

das magazin zur digitalen transformation der medienbranche

ISSN 2512-9368

dpr #25/2018

digital publishing report



okr-methode
digital experience management
digitalisierung von organisationen





ein paar worte zum geleit

Das Jahr 2018 neigt sich dem Ende zu, die letzte Ausgabe des digital publishing report ist erschienen – Zeit, einmal allen Beteiligten, Autoren, Autorinnen und Akteuren, vor allem aber unseren Leserinnen und Lesern ganz herzlich zu danken. Immerhin wäre ohne ihr Zutun der dpr nicht das, was er inzwischen ist – ein etabliertes, dem digitalen Wandel verschriebenes reichweitenstarkes Medium. Medium, nicht Magazin – immerhin haben wir rund um das Magazin inzwischen einige weitere Kanäle etabliert, etwa die Webinare, auf deren Erfolg wir doch etwas stolz sind. Und für 2019 sind weitere Produkte und Projekte geplant, bei denen wir hoffen, dass unsere Leser-Community weiter aktiv zu deren Entwicklung beiträgt.

Bis zur nächsten, dann ersten Ausgabe im Jahr 2019 sind noch ein paar Wochen Zeit – Zeit, um zur Ruhe zu kommen, Zeit auch, um endlich einmal in Ruhe den dpr zu lesen. Deswegen finden sich in dieser Ausgabe auch einige „long reads“, die sich den jeweiligen Themen auch mit der gebührenden Tiefe widmen. Allen voran ein Artikel von Björn Rohles, der sich einem unserer Kernthemen widmet – der digitalen Strategie: „Eine digitale Strategie vereinbart die Bedürfnisse der Menschen, die Ziele der Organisation und die technologischen Möglichkeiten miteinander.“ In der Umsetzung eine enorme Herausforderung, nicht nur für Medienunternehmen. Und logisch, dass wir unsere Leserinnen und Leser auch weiter auf dieser Reise begleiten werden.

Ein Tool zur Umsetzung von Unternehmensstrategien ist dabei die "Objectives and Key Results" (kurz OKR) genannte Management-Methode. Unsere Autorin Daniela Kudernatsch stellt diese nicht nur vor – sie hinterfragt diese auch kritisch. Denn auch Verlegerinnen und Verleger sind schließlich nicht davor gefeit, vermeintlich neuen Hypes hinterherzurrennen.

Mit Sicherheit kein Hype ist ein eher technisches Thema: DXP aka Digital Experience Plattform. Viele in der Medienbranche haben es unter Blut, Schweiß und Tränen geschafft, ein Content-Management-System anzuschaffen, meist für Print und Web. Tatsächlich haben sich die Kundenbedürfnisse („Experience“) schon wieder weiterentwickelt. Sind DXP eine Lösung? Auch hier beleuchten Tjeerd Brenninkmeijer und Tim Neugebauer in einem kleinen Schwerpunkt das Thema, das übrigens kein rein technisches, sondern vor allem ein strategisches ist.

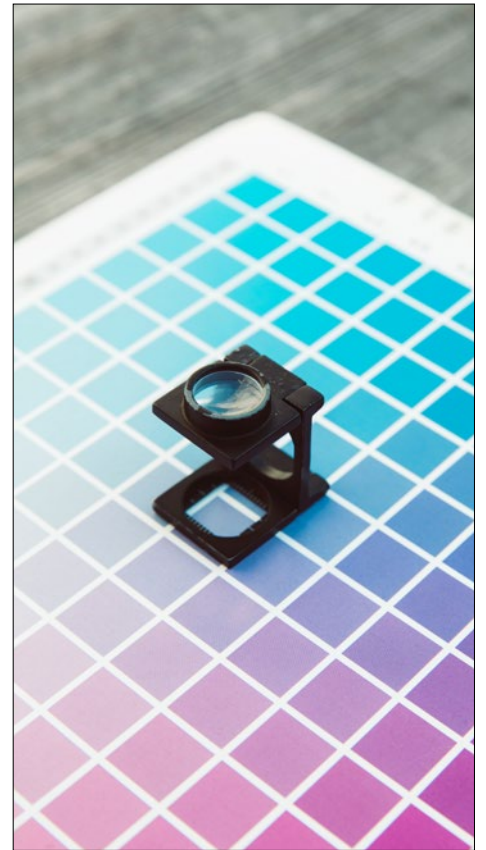
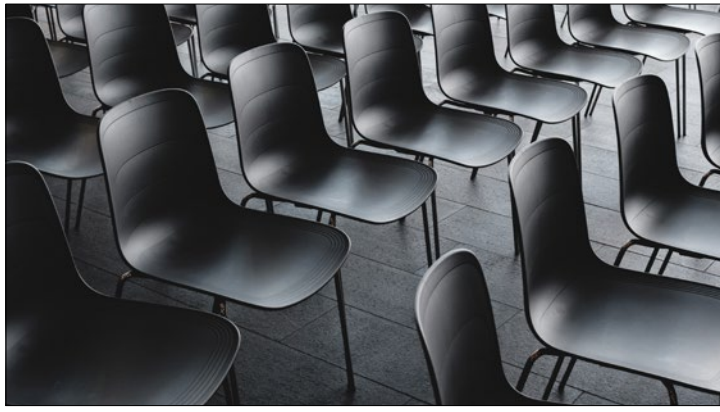
Agil – der eine oder die andere kann es schon gar nicht mehr hören. Was aber nicht zwingend daran liegt, dass entsprechendes Grundlagenwissen in allen Verlagen vorhanden ist. Prof. Dr. Esin Bozyazi nimmt sich hier im Kontext "Design Thinking" des Sujets einmal genauer an.

Wie gehabt zum Jahresabschluss also der gewohnte breite thematische Rahmen, und daran wird sich auch 2019 nichts ändern.

Ihnen aber nun erst einmal eine erkenntnisreiche Lektüre, eine geruhsame Weihnachtszeit und einen fröhlichen Rutsch ins Neue Jahr!

