkäufer – quo vadis?«  
Studie von GfK und Börsenverein,  
Juni 2018, Kernergebnisse, S. 26





Der Grund dafür, dass dieser immense Schwund an Käuferinnen und Käufern nicht schon viel früher bemerkt worden ist, liegt neben stei-

genden Buchpreisen darin, dass insbesondere die älteren Zielgruppen deutlich mehr Geld für Bücher ausgeben:

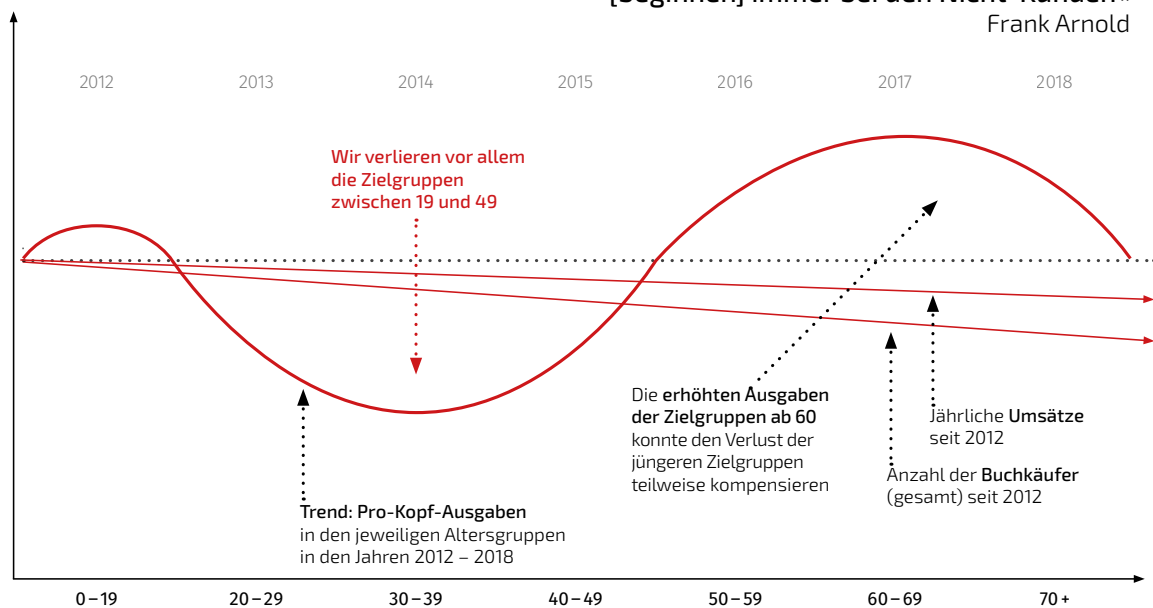


Der Buchmarkt ist also nicht nur rückläufig und verliert massiv Kunden, sondern er verliert vor allem die jungen Zielgruppen. Angesichts des sich wandelnden Mediennutzungsverhaltens und der attraktiven Angebote seitens Netflix & Co. ist es auch nicht sehr wahrscheinlich, dass die Kunden, die wir heute verlieren, in 20 oder

30 Jahren den Weg zurück zum Buch finden werden – vielmehr drohen sie uns dauerhaft verloren zu gehen. Und unsere dankbarste Zielgruppe, die über 70 Jahre alten Vielkäufer, wird auch nicht gerade jünger, um es einmal freundlich zu formulieren.