Steffen Meier

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 was ist eine digitale strategie? digitalisierung von organisationen // björn rohles

24 wann content-management-systeme an ihre grenzen stoßen // tjeerd brennkmeijer

12 die okr-methode. eine neue management-waffe? //daniela kuder-natsch

30 cms vs. dxp: kampf der giganten // tim neugebauer

18 agiles projektmanagement und design thinking // esin bozyazi

34 facebook-ranking der buchverlage november 2018



was ist eine digitale strategie?

digitalisierung von organisationen

björn rohles

Vereinfacht gesagt definiert eine digitale Strategie, wie Unternehmensziele mithilfe digitaler Technologien erreicht werden sollen. Die Digitalisierung verändert das wirtschaftliche Umfeld grundlegend, und eine digitale Strategie ist die Reaktion auf diesen Wandel. Aber es gehört mehr zu einer digitalen Strategie als der Blick auf das Unternehmen allein: Sie verbindet Unternehmen, Menschen und Technologie und beruht auf drei Fragen:

- Welche Bedürfnisse haben die Menschen?
- Was ist technologisch möglich und sinnvoll?
- Was macht aus unternehmerischer Sicht Sinn?

Das Ziel der digitalen Strategie ist es, diese drei Aspekte miteinander zu vereinbaren, sodass eine wertvolle Erfahrung für Kunden und Nutzer entsteht. Außerdem muss eine digitale Strategie ständig angepasst werden und unzählige

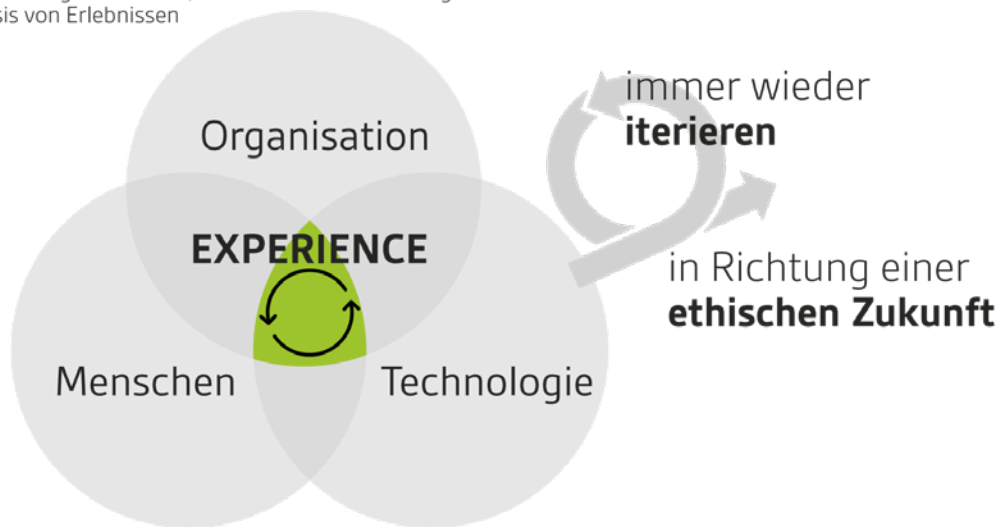
Iterationen durchlaufen, immer mit dem Ziel, eine ethisch gute und nachhaltige Zukunft zu schaffen.

Organisationen, Menschen und Technologie, die Standbeine der digitalen Strategie

Das ist ein guter Start, aber es gibt noch sehr viel mehr zu den Details einer digitalen Strategie zu sagen. Schauen wir uns daher die drei Konzepte nacheinander an. Wir beginnen mit dem, womit sich Organisationen häufig beschäftigen: sich selbst. Mit „Organisation“ meine ich Unternehmen, Institutionen oder andere Gruppen – sie können alle in großem Ausmaß von einer digitalen Strategie profitieren. Man könnte sogar argumentieren, dass jedes Individuum eine eigene digitale Strategie braucht.

Digitale Strategie

vereinbart Organisationen, Menschen und Technologie auf Basis von Erlebnissen



Digitale Strategien konzentrieren sich auf den Schnittpunkt zwischen Organisationen, Menschen und Technologie.

Digitale Strategien definieren das digitale Business von Organisationen

Wie bereits erläutert definiert eine digitale Strategie, wie eine Organisation ihre Ziele mithilfe von digitalen Technologien erreichen kann. In vielen Industrien, in denen digitale Technologien nicht im Zentrum der Tätigkeit stehen, geht dies automatisch damit einher, die Organisation so auszurichten, dass sie von der Digitalisierung profitieren kann.

Digitale Transformation gehört zu den größten Wandlungsprozessen der Geschichte, aber es gibt Ansätze zu verstehen, was dies für Organisationen bedeutet. Organisationen nehmen oft eine von drei grundlegenden Sichtweisen in Bezug auf den digitalen Wandel ein:

Retrospektion: Der erste Ansatz nimmt einen *historischen Blickwinkel* ein und ist von *Angst* gekennzeichnet. Wir orientieren uns an bekannten Beispielen wie Kodak, der Erfinderin der Digitalkamera, die jedoch nicht von ihrer Erfindung profitiert hat: Aus Angst davor, das eigene Filmgeschäft zu kannibalisieren, überließen sie anderen das digitale Geschäft. Geschichten wie diese machen uns Angst, weil wir uns im Rückblick an digitale Chancen erinnern, die wir auch nicht erkannt haben: Wir haben beispielsweise die Bedeutung von E-Commerce, der Blockchain oder von künstlicher Intelligenz nicht erkannt, bevor jeder darüber gesprochen hat. Wie verhindern wir, einen solchen Fehler erneut zu begehen? Diese Denkweise betrachtet Digitalisierung verstärkt als eine Notwendigkeit, und Organisationen reagieren tendenziell in dem Ausmaß wie digitale Transformation absolut notwendig ist, um im Markt zu bestehen.

Inspektion: Der zweite Ansatz ist stärker von *aktuellen technologischen Trends* gekennzeichnet, die eine Organisation nutzen möchte: Mobile, Social Media, die Cloud – wie auch immer die Technologie heißt, Organisationen wollen sie nicht verpassen. In gewisser Hinsicht warten sie daher, bis sie sich sehr sicher sein können, welche Technologie wirklich angesagt ist und sich durchsetzen wird. Sie nehmen also einen *auf die Gegenwart bezogenen Blickwinkel* ein. Taucht eine dieser „heißen“ Technologien auf dem Radar auf, denken Organisationen darüber nach, wie sie ihnen beim Vermarkten ihrer Produkte helfen können. Digitalisierung wird hier besonders in Form digitaler Kanäle betrachtet, mit deren Hilfe man Zielgruppen erreichen kann.

Projektion: Der dritte Ansatz ist eher proaktiv und versucht, *die Produkte und Services einer Organisation digital anzureichern*. Das Digitale wird dadurch zu einer Einnahmequelle und zum integralen Bestandteil der Geschäftsstrategie. Dieser Ansatz schaut besonders in die Zukunft, und Digitalisierung ist Teil eines Wandels hin zu einer digitalen Zukunft der gesamten Organisation.

Es ist wichtig hervorzuheben, dass keiner dieser Ansätze schlecht ist – jeder hat seine Vorteile, aber auch seine besonderen Herausforderungen. Der *retrospektive* Ansatz kann sehr gut im Überzeugen sein, leidet aber an der Tatsache, dass die Vergangenheit nicht immer ein guter Indikator für die Zukunft ist. Der *Inspektion*-Ansatz ist ein hervorragender Weg, um unsere Perspektive zu erweitern und sicherzustellen, dass wir keinen aktuellen Trend übersehen. Allerdings ist er auch recht langsam und verlässt sich auf externe Be-

obachter, digitale Chancen zu erkennen. Zudem könnten wir unsere Beobachtungen missverstehen. Exponentieller Wandel sieht verdächtig nach linearem aus, bis wir die Kurve erreichen, wie es der **Futurist Ray Kurzweil ausdrückt**. Die Perspektive der *Projektion* schließlich verspricht großartige Chancen, riskiert aber zu sehr auf Luft gebaut zu sein, und es ist nicht einfach die Unterstützung von Entscheiderinnen für die nötigen Investitionen zu bekommen.

Im Idealfall nimmt eine digitale Strategie daher einen ganzheitlichen Blick ein und greift auf alle drei Ansätze zurück, wo immer es notwendig ist. Das bedeutet in die Vergangenheit zu schauen und nach verpassten Chancen zu suchen, um zu verhindern, dies erneut zu erleben. Das heißt auch: die aktuellen Diskussionen über digitale Technologien ständig zu beobachten, um nichts zu übersehen. Und das bedeutet, aktiv an der eigenen Disruption zu arbeiten.

Digitale Strategien nehmen auch den Menschen in den Blick

„Menschen“ nehmen im Schaubild oben den gleichen Stellenwert ein wie die Organisation und die Technologie. Das ist kein Zufall. Die Bedürfnisse von Menschen steuern die Digitalisierung und damit auch die digitale Strategie selbst. Zielgruppen verändern sich rapide. Eine Studie der Berater von Oliver Wyman innerhalb der Telekommunikationsindustrie kam beispielsweise zu dem Ergebnis, dass Kunden Service in digitalen Kanälen zunehmend als selbstverständlich erachten. Diese digitalen Kanäle werden damit zum Hygiene-Faktor und sind kein Unterscheidungsmerkmal mehr. Über digitale Kanäle in ständigem Kontakt mit den Zielgruppen zu sein, ist zu einer Selbstverständlichkeit geworden. „Menschen“ schließt natürlich Kunden mit ein, ist aber nicht auf diese Gruppe beschränkt. Es ist genauso wichtig, Mitarbeiter, die allgemeine Bevölkerung und die Nutzer zu bedenken (Nutzer müssen nicht immer Kunden im Sinne von zahlenden Kunden sein). Erfolgreiche digitale Transformation benötigt beispielsweise die Unterstützung aller Mitarbeiter. Eine **aktuelle Microsoft-Studie** stellte fest, dass nur 11 Prozent der Befragten die Digitalisierung ihres Unternehmens als gemeinschaftliches Projekt betrachten. Das ist schade, denn es ist sehr unwahrscheinlich, dass ein solch umfassender Wandel wie die digitale Transformation erfolgreich sein kann, wenn die betroffenen Menschen nicht mitarbeiten.

Digitale Trends wie Automatisierung, Crowdsourcing und Künstliche Intelligenz machen repetitive Tätigkeiten mehr und mehr unnötig. Mitarbeiter gewinnen dadurch Zeit, um neue, oft digitale Lösungen für ihre Unternehmen zu

schaffen. Diese Entwicklung hat enormes Potenzial – großartige Ideen entstehen oft aus der Zusammenarbeit von Menschen mit unterschiedlichen Talenten.

Die digitale Transformation einer Organisation ist allerdings nicht einfach. Sie verlangt grundlegende Veränderungen in Kultur und Verhalten. Sie benötigt Planung, integratives Denken und eine langfristige Vision. Eine digitale Strategie sollte daher auch an die eigenen Mitarbeiter denken. Wie kann digitale Technologie ihre Arbeit verbessern? Wie werden sich ihre Jobs verändern? Was wird ihre Aufgabe sein? Wie viel Zeit sollen sie in die digitale Transformation investieren, und wer wird sich worum kümmern? Und was bedeuten diese Veränderungen für die Organisation als Ganzes? Sie sollten auch versuchen, Ihre Mitarbeiter zu aktiver Mitarbeit zu motivieren.

Digitale Strategien denken in technologischen Ökosystemen, nicht nur in Produkten

Eine digitale Strategie ist also eine Reaktion auf die Bedürfnisse der Menschen mit besonderer Konzentration auf Veränderungen dieser Bedürfnisse sowie darauf, wie digitale Technologien antworten können. Es ist für den Erfolg einer digitalen Strategie daher entscheidend, die Bedürfnisse von Menschen zu kennen und zu wissen, welche Technologien sie nutzen. Dazu ist fundierte Forschung notwendig. Es ist sehr wahrscheinlich, dass sich die Bedürfnisse der Menschen *nicht* um Ihre Produkte drehen. Stattdessen nutzen sie eine Vielzahl von Produkten und Services und befinden sich im ständigen Austausch mit anderen Menschen. Es ist daher notwendig, nicht nur in Produkten zu denken, sondern in *Ökosystemen*.