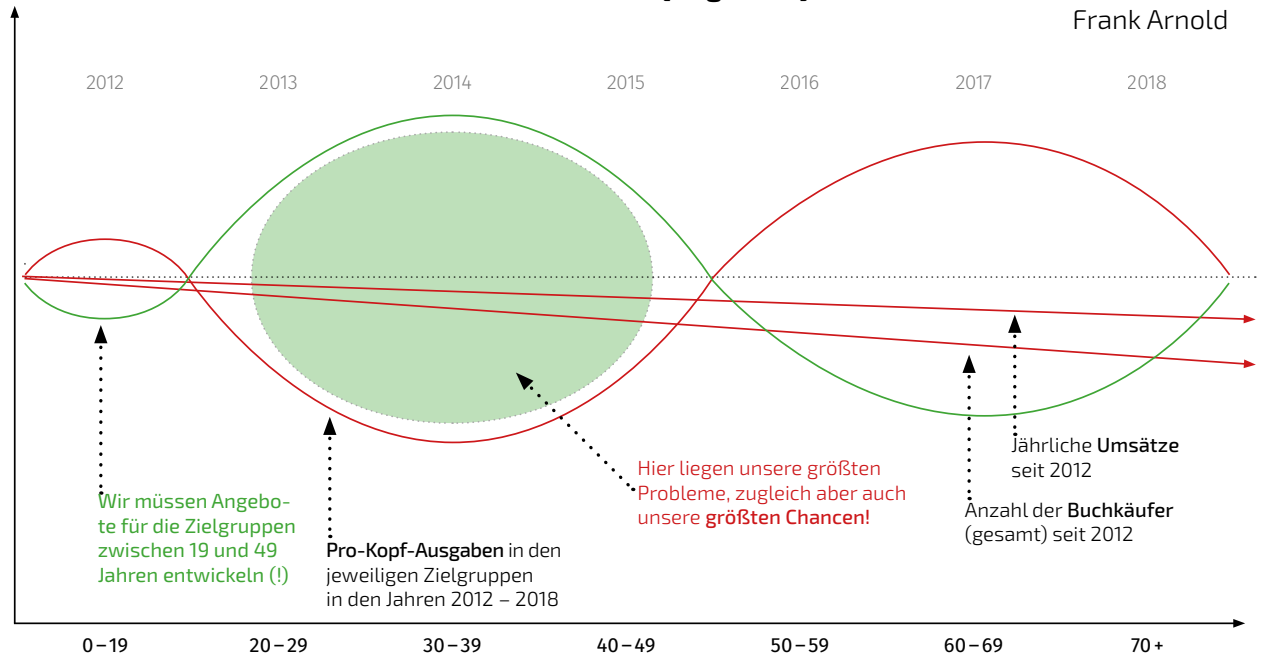


»Veränderungen, die Ihre Branche nachhaltig beeinflussen, [beginnen] immer bei den Nicht-Kunden«  
 Frank Arnold



»Veränderungen, die Ihre Branche nachhaltig beeinflussen, [beginnen] immer bei den Nicht-Kunden«

Frank Arnold



Was also tun? Den Kopf in den Sand stecken? Sich dem Unausweichlichen fügen und sich anderen Medienformen zuwenden? Oder aber versuchen, die verloren gegangene Kundschaft zurückzugewinnen?

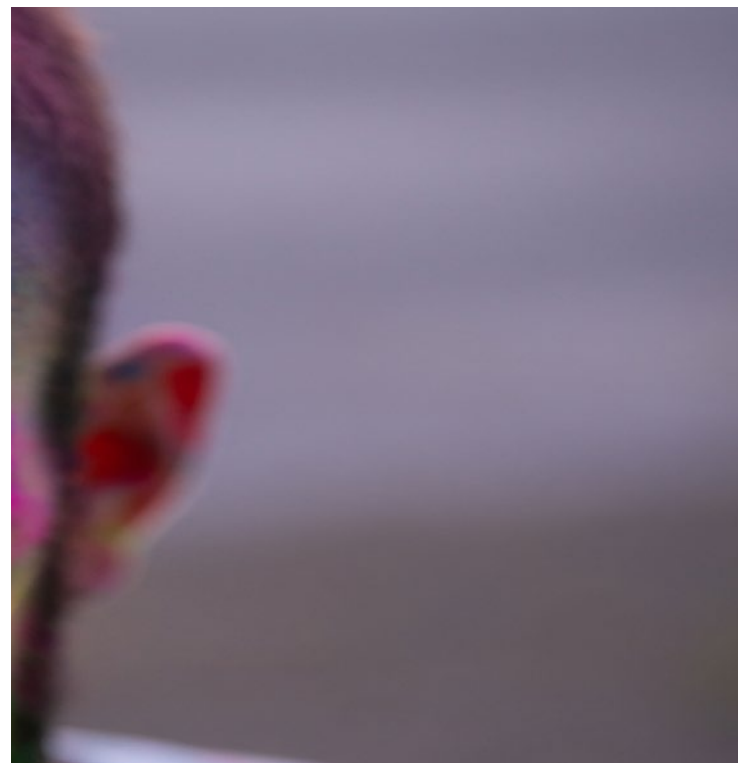
Frank Arnold weist in seinem Buch **+Management** zu Recht darauf hin, dass „Veränderungen, die [eine] Branche nachhaltig beeinflussen, immer bei den Nicht-Kunden beginnen“. Wir müssen also verstehen, warum jemand nicht bzw. nicht mehr unser Kunde / unserer Kundin ist, und genau dort ansetzen.

Oder anders ausgedrückt: An der Stelle, an der unser größtes Problem liegt, liegt zugleich auch unsere größte Chance. Es gilt also Angebote zu entwickeln, die genau auf die Bedürfnisse der jüngeren und mittleren Zielgruppe zugeschnitten sind und das Buch im wahrsten Sinne des Wortes wieder anschlussfähig machen – sowohl in technologischer Sicht als auch hinsichtlich eines zunehmend digitalen Lifestyles.



volker oppmann

Volker Oppmann, geboren 1975 in Würzburg. Verleger von ONKEL & ONKEL und Gründer von logos / mojoreads – einer unabhängigen Plattform für die Buchbranche, die ihre Nutzerinnen und Nutzer in einer Kombination aus sozialem Netzwerk und Shop direkt an den Verkaufserlösen beteiligt. Foto (c) Tobias Tanzyna.





# dpr.webinare

Webinar: Corporate Influencer - Authentische Markenbotschafter aus den eigenen Reihen

09.10.2019 // 11:00 Uhr

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

22.10.2019 // 10:00 Uhr

Webinar: Das kleine 1 x 1 des YouTube-Kanals

26.10.2019 // 14:00 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

Webinar: Mehr als nur Newsletter – wie Verlags- und Medienunternehmen mit E-Mail-Marketing den Umsatz erhöhen

14.11.2019 // 11:00 Uhr

Webinar: In 5 Schritten zu einer effektiven Content-Strategie für Pinterest

25.11.2019 // 14:00 Uhr

Webinar: Facebook Messenger & WhatsApp – was geht (noch) im Bereich Messenger Marketing?