In der Biologie versteht man unter einem Ökosystem ein symbiotisches System, in dem Organismen und ihre Umgebung so miteinander existieren, dass das gesamte System stabil und harmonisch ist. In ähnlicher Weise beschränkt sich ein digitales Ökosystem nicht auf die Produkte und Services einer Organisation, sondern achtet auf die gesamte Art und Weise, wie diese in die Leben der Menschen eingebettet sind. Ein Ökosystem bedenkt also

- wer die Menschen sind und in welchen Netzwerken sie mit anderen Menschen stehen,
- was Menschen tun und welche Services, Technologien und Kanäle sie verwenden,
- wie sie sich in diesen Situationen fühlen und wie diese Emotionen ihre Erfahrungen mit den Produkten einer Organisation beeinflussen.

Allerdings weist die Idee eines Ökosystems uns nicht nur auf die Verbindungen zwischen diesen Aspekten hin. Ein Ökosystem ist außerdem

nicht statisch, sondern verändert sich ständig – eine Veränderung in einem Bereich kann das gesamte System beeinflussen. Zudem ist ein Ökosystem nicht um eine Spezies herum aufgebaut, sondern es ist ein *Netzwerk* von Spezies. In ähnlicher Weise betrachtet eine digitale Strategie die Beziehungen zwischen Produkten und Services einer Organisation mit der gesamten technologischen Landschaft.

Diese technologische Landschaft hat sich in den letzten Jahren grundlegend verändert. Digital agierende Wettbewerber sind in den Markt eingetreten, sogar in Branchen, in denen die meisten von uns es noch kurze Zeit zuvor für unmöglich gehalten haben. Technologie ermöglicht es, dass auch wesentlich kleinere Anbieter einen signifikanten Einfluss haben können. Immer mehr Daten werden verfügbar, sodass ein großer Bedarf an Data Scientists besteht. Außerdem gibt es eine stetig wachsende Zahl von Technologien wie Blockchain, Cloud Services oder Machine Learning, die ihrerseits beeinflussen wie Unternehmen arbeiten (beispielsweise in Form von „Bring your own device“-Initiativen, bei denen Mitarbeiter mit ihren eigenen Geräte arbeiten und auf Firmendaten zugreifen können). Die Geschwindigkeit dieses Wandels ist

enorm, sodass ständige technologische Innovationen notwendig sind.

Wichtig ist aber nicht nur die Anzahl und Geschwindigkeit dieser Technologien, sondern auch die Tragweite ihrer Ergebnisse. Schauen wir dazu nur auf einige Buchtitel, mit denen Autoren die digitale Transformation beschreiben: „The Second Machine Age“ von Erik Brynjolfsson und Andrew McAfee. Oder „The Fourth Industrial Revolution“ von Klaus Schwab. Oder Tim O'Reilly, der berechtigterweise von „What's the Future“-Technologien spricht. Diese Autoren haben verstanden, dass Digitalisierung ein Mega-Trend ist, der nahezu jeden Bereich verändert, und der mit Sicherheit nicht damit aufhören wird.

Aber auch wenn Technologie diesen enormen Einfluss auf Organisationen hat, geht es in einer digitalen Strategie nicht darum eine dieser Technologien auszuwählen, weil sie im Trend ist. Es geht darum die *richtige* Technologie auszuwählen, um ein Ziel zu erreichen. Aber Technologie allein kann uns nicht sagen, welche die richtige ist. Um diese Frage zu beantworten, müssen wir daher die Perspektiven der Organisation, der Menschen und der Technologie zusammenbringen und uns auf diese Schnittstelle konzentrieren.



Wir, die Retresco GmbH, sind Experten für die automatisierte Verwertung von Inhalten und Daten. In unseren interdisziplinären Teams entwickeln wir innovative semantische Lösungen in den Bereichen der automatischen Textgenerierung (NLG), Natural Language Processing (NLP), automatisierten Kundenkommunikation, Chatbots und künstlichen Intelligenz. Technologische Innovation und der Glaube an die Automatisierung von Geschäftsprozessen bilden den Antrieb unseres Tuns und die Basis all unserer Service-Angebote.

Key Account Manager Media Relations (m/w)

- Du verantwortest die Betreuung unserer namenhaften Medienkunden sowie den Ausbau unserer Aktivitäten in der Automatisierung des digitalen Publishing
- Dabei bist Du zentraler Ansprechpartner für unsere Kunden im Large und Medium Enterprise Business in der DACH-Region, sowie in weiteren europäischen Ländern und begeisterst sie für unsere Produkte und Lösungen.
- Du bist immer auf der Suche nach neuen Vertriebskanälen und -strategien, implementierst diese und baust sie weiter aus (Cross-Selling und Up-Selling)
- Die Teilnahme an Messen bereitet dir Freude und es motiviert dich, neue Kontakte zu knüpfen
- Du kalkulierst und erstellst Angebote selbstständig und führst Vertragsverhandlungen mit Entscheidungsträgern
- Du hast eine langjährige Erfahrung im Vertrieb von Software-Lösungen im Medientumfeld (B2B, SaaS)
- Du verfügst über ein gutes und belastbares Netzwerk in der Medienbranche. Du bist eine durchsetzungsstarke, ergebnisorientierte und erfahrene Vertriebspersönlichkeit
- Dein nachweislicher Erfolg der letzten Jahre hat gezeigt, dass Du erklärungsbedürftige Produkte und Dienstleistungen abschlussstark verkaufen kannst
- Du arbeitest kunden- und zielorientiert mit einer hohen Eigenmotivation und einem guten Gespür für unser anspruchsvolles Klientel
- Du bist sicher in der Anwendung der gängigen MS-Office-Programme (und hast Erfahrung im Umgang mit CRM-Software
- Du sprichst verhandlungssicher Deutsch und Englisch und bist sicher in der Anwendung der gängigen MS-Office-Programme (und hast Erfahrung im Umgang mit CRM-Software

jobs@retresco.de

Wenn Du Fragen hast, kannst Du Domenico unter +49 (0)30 609 839 606 erreichen.

Erlebnisse (Experience) als Schlüsselfaktor und Unterscheidungskriterium von digitalen Organisationen

Eines der wichtigsten Ziele traditioneller Wirtschaftstheorien ist die *Unique Selling Proposition (USP)*. Dabei handelt es sich um ein einzigartiges Unterscheidungsmerkmal eines Anbieters im Vergleich zu anderen. Im digitalen Umfeld ist ein USP aber zunehmend schwieriger zu bewahren. Wenn digitale Produkte auf ähnlichen Technologien beruhen und Prototypen in Hard- und Software in kurzer Zeit erstellt werden können, bleibt ein technologischer Vorteil meist nur kurze Zeit bestehen. Ständige Innovation ist daher der Schlüssel zum Erfolg. Zudem ist der Markt global geworden, sodass Standortvorteile in vielen Branchen wegbrechen. Niedrige Einstiegshürden erschweren das Problem zusätzlich, weil Wettbewerber jederzeit auftauchen können.

Das heißt nicht, dass es keine Möglichkeit der Differenzierung mehr gibt. Das Unterscheidungsmerkmal ist nur an einer anderen Stelle. Es ist nicht mehr auf Seite der Organisation allein, sondern im Zentrum, wo sich die Ziele des Unternehmens, die technologischen Möglichkeiten und die Bedürfnisse der Menschen treffen.

Dort liegt das Erlebnis, oft in Form von *User Experience* oder *Customer Experience*. Ich werde es in der Folge in Anlehnung an diese Fachbegriffe *Experience* nennen. Es hat mehrere Vorteile, in *Experience* zu denken:

- *Experience* beruht auf den Bedürfnissen und Zielen von Menschen, ist aber gleichzeitig von Organisationen mithilfe von Technologien ermöglicht worden. Das Konzept stellt somit sicher, dass alle drei Bereiche einer digitalen Strategie berücksichtigt wurden. Mehr noch, keiner dieser Bereiche kann *Experience* alleine realisieren.
- *Experience* hat für diejenigen Bedeutung, die sie erleben. Sie hilft daher, in der Strategie zwischen den notwendigen Dingen und den überflüssigen Aktivitäten zu unterscheiden.
- *Experience* kann gemessen und evaluiert werden, sodass sie sehr handlungsrelevant ist. Allerdings ist sie auch kein simples Konzept, sodass sie eine übermäßige Vereinfachung der Realität vermeidet.
- *Experience* ist holistisch. Sie umfasst, wie wir uns ein Erlebnis im Vorfeld vorstellen, wie wir etwas in einem Moment erleben, wie wir uns daran erinnern und welchen langfristigen Effekt etwas hat.
- *Experience* schafft einen Wertkreislauf, von dem jeder Bereich der digitalen Strategie profitiert. Je mehr die Nutzer ein Produkt verwenden, um ihre Ziele zu erreichen, desto mehr trägt dies auch zur Erreichung

der Unternehmensziele ein und desto mehr Nutzungsdaten zur Verbesserung der Technologie werden erzeugt.

Es gibt zwei erwähnenswerte Herausforderungen, wenn Organisationen *Experience* in den Mittelpunkt stellen. Die erste bezieht sich auf ihre komplexe Natur. Es ist nicht einfach, ein digitales Produkt so zu gestalten, dass positive Erlebnisse entstehen. Außerdem verändern sich Erlebnisse ständig. Eine digitale Strategie muss also schnell sein, stets bereit um auf die Probe gestellt und immer wieder verbessert zu werden. Die zweite Herausforderung beruht darauf, dass Erlebnisse nur komplett sind, wenn ihre langfristigen Konsequenzen berücksichtigt werden. Diese Tatsache verlangt nach ethischen Überlegungen.

Immer und immer wieder in unzähligen Iterationen

Die digitale Welt bewegt sich schnell. Digitale Möglichkeiten, Plattformen und Nutzerbedürfnisse verändern sich jeden Tag. Außerdem gibt es viel weniger Faustregeln als in anderen Bereichen. Es gibt zwar einige Best Practices, aber das heißt nicht, dass sie auch automatisch in anderen Kontexten zutreffen. Eine „Das haben wir schon immer so gemacht“-Einstellung bringt einen im Digitalen nicht weit. Dafür gibt es einfach zu viele Veränderungen, zu große Unterschiede zwischen verschiedenen Branchen, und eine zu große Notwendigkeit mit neuen Lösungen zu experimentieren.

Eine digitale Strategie sollte genauso sein. Sie muss immer wieder evaluiert und verfeinert werden. Sie sollte bereit sein für die Zukunft. Allerdings kennen wir die Zukunft nicht. Auch *Experience* ist nicht fix, sondern verändert sich immer wieder im Lauf der Zeit. Außerdem können wir Erlebnisse nicht erzeugen, sondern nur die Bedingungen für sie beeinflussen. Das bedeutet, dass wir unsere digitalen Produkte und Services immer wieder mit Menschen testen, die *Experience* evaluieren und anschließend Anpassungen vornehmen müssen.

Deshalb liegt iteratives Arbeiten im Herzen des Digitalen. Eine digitale Strategie iterativ zu entwickeln bedeutet, ihre fließende Natur zu akzeptieren. **Adam Cranfield von DigitalFWD** schlägt daher vor, dass eine digitale Strategie etwa zwei Jahre umfassen soll. Das ist ein vernünftiger Kompromiss zwischen nicht zu lang und nicht zu kurz, sodass Organisationen flexibel genug reagieren können, aber auch eine Vision haben.