09.12.2019 // 11:00 Uhr

▲ mehr infos ▼

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







# kontrastprogramm zum performance-druck

wie entwickelt sich das einkaufsverhalten in der  
zukunft?

sebastian buggert

**D**as Einkaufsverhalten hat sich in den letzten zehn Jahren massiv verändert – dies hat tiefe Spuren im Handel, aber auch bei den Produzenten hinterlassen. Stichworte wie Omnibis Multi-Channel, Tyranny of Choice, Plattformökonomie, Customer Centricity und viele mehr wurden in diesem Zeitraum heftig diskutiert. Und man kann davon ausgehen, dass dieser Wandel noch lange nicht an seinem Ende angekommen ist.

Bleibt also die Frage, wie sich das Einkaufsverhalten in den nächsten Jahren verändern wird. Mit diesem Thema beschäftigt hat sich Sebastian Buggert, CIO und Mitglied der Geschäftsführung des Kölner Marktforschungsunternehmens rheingold Institut, welches zusammen mit GS1 Germany und PwC Deutschland die Studie „Shopper Behaviour 2025 – Unser Einkaufsverhalten in der Zukunft“ herausgegeben hat.

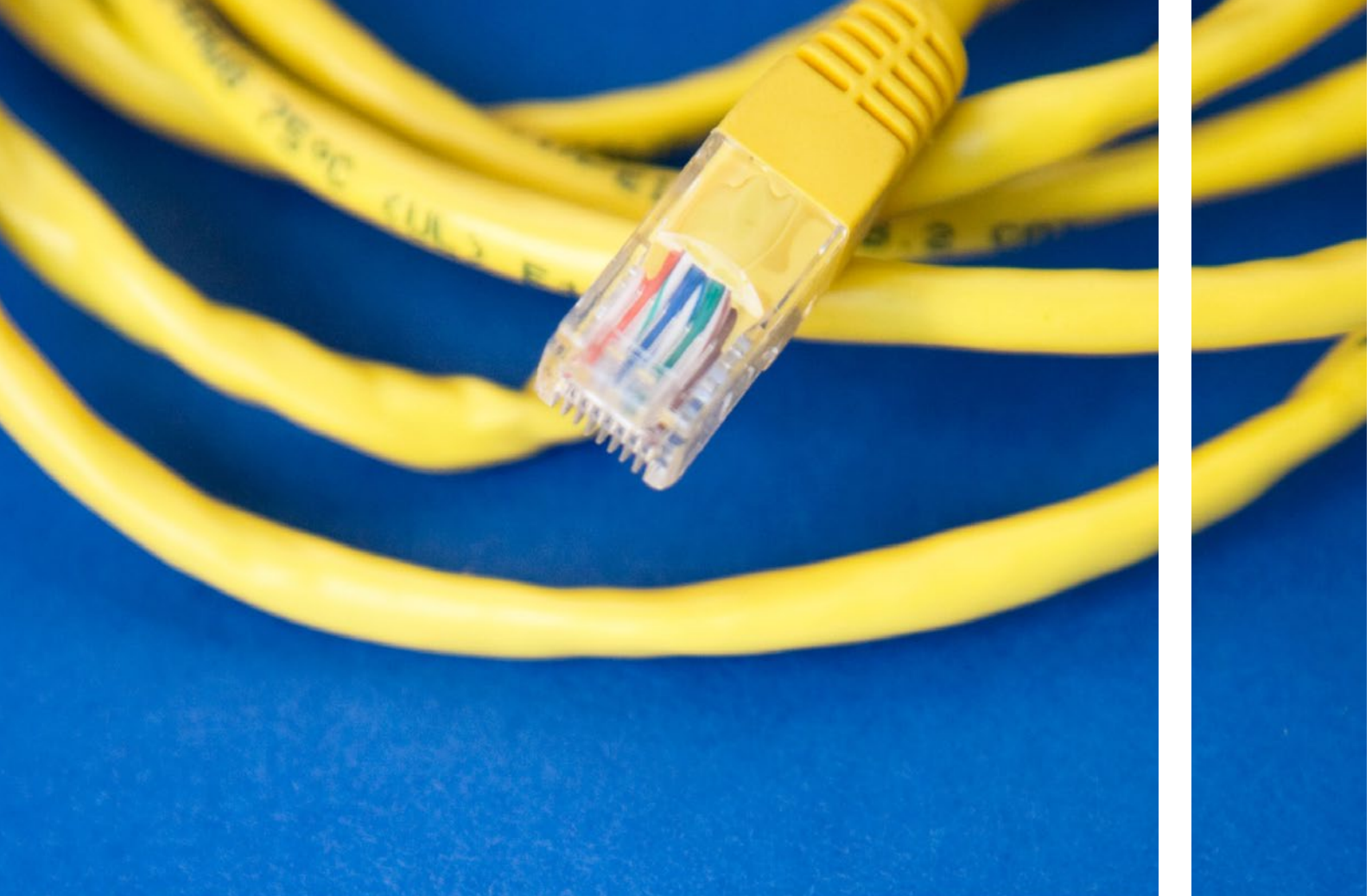
**Herr Buggert, wie kann man sich den Käufer bzw. die Käuferin denn in 6 Jahren vorstellen, wie stark ist die Veränderung im Vergleich zur Gegenwart?**

Die Kunden gehen selbstbewusst und neugierig mit neuen Angeboten, Services und Produkten um. Sie prüfen, was für sie Sinn und Spaß macht. Von daher kann man auch nicht den EINEN großen Trend erwarten, sondern die Kunden werden die Breite der Möglichkeiten schätzen und nutzen lernen. Dadurch werden sie flexibler und variieren ihr Einkaufsverhalten je nach Situation und Stimmung.