Interaktives Arbeiten bedeutet auch, dass neue Qualifikationen wichtig werden – auf einmal werden ganze Berufe in neuen Feldern interessant. Noch immer arbeiten Entwickler, Designer, Medienexperten und Forscher meist in weni-

Digital Vortex Global Center for Digital Business Transformation



gen ausgewählten Branchen (wie beispielsweise Unternehmen mit klar digitalem Fokus oder Agenturen, die als Dienstleister arbeiten). Mein Eindruck ist aber, dass diese Berufe zunehmend auch für andere Branchen interessant werden. Das ist kein Wunder: Diese Menschen haben gelernt, mit der digitalen Unsicherheit umzugehen. Sie konzentrieren sich auf eine bestimmte Aufgabe, schaffen endlose Lösungsvarianten, und testen sie dann gründlich. Dann bauen sie darauf auf, um die nächste Lösung zu finden.

Ethik in digitalen Strategien

Experience hört wie erläutert nicht in den Moment auf, in dem ein Nutzer unsere Produkte oder Services verwendet. Das Erlebnis beinhaltet auch was danach geschieht, und was andere erleben, sogar die ganze Gesellschaft. Und es enthält auch Überlegungen der Nachhaltigkeit, also was ein Produkt oder Service langfristig für Gesellschaft und Umwelt bedeutet. Der digitale Bereich hat sogar noch größeren Bedarf an Ethik als andere Bereiche. Zwei Gründe sind dafür verantwortlich:

1. Mit bloßem Auge sind digitale Vorgänge größtenteils nicht zu sehen. Wir können nicht beobachten, was ein Algorithmus tut (und worauf seine Entscheidungen beruhen), welche Art von Daten wann gesammelt wird, oder welche Konsequenzen eine digitale Technologie haben kann, wenn sie mit anderen kombiniert wird. Wir sehen nur die Ergebnisse.
2. Das Digitale verändert unser Leben grundlegend, und digitale Technologien tendieren dazu, sehr persönlich zu werden. Die Geschichte des Computers ist auch eine Geschichte von immer persönlicher wer-

denden digitalen Technologien – von den geteilten Mainframes der 60er über den „Personal Computer“ der 80er bis zu den digitalen Geräten wie Smartphones oder Wearables, die wir heute jederzeit dabei haben.

Wir müssen daher die Rolle bedenken, die Ethik in einer digitalen Strategie spielt. Digitales Design ist nicht wertfrei – es hat immer ein Ziel, und wir sollten uns fragen, was dieses Ziel für die Zukunft bedeutet.

Brauchen wir wirklich eine digitale Strategie?

Ich werde manchmal gefragt, ob eine Organisation wirklich eine digitale Strategie benötigt. Das ist natürlich eine persönliche Entscheidung, die jeder für sich treffen muss, aber ich würde sagen, dass die meisten Organisationen eine digitale Strategie brauchen:

- Bedenkt man, wie groß die Veränderungen durch die Digitalisierung für Unternehmen, Gesellschaft, Umwelt und Kultur sind, dann ist es sehr unwahrscheinlich, dass Organisationen damit umgehen können, ohne jemanden zu haben, der sich darum kümmert. Eine digitale Strategie definiert, wer dies sein soll.
- Digitale Geschäftsprozesse können nach oben und unten skaliert werden.
- Einige Branchen wurden schon früh von der Digitalisierung beeinflusst, während andere noch immer relativ wenig betroffen sind. Es ist allerdings unwahrscheinlich, dass es sich irgendeine Branche leisten kann, sich überhaupt nicht mit der digitalen Transformation zu beschäftigen. Das Global Center for Digital Business Transformation hat dafür die Metapher des **Digital Vortex** geschaf-

fen. Branchen im Zentrum spüren den Druck der Digitalisierung dringlicher als solche am Rand. Allerdings gibt es in einem solchen Strudel nur eine Richtung: nach innen.

Warum andere Strategien die gesamte Spannweite des Digitalen nicht umfassen können

Kann sich auch eine andere Strategie ums Digitale kümmern? Welche Strategie käme dafür überhaupt in Frage? Die erste naheliegende Kandidatin wäre natürlich die Unternehmensstrategie. Sofern das Digitale aber nicht gerade im Zentrum des Geschäftsmodells steht (und dann wäre digitale Strategie und Unternehmensstrategie identisch) gibt es große Schwierigkeiten, Digital- und Unternehmensstrategie zu vereinen:

- Unternehmensstrategie umfasst alle wirtschaftlichen Aktivitäten. Sie ist daher oft zu breit, um die Möglichkeiten digitaler Technologien zu erfassen.
- Manchmal kann man Ziele für die digitale Strategie direkt aus der Unternehmensstrategie ableiten. Wenn ein Ziel des Unternehmens beispielsweise ist, die Verkaufszahlen um einen bestimmten Betrag zu erhöhen, sollte die digitale Strategie erläutern, wie sich dies auf den digitalen Bereich auswirkt. Welcher Teil dieser Steigerung soll über digitale Kanäle erreicht werden? Man könnte dann z. B. definieren, dass „die Verkaufszahlen im Online-Shop um 15 Prozent steigen sollen“.
- Allerdings geht es in einer digitalen Strategie auch darum neue digitale Möglichkeiten zu finden, die ihrerseits Teil der Unternehmensstrategie werden könnten. Das Problem dabei ist, dass Fähigkeiten, die ein Unternehmen außerhalb des digitalen Bereichs erfolgreich machen, nicht unbedingt dieselben sind, die das Unternehmen auch in der digitalen Transformation erfolgreich machen. Und da die Unternehmensstrategie sich auf das konzentriert, was in Vergangenheit funktioniert hat, riskiert sie zu übersehen, was in der digitalen Zukunft funktionieren kann.
- Außerdem hat eine Unternehmensstrategie oft einen mehrjährigen Fokus – sicherlich zu viel für die sich schnell verändernde digitale Landschaft.

Angesichts der Rolle, die digitale Kanäle im heutigen Marketing spielen, sollten wir uns da nicht in unserer Marketingabteilung damit befassen? Natürlich sollten wir das – und doch geht das Digitale über Marketing hinaus, sodass auch die Marketingstrategie nicht der beste Ort für das Thema der Digitalisierung ist. Es stimmt, dass

einige Aspekte der digitalen Transformation vom Marketing abgedeckt werden können und sollten. Aber in vielen Fällen muss sich Marketing auch mit nicht-digitalen Maßnahmen beschäftigen, die nach ganz anderen Gesetzen funktionieren. Außerdem konzentriert sich Marketing auf den Kunden, weniger den Nutzer – ein bedeutsamer Unterschied.