**Sie sprechen in der Studie ja davon, dass es nicht einen zentralen Treiber für das künftige Einkaufsverhalten gibt, sondern dass es „komplexe Wechselwirkungen zwischen**







„viele digitale geschäftsmodelle werden erst denkbar, wenn einheitliche daten vorliegen“

freies xml-datenformat für publikumsverlage vorgestellt

tobias ott

**F**ast jede Branche – vom Automobilbau bis zum Onlinebanking – hat sich auf einheitliche Datenformate verständigt. Für Publikumsverlage gab bisher es eine solche Arbeitsgrundlage nicht, was die digitale Transformation der Branche erschwert. Das soll sich jetzt ändern: Mit dem neuen parsX-Schema liegt ab sofort eine neue, frei zugängliche XML-Grammatik vor.

Dr. Stefan Rieß, Verlagsberater und Spezialist für die Repositionierung von Verlagen und für die Digitale Transformation, befragte dazu Tobias Ott, den Geschäftsführer der pagina GmbH Publikationstechnologien, die das parsX-Schema zusammen mit zahlreichen Verlagen entwickelt hat.

**Sie machen sich schon lange für einen Datenstandard für Verlage stark. Die wichtigste Frage zuerst: Warum brauchen denn Publikumsverlage überhaupt einen einheitlichen Datenstandard?**

Das ganze Prinzip der digitalen Transformation, jedes Geschäftsmodell in der digitalen Welt basiert auf der Grundlage einer reibungslosen Datenübermittlung zwischen Sender und Empfänger. Fast jede Branche, vom Automobilbau bis zum Onlinebanking hat sich daher auf einheitliche Datenformate verständigt. Nicht zu vergessen HTML, den Datenstandard für Webseiten – ohne diese verbindliche Regelung, wie

Websites codiert sein müssen, gäbe es das Web in der heutigen Form nicht. Auch für unsere Branche gibt es Standards: ONIX für bibliographische Metadaten, BPMN für die Abbildung von Prozessen oder JDF für Auftragsdaten.

Aber ausgerechnet für unsere Inhalte, das wertvollste, was Verlage besitzen, gibt es kein einheitliches Datenformat. Andere Verlags-sparten sind da weiter: im Bereich Jura oder Medizin/Naturwissenschaften haben sich Standards etabliert, und die Verlage profitieren sehr davon.

### **Wie profitieren denn die Verlage davon konkret?**

Viele digitale Geschäftsmodelle werden überhaupt erst denkbar, wenn einheitliche Daten vorliegen – zumindest innerhalb eines Verlages, idealerweise aber verlagsübergreifend. Lassen wir das Bild einmal zu: Wäre es nicht fantastisch, wenn die gesamte deutschsprachige Literatur in einem einheitlichen Datenformat vorläge? Es wäre ganz sicher der Ursprung zahlreicher neuer Geschäftsmodelle – nicht nur für Verlage, sondern auch für den Buchhandel! Das ist unsere Vision. Zur Klarstellung: Es geht nicht um den kostenlosen Zugang zu Verlagsinhalten, sondern lediglich um eine technische Grundlage für neue Geschäftsmodelle.

Es gibt aber noch einen weiteren, wirtschaftlichen Aspekt: Der Einsatz eines offenen Formats reduziert massiv die Kosten. Vor allem deshalb, weil es fertige Softwarelösungen gibt, die das Format unterstützen. Wir haben mit vielen Softwareherstellern gesprochen, sei es im Bereich Redaktionssysteme, Content Management oder Prozessautomation. Die Reaktion war überall gleich: „Endlich gibt es einen de Facto-Standard, dann lohnt es sich für uns, Lösungen zu entwickeln.“ Die ersten Produkte sind schon am Markt – natürlich auch unsere eigenen Publishinglösungen, aber eben nicht nur.

### **Welche Vorteile hat dieser Standard denn im Einzelnen?**

Das Wichtigste ist: Es ist ein XML-Datenformat von Verlagen für Verlage, der komplett an der täglichen Lektorats- und Herstellungspraxis entwickelt wurde. Das heißt, er enthält eine Menge spezifische Bausteine, die speziell für Verlage relevant sind – so etwas findet man sonst nirgends. Es gibt z.B. Bausteine für die Kennzeichnung von Leseproben-Grenzen, Module für Lyrik oder Bühnenstücke, Module für Multimedia-Elemente, Register und vieles mehr.

Wir stellen sicher, dass barrierefreie Produktionen nach neuesten Standards möglich sind, was für Verlage immer wichtiger wird – die Umsetzung der Marrakesch-Richtlinie steht ja nun an. Außerdem sind alle Elemente auf Deutsch, was den Einstieg intuitiv macht.