IT-Strategie ist eine weitere Möglichkeit, und manchmal übernimmt der IT-Leiter oder Chief Information Officer (CIO) die Aufgabe eines Digitalstrategen. Allerdings konzentrieren sich beide Jobs auf verschiedene Bereiche. IT-Leiter müssen sich auf die Technologie konzentrieren, während Digitalstrategen an der Schnittstelle von Technologie, Unternehmen und Menschen arbeiten. Digitale Transformation muss sich nicht nur damit befassen, Technologien einzuführen und Infrastruktur zu pflegen oder weiterzuentwickeln. Sie muss sich mit einer kulturellen Veränderung und der gesamten Struktur des Unternehmens beschäftigen. Das alles in die IT-Strategie einzubauen würde die Arbeit des IT-Leiters bedeutend vergrößern, und angesichts der Bandbreite, mit der er sich schon heute befassen muss, halte ich das für keine gute Idee.

Wer kümmert sich um die digitale Strategie?

Digitale Strategie sollte also als etwas Eigenständiges betrachtet werden und einen eigenen Platz in den Planungsmeetings einer Organisation einnehmen. Das lässt aber noch immer eine Frage unbeantwortet: *Wer* sollte sich um die digitale Strategie kümmern? Ich habe bereits erläutert, dass ich IT- und Marketingstrategie nicht für den besten Ort halte, sich mit Digitalisierung

Bibliography

Hier ist eine Reihe von Referenzen, die ich neben den im Text erwähnten und verlinkten Artikeln sehr inspirierend fand:

D'Cruz, M. D. (2017). Digital Strategy: Purpose, Positioning and Process of Development. Information Systems School Science and Engineering, Faculty Queensland University of Technology, Master of Information Technology. Online: **QUT ePrints**

Sacolick, I. (2017). Driving Digital: The Leader's Guide to Business Transformation Through Technology.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2016). The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. W. W. Norton & Company.

O'Reilly, T. (2017). WTF?: What's the Future and Why It's Up to Us. HarperBusiness.

zu befassen. Eine naheliegende andere Idee wäre natürlich die Geschäftsführerin selbst.

Dafür gäbe es gute Gründe: Ich treffe oft auf die Idee, dass Digitalisierung von oben nach unten durchgesetzt werden sollte. Das bedeutet, dass sie große Unterstützung der Geschäftsführerin braucht und sich wahrscheinlich nicht erfolgreich „von unten nach oben“ realisieren lässt. Ich stimme dieser Idee zu, allerdings mit einer Einschränkung. Es stimmt zwar, dass die Geschäftsführerin die Organisation zum digitalen Wandel führen soll, aber sie hat noch immer ein Unternehmen zu führen. In manchen Fällen mag dieses Unternehmen so nah an der digitalen Welt sein, dass die Geschäftsführerin ihrerseits eine digitale Strategie ist – warum sollten Unternehmen wie Facebook oder Amazon jemanden brauchen, der sich auf Digitalisierung spezialisiert, wenn das Digitale der Kernbereich des gesamten Unternehmens ist? In anderen Branchen glaube ich allerdings, dass die Geschäftsführerin nicht genug Zeit haben dürfte, um im Digitalen auf dem Laufenden zu bleiben.

Eine andere Möglichkeit ist die noch relativ junge, aber schnell wachsende Rolle des Chief Digital Officer (CDO): In ihrem regelmäßig aktualisierten **CDO-Kompass** berichten Oliver und Leon Merx, dass sich die Zahl der CDOs von gerade einmal 52 im Jahr 2010 auf 2.500 in 2016 erhöht hat.

Eine der interessantesten Ergänzungen zur Führungsriege ist der CXO oder Chief Experience Officer. Diese Position trägt der steigenden Bedeutung von User Experience (UX) als wichtiges Unterscheidungsmerkmal Rechnung. Da UX im Zentrum der digitalen Strategie steht, könnte ein CXO sich auch darum kümmern.

Manchmal wird digitaler Wandel auch als Teil aller anderen Abteilungen betrachtet. Jede Abteilung soll sich demnach selbst darum kümmern, wie Digitalisierung ihre Arbeit verändert. Natürlich ist es absolut notwendig, dass jede Abteilung ihre Bedürfnisse in Bezug auf die Digitalisierung mit anderen teilt. Aber es muss dennoch jemanden geben, der dieses Feedback verknüpft, anreichert und sicherstellt, dass nichts übersehen wurde. Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile, wie das alte Sprichwort sagt. Und das stimmt für das Digitale ganz besonders.

In einer digitalen Strategie geht es um Vision und Ziele, nicht um Taktik

Jetzt, wo klar ist was eine digitale Strategie ist, möchte ich noch betonen was sie nicht ist. Wenn ich mit Menschen über meine Arbeit spreche, fragen sie mich besonders nach konkreten Dingen. Wie sollte eine Website aussehen? Wie programmiere ich eine App? Welche Faustregeln gibt es, um meine Verkaufszahlen anzukur-

beln? Welches Content-Management-System (CMS) sollte ich nehmen?

Das sind alles interessante Fragen, aber sie sind *kein* integraler Bestandteil einer digitalen Strategie, sondern von *digitaler Taktik*. Eine Strategie beschreibt was getan werden sollte, aber nicht genau wie es zu tun ist. Eine Taktik hingegen ist ein Mittel, um die Ziele zu erreichen. Im Idealfall ermächtigt eine digitale Strategie die Menschen zu handeln und sich täglich für die richtigen Handlungen zu entscheiden. Das bedeutet, dass eine Strategie weder zu vage noch zu komplex sein sollte. Sie leitet unsere Handlungen, aber sie formuliert nicht jeden einzelnen Schritt aus. Eine Strategie kann nicht jede einzelne Frage aus der Praxis beantworten. Sie gibt einfach nur genug Details, dass jeder Mitarbeiter frei bleibt eigene Entscheidungen zu treffen, wie man das Ziel erreichen kann, und die entsprechende Taktik auszuwählen. Im Anschluss wird der Erfolg ihrer Handlungen mithilfe der Erfolgskriterien evaluiert, die in der Strategie definiert sind. Und wie eine Strategie muss auch die Taktik immer wieder angepasst werden.