### **Wie kam es eigentlich zur Entwicklung dieses Datenformats?**

Wir entwickeln parsX ja schon seit fast 10 Jahren. Zuerst war es eine Auftragsarbeit für die Holtzbrinck-Verlage, die ihre gesamte Buchproduktion darüber abbilden und schon seit Jahren von den Vorteilen schlanker Produktionen und einer einheitlichen digitalen Backlist profitieren. Dann sind im Laufe der Zeit etwa 15 weitere Verlage und ca. 30 Satzdienstleister hinzugekommen, deren Wünsche an das Datenformat ebenfalls mit eingeflossen sind. Wir können also mit Fug und Recht sagen: Das Datenformat war bereits zigtausendfach bewährt, als wir uns entschlossen haben, es neu zu designen und frei zugänglich zu veröffentlichen.

Im Zuge der Entwicklung haben wir Workshops mit allen teilnehmenden Verlagen abgehalten, um auch künftige Anforderungen an digitalen Verlagscontent abbilden zu können. Zu guter Letzt haben wir von den teilnehmenden Verlagen dankenswerterweise sämtliche bereits publizierten Titel in XML zur Verfügung gestellt bekommen, haben diese in eine Datenbank einfließen lassen und analysiert, welche Datenstrukturen denn wie häufig – und welche gar nicht – in der Praxis zum Einsatz kamen. Daraus konnten wir ein Ergonomie-Design ableiten.

### **Warum die Entwicklung eines neuen Formats, während es doch bereits bewährte Standards gibt?**

In der Tat gibt es bereits Standards zur Abbildung von Inhalten: HTML, docbook, TEI und andere mehr. Doch sie erfüllen nicht die Ansprüche eines Verlages an seine Datenhaltung – sonst würden sie ja auch eingesetzt werden! TEI ist beispielsweise ein fantastischer Standard, wenn Sie wissenschaftlich an Texten arbeiten wollen. Fürs Publishing ist der Standard eine Katastrophe – viel zu kompliziert, viel zu offen – und viele Bausteine fehlen. Es wird höchste Zeit, dass die Verlage auf ein Datenformat zurückgreifen können, das speziell für unsere Branche designt wurde. Aber selbstverständlich haben wir auf Kompatibilität zu den anderen Standards geachtet.





**Wie lange hat die Entwicklung gedauert? Welche Kosten sind entstanden?**

Obwohl wir auf die lange Erfahrung mit parsX aufsetzen konnten, sind in die Umsetzung, Dokumentation etc. mehrere Mannjahre Arbeitszeit eingeflossen. Konkret arbeiten wir seit Mai letzten Jahres an dem Standard, parallel aber auch an den neuen Publishing-Modulen, die auf den Standard aufsetzen.

Ohne die Fördermittel vom Bund hätten wir das Projekt nicht realisieren können – trotzdem haben wir den Aufwand unterschätzt und deutlich mehr eigene Mittel in das Projekt investiert, als wir geplant hatten. Nun hoffen wir, dass das neue XML-Format von der Branche gut angenommen wird.

**Wie schätzen Sie die Zukunftschancen der Belletristik- und Sachbuchverlage ein?**

Unsere Wahrnehmung ist, dass viele Verlage sich lange der Frage verweigert haben, was die gesellschaftliche Rolle von Verlagen in einer digitalen Gesellschaft ist. Das ändert sich gerade, und ein neues Selbstbewusstsein tut den Verlagen gut. Wir werden wohl nicht mehr die Blütezeiten des gedruckten Buches sehen, die es vor der digitalen Revolution gab – aber ich bin der Überzeugung, dass es im Informationszeitalter ein extrem gutes Geschäftsmodell sein kann, kostenpflichtige Information anzubieten – gedruckt oder digital.

**Hat das Geschäftsmodell der Verlage in Ihren Augen noch eine Zukunft?**

Selbstverständlich! Es hängt davon ab, wie wir das Geschäftsmodell definieren. Kuratierte, verlässliche Information anzubieten ist extrem zukunftsfähig – und das ist genau das, was Verlage gut können. Was wir noch nicht so gut können, ist, sie personalisiert, individualisiert, zu jedem Zeitpunkt und an jedem Ort der Welt abrufbar anzubieten.

Die frei zugängliche und kostenlos nutzbare neue parsX-XML-Grammatik ist ab sofort unter [www.parsx.de/schema](http://www.parsx.de/schema) downloadbar.



**tobias ott**

Tobias Ott ist Geschäftsführer der pagina GmbH in Tübingen, die sich als Technologieberater mit eigener XML-Vorstufe darauf spezialisiert hat, Verlage durch die digitale Transformation zu begleiten. Er hat viele Jahre die XML-Ausbildung an der Hochschule der Medien verantwortet; heute unterrichtet er dort „digital Publishing“. Er ist Autor zahlreicher Fachpublikationen.

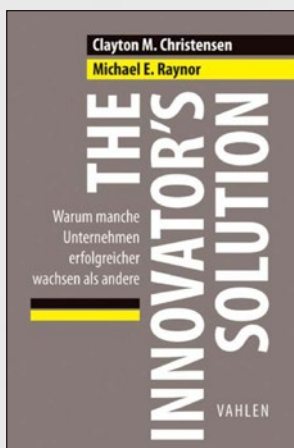


# dpr leselounge

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.

## The Innovator's Solution



Michael E. Raynor, Clayton M. Christensen: The Innovator's Solution. Warum manche Unternehmen erfolgreicher wachsen als andere

Mit seinem Werk „The Innovator's Dilemma“ verfasste Clayton M. Christensen eines der wichtigsten Managementbücher der letzten Jahrzehnte. In „The Innovator's Solution“ beschreiben er und Michael E. Raynor, wie Unternehmen disruptive Innovationen erfolgreich selbst entwickeln und vermarkten können. Denn die ist für die Erfolgswahrscheinlichkeit

wichtig, insbesondere wenn man die Richtung der im Wettbewerb auftretenden technologischen und gewinnorientierten Kräfte berücksichtigt, die auf Sie einwirken. Mit dieser Sichtweise kann man die Herausforderung leichter angehen, neue, wachstumsstarke Unternehmen zu gründen. Dies bedeutet, dass Sie sich bei der Gründung eines neuen Unternehmens keine genauen Vorstellungen über die Details Ihrer Strategie machen müssen. Vielmehr müssen Sie sich in erster Linie auf die richtigen Ausgangsbedingungen konzentrieren.

## Soft Skills für Softwareentwickler



Björn Schneider, Ines Meyrose, Uwe Vigenschow: Soft Skills für Softwareentwickler. Fragetechniken, Konfliktmanagement, Kommunikationstypen und -modelle

Erfolgreiche Mitarbeiter in der Softwareentwicklung verfügen nicht nur über technisches und methodisches Wissen, sondern auch über soziale und kommunikative Fähigkeiten (Soft Skills). Vor allem in der Zusammenarbeit mit Projektexternen wie beispielsweise der Fachabteilung, den Fachexperten, Anwendern

und fachlichen Entscheidungsträgern kommt es auf eine effektive und klare Kommunikation an.

Die Autoren zeigen praxisnahe Wege auf, im Arbeitsumfeld besser miteinander zu kommunizieren und Konflikte frühzeitig zu erkennen, um sie erfolgreich zu lösen. Aus ihrer langjährigen Entwickler- und Projektleiterpraxis heraus vermitteln sie die verschiedensten arbeitspsychologischen Modelle und Techniken anhand konkreter Beispiele aus der IT.

## Mini-Handbuch Organisationsentwicklung



Mirja Anderl, Uwe Reineck: Mini-Handbuch Organisationsentwicklung. Konzepte, Methoden, Praxistipps

Praxisnahes Kompendium mit vielen Tipps, Interventionen und Designideen. Das Mini-Handbuch liefert ein praxisnahes Kompendium neuer und bewährter Formate und Methoden zur Gestaltung und Entwicklung von Unternehmen und Organisationen. Es beinhaltet viele konkrete Umsetzungsideen für aktuelle Themenfelder wie: Innovationen, Führung und Agilität. Die

vielen Tipps, Interventionen und Designideen werden durch kurze praxisnahe Reflexionen erläutert.

Das Buch zeigt erprobte Vorgehensweisen, die den Prinzipien einer kulturorientierten Organisationsentwicklung treu bleiben, sie aber weiterentwickeln und anpassen. Humorvoll und tief sinnig liefert es Impulse, wie Menschen ihre Organisation lebendig gestalten können.

## Feel the Change!



Klaus Doppler, Bert Voigt: Feel the Change! Wie erfolgreiche Change Manager Emotionen steuern

Nichts ruft bei Mitarbeitenden so starke Emotionen hervor wie die Ankündigung großer Veränderungen. Von Angst um den Arbeitsplatz bis zynischem Fatalismus ist alles dabei. Auf die Wucht der geäußerten oder unterschwellig brodelnden Gefühle ist kein Change-Manager vorbereitet. Klaus Doppler und Bert Voigt haben das Emotionsmanagement zum

Kernthema ihrer Beratungs- und Coachingarbeit gemacht. Sie geben Führungskräften Tools an die Hand, mit denen sie die Verbindlichkeit herstellen, die ihre Mitarbeitenden brauchen. Dann klappt's auch mit dem gegenseitigen Vertrauen! Jetzt neu: Angstthema „Jobverlust durch Digitalisierung“.



# corporate news

## langweilige klonkrieger in sozialen medien

klaus eck

Es gibt ein großes Missverständnis in Deutschland. Viele Entscheider glauben, dass ihre Mitarbeiter ihr Unternehmen lieben, loyal und deshalb sofort bereit sind, alle Corporate News in Social Media zu teilen. Sorry, aber dem ist nicht so: Die Wirklichkeit sieht etwas anders aus. Von unseren Mitarbeitern erhalten wir nur wenige Shares und Likes. Und im folgenden Text erkläre ich Ihnen nun, warum das gut so ist.

Content gibt es im Internet zu jedem Thema mehr als genug. Deshalb reicht es nicht mehr aus, als Mitarbeiter eines Unternehmens einfach noch mal einen 08/15-Inhalt der eigenen Marke in Social Media zu teilen. Als Leser ertragen wir die Content-Wiederholung um der Wiederholung willen kaum noch. Das wirkt wie Werbung und wird am liebsten von uns Lesern ignoriert.

Roboterhafte Tweets und Facebook oder LinkedIn-Postings vermehren nicht die Reputation eines Unternehmens, sondern stürzen sie eher in die Bredouille. Schließlich ist ein Brei aus immergleichen Inhalten nicht besonders nahrhaft. Ohne Persönlichkeit verliert jeder Corporate Influencer als Markenbotschafter sofort an Glaubwürdigkeit. Er wird zum langweilenden Klonkrieger.

Ich verstehe Klonkrieger als verkünstelte Wesen, die über keine erkennbare eigene Persönlichkeit mehr verfügen und sich kaum voneinander unterscheiden (sollen). Ursprünglich waren Klonkrieger im Filmepos „Star Wars“ geklonte Soldaten, die sich durch ihre bedingungslose Treue zur Republik und ihrem Oberhaupt auszeichneten. In diesem Sinne übernehmen unsere neuen „Klonkrieger“ alle Botschaften ihrer





Organisation und teilen sie über ihre persönlichen Accounts. Dabei gehen sie in quasi militärischer Formation vor, immer dem großen Ganzen der Marke verpflichtet, ohne jegliche eigene originäre Ideen. Klonkrieger verzichten auf jegliche Menschlichkeit und werden deshalb sehr oft mit Bots verwechselt, die automatisch Inhalte verbreiten.

### **Wie man als Marke positiv auffällt**

Wer als Marke positiv auffallen will, benötigt keine solchen Klonkrieger, die alles replizieren, was ihnen vom eigenen Unternehmen vorge-setzt wird. Stattdessen brauchen Unternehmen meiner Ansicht nach selbstständig denkende Menschen, die uns Leser mit ihrer persönlichen Einordnung eines Themas inspirieren.

Unternehmen benötigen keine Mitarbeiter, die als Corporate Influencer in einer Formation marschieren. Stattdessen sind Querdenker gefragt, die ihren Verstand und ihre Emotionen dazu nutzen, sich inhaltlich von der Content-Masse im Internet abzuheben.

Es gibt hierzulande Unternehmen, die ihre Mitarbeiter dazu auffordern, Unternehmensinhalte 1:1 auf ihre persönlichen Social-Media-Accounts zu stellen, um auf diese Weise die Markenbotschaften sichtbarer zu machen. Sie sollen dadurch ihre Loyalität zeigen. Wer jedoch so et-

was von seinen Mitarbeitern verlangt, baut sich dadurch nur Klonkrieger, die nichts Neues und Inspirierendes mehr haben. Außerdem verlieren Unternehmen an Glaubwürdigkeit, wenn dem Einzelnen die Persönlichkeit ausgetrieben wird.

Das Engagement auf persönliche Postings ist in Social Media sehr groß, im Verhältnis zu Markenaccounts oft sogar viel besser. Menschen mögen zwar durchaus einige Marken, doch sie verspüren wenig Lust darauf, mit diesen direkt zu interagieren. Viel lieber mögen Menschen andere Menschen, die eine echte Kommunikation erlauben.

### **Gefragt sind Menschen mit Ecken und Kanten**

Gefragt sind Menschen mit Ecken und Kanten, die das Potenzial zum Personal Brand haben, weil sie sich in ihren spezifischen Themenfeldern auskennen und andere daran teilhaben lassen wollen. Durch ihre Begeisterung und Leidenschaft sind diese intrinsisch motivierten Mitarbeiter die besseren Unternehmensbotschafter, die selbständig einen anderen Blick auf die Unternehmensmarke ermöglichen.

Wenn die Corporate Influencer eines Unternehmens nur ihre Marke replizieren, immer wieder Corporate Content veröffentlichen, warum sollten wir ihnen in Social Media folgen? Etwas Langweiligeres als Klonkrieger kann ich mir nicht vorstellen. Ihnen fehlt das Individuelle und damit der menschliche Charakter. Klonkrieger tragen eine Maske und lächeln nicht, weil das zu viel über ihr Innenleben verraten würde. Sie sind in ihren digitalen Kanälen sehr vorsichtig und vermeiden es, irgendeine menschliche Regung zu zeigen.

Viel spannender sind selbstständig denkende Mitarbeiter, die ihre Social-Media-Aktivitäten mit einer persönlichen Note versehen und zudem ihre Expertise zeigen. Candy Content wirkt dabei eher verstörend. Wenn Corporate Influencer immer wieder publizieren, wie gerne sie ihre coole Marke haben, wie toll das eigene Team ist, nutzt sich das schnell ab und erreicht allenfalls die lieben Kollegen, aber kaum mehr neue Rezipienten. Der Mehrwert ist für die meisten Onliner eher überschaubar, nervt irgendwann sogar.

### **Der Klonkrieger-Test**

Sind Sie schon ein Klonkrieger? Falls Sie das doch lieber vermeiden wollen, können Sie unseren Klonkrieger-Test machen. Wenn Sie bei mehr als 50 Prozent der folgenden 13 Punkte zustimmen, sollten Sie sich Gedanken über ihre weiteren Social-Media-Aktivitäten machen. Denn besonders erfolgreich sind Klonkrieger





## Webinar: Corporate Influencer Authentische Markenbotschafter aus den eigenen Reihen

In diesem Webinar mit dem Content Marketing Profi Klaus Eck erfahren Sie alles über die Möglichkeiten, mit den eigenen Mitarbeitern als Corporate Influencer Reichweite und Reputation zu steigern.

### Inhalt

- Sie lernen, wie Sie eigene Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen, die Content reichweitenstark teilen und Unternehmenswerte glaubwürdig verkörpern
- Sie erfahren, welche Voraussetzungen für ein Corporate-Influencer-Programm im eigenen Unternehmen erfüllt sein müssen
- Sie wissen, was die Milestones bei der Implementation eines Corporate-Influencer-Programms sind (Auswahl, Schulung, Guidelines, Incentives)
- Best Practices: LV1871, Otto, Deutsche Telekom, Siemens
- Fazit und Fragerunde

### Zielgruppe

Unternehmenskommunikation, Marketing, Geschäftsführung, Personalbereich

### Termin

Mittwoch, 9. Oktober, 11 bis 12 Uhr

<http://bit.ly/corporateinfluencer>

nicht. Sie schrecken eher ab. Doch testen Sie sich doch einfach selbst:

1. Auf meinen Profilfotos in Social Media bin ich kaum oder gar nicht erkennbar.
2. Datenschutz ist mir heilig, deshalb gibt es keine Fotos und schon gar nicht Selfies von mir online.
3. Antworten kosten zu viel Zeit, ich verzichte darauf lieber.
4. Ich retweete jeden Post meines Unternehmens auf Twitter.
5. Ich like alle Veröffentlichungen meiner Organisation auf Facebook.
6. In meinen Texten schreibe ich lieber „man“ statt „ich“.
7. Spaß haben, das zeigt zu viel von mir, deshalb lächele ich lieber nicht im Netz. Ich verzichte ohnehin lieber auf Humor.
8. Engagement für eine gute Sache macht mich angreifbar, deshalb zeige ich online lieber keine Haltung.
9. Auf Social-Media-Postings anderer Menschen gehe ich lieber gar nicht ein.
10. Selbstvermarktung ist etwas für Narzissten und passt nicht zu mir.
11. Ich lese immer jeglichen Corporate Content.
12. Ich wundere mich nicht darüber, dass meine Inhalte kaum geteilt werden.

Der Original-Artikel erschien im Clap-Magazin, dem „People-Magazin der Kommunikationsbranche“. Den Online-Dienst erreichen Sie unter [www.clap-club.de](http://www.clap-club.de)

*Wer mehr über Corporate Influencer und Best Practices erfahren möchte, kann dazu den vierteligen d.Tales Newsletter abonnieren. Alle Abonnenten des Corporate Influencer Newsletters erhalten nach ihrer Bestellung bereits mit dem ersten Teil ein rund 80 Seiten umfassendes kostenloses E-Book: <https://d.tales.de/corporate-influencer-day/>*



klaus eck

Klaus Eck ist Gründer und Geschäftsführer der Münchner Content Marketing-Agentur d.Tales. Er ist Social-Media-Pionier, selbst aktiver Blogger, Content-Marketing-Profi und fokussiert sich auf Spezialgebiete wie Reputation Management, Content Distribution, Content Strategie und Controlling.

# Webinar

## Investitionen in E-Commerce? Nutzen Sie E-Commerce als strategischen Hebel für Ihren Verlag.

Lohnen sich die Investitionen in einen eigenen Webshop-Auftritt? In diesem Webinar erfahren Sie wie Sie die Potenziale bei gleichzeitiger Kostendisziplin ausschöpfen. Profitieren Sie von unseren langjährigen Erfahrungen aus E-Commerce-Projekten. Für mehr Akzeptanz und Erfolg im E-Commerce.

Sind Sie am Mittwoch,  
den 25. September 2019  
um 11.00 Uhr dabei?  
(kostenfreie Teilnahme)

[ANMELDEN](#)





# letzte dpr-ausgabe verpasst?

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



## 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!](#)**



## digital publishing report Ausgabe 17/2019

Amazon, Alexa und Voice-Search - die wenigsten Verlage haben sich inzwischen mit dem immervirulenteren Thema beschäftigt. Wir haben in der aktuellen Ausgabe des digital publishing report alles Wissenswerte für Sie zusammengestellt. Um das Thema "Sprache" geht es auch im Praxisbericht des Stämpfli-Verlags, die Texte inzwischen mehrsprachig ausspielen, on the fly - und ohne großen Technologie-Invest, sondern mit einem Start-up. In einem weiteren Artikel geht es ebenfalls um Kommunikation - allerdings im Kontext eines IT-System-Rollouts. Dazu erklären wir, was "Micro-Moments" sind und Frank Schabel, einer der profiliertesten Experten für Corporate Communications, warnt davor, dass "Digitale Lösungen nicht die tayloristischen Ansätze der guten alten Industrie beerdigen", sondern vorantreiben.

**Download: [hier klicken!](#)**



## digital publishing report Ausgabe 18/2019

Dank der demografischen Situation könnten sich viele Young Professionals ihren Job faktisch aussuchen. Trotzdem ecken sie immer wieder schon im Vorhinein mit potentiellen Arbeitgebern an. Grund dafür sind die unterschiedlichen Erwartungshaltungen. Was ist der Generation Y dann im Arbeitsalltag überhaupt wichtig? Dieser Frage geht Stefanie Greve, Gründerin von engagingtalents, im aktuellen digital publishing report nach.

Desweiteren widmen wir uns der Frage, wie man den maximalen Gewinn aus einem PIM (Produktinformationssystem) herausholen kann, warum Chatbots eher C-3PO als Yoda sind (und künstliche Intelligenz ist nicht die Lösung). Und wir erklären, was "robotic selling" ist und was es mit einem vernetzten CRM auf sich hat.

**Download: [hier klicken!](#)**

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