Fazit

In Zeiten rapide zunehmender Digitalisierung haben Organisationen, Institutionen und Menschen immer mehr die Befürchtung, nicht von den Chancen des digitalen Wandels zu profitieren. Eine gut recherchierte digitale Strategie zu entwickeln ist einer der wichtigsten Wege, um digitale Chancen ergreifen zu können. Eine digitale Strategie vereinbart die Bedürfnisse der Menschen, die Ziele der Organisation und die technologischen Möglichkeiten miteinander. Es handelt sich um ein Dokument von hohem Nutzwert mit dem Ziel, dass diese drei Bereiche gemeinsam wertvolle Erlebnisse schaffen. Digitale Strategien werden ständig und in unzähligen Iterationen weiterentwickelt und haben immer die ethischen Auswirkungen im Blick, um sinnvolle und nachhaltige Ziele zu erreichen. Eine digitale Strategie ist damit ein wichtiger Schritt hin zu digitaler Reife einer Organisation.



björn rohles

Björn Rohles ist Medienwissenschaftler und Autor („Grundkurs gutes Webdesign“). Seine Schwerpunkte umfassen User Experience und Usability, die Auswirkungen von Digitalisierung auf Gesellschaft, Medien und Wirtschaft sowie Lernen mit digitalen Medien.



die okr-methode

eine neue management-waffe?

daniela kudernatsch

Seit einiger Zeit geistert eine neue, Objectives and Key Results (kurz OKR) genannte Management-Methode durch die Fachliteratur. Mit ihr sollen Unternehmen ihre Strategieumsetzung verbessern und ihre Agilität steigern können. Und da sie aus dem Silicon Valley stammt, greift eine wachsende Zahl von Unternehmen sie begeistert auf.

Im Silicon Valley liegt das Mekka des Managements. Dieses Eindruck gewinnt man seit einigen Jahren zuweilen in der Management-Diskussion – nicht nur weil Heerscharen von Managern und Beratern zu dem IT- und High-Tech-Standort pilgern, um sich von den dort ansässigen Unternehmen inspirieren zu lassen, sondern auch, weil sie von dort nicht selten angeblich ganz neue, revolutionäre Managementsysteme, -methoden und -tools mitbringen, die sie zuhause als Heilsbringer präsentieren.

Eine Wunderwaffe oder ein wertvolles Tool?

Hierzu zählt die Methode „Objectives and Key Results“, die unter dem Kürzel OKR seit ein, zwei Jahren auch in Unternehmen im deutschsprachigen Raum Einzug hält. Sie wird zum Beispiel in einem im August 2018 im Handelsblatt erschienenen Artikel als „Wunderwaffe moderner Führungskräfte“ bezeichnet, während zugleich über die „üblichen Zielvereinbarungen“ verkündet wird, sie hätten im Zeitalter agiler Führung ausgedient. Und garniert wird das Ganze mit einer Aussage des Google-Mitbegründers und heutigen Alphabet-CEOs Larry Page: „OKR hat uns geholfen, nicht in Dimensionen von zehn Prozent, sondern in Dimensionen des Zehnfachen zu wachsen.“ Welcher Manager bekommt bei einer solchen Erfolgsaussicht nicht glänzende Augen?

Doch ist OKR die neue Wunderwaffe, als die sie die auf das Einführen dieser Methode spezialisierten Berater gerne präsentieren? Selbstverständlich nicht! Zum einen ist die OKR-Methode nicht neu. Sie wurde bereits vor fast 20 Jahren beim heutigen Internet-Giganten Google eingeführt. Zudem sagte Larry Page nicht „OKR war die Ursache, dass wir in Dimensionen des Zehnfachen wuchsen“, sondern „OKR hat uns dabei geholfen“. OKR war für Google also ein hilfreiches Tool, um seine Entwicklungs- und Wachstumsziele zu erreichen, weshalb die Methode unter anderem auch von LinkedIn, Oracle und Twitter übernommen wurde. Nähert man sich mit dieser Sichtweise dem Thema OKR, dann fällt es leichter, den Nutzen und Wert dieser Methode realistisch einzuschätzen.

Ein Tool zum Umsetzen der Unternehmensstrategie

Zunächst gilt: OKR ist eine Methode zum Umsetzen der Unternehmensziele und zur agilen Unternehmenssteuerung. Dabei erfolgt die Zieldefinition weitgehend in einem iterativen Prozess, in dem zunächst folgende Fragen beantwortet werden:

- „Wo will ich beziehungsweise wollen wir hin?“ (Objectives) und
- „Wie messe ich bzw. messen wir, ob ich mein Ziel bzw. wir unser Ziel erreicht haben?“ (Key Results).

Diese Zieldefinition erfolgt – wie das Überprüfen der Zielerreichung – unter einer systematischen Einbindung der Mitarbeiter, jedoch nicht wie oft bei den klassischen Zielvereinbarungssystemen im Jahres-Rhythmus. Vielmehr werden die Objectives und Key Results, also die OKRs, in Intervallen von zwei bis maximal vier Monaten definiert, wodurch sich die Agilität und Reaktionsgeschwindigkeit der Unternehmen erhöhen soll.

Dabei soll das bereichs- und funktions- sowie hierarchieübergreifende Vereinbaren der OKRs sicherzustellen, dass alle Aktivitäten in der Organisation auf die gleichen und wichtigsten Ziele ausgerichtet sind. Zudem sollen durch den Einsatz der OKR-Methode folgende organisatorische Ziele erreicht werden:

- Herunterbrechen der strategischen Ziele auf die Team- und Mitarbeiterebene,
- Vereinbaren inspirierender und herausfordernder Ziele,
- Erzeugen eines horizontalen Alignments (Vermeiden eines Silo-Denkens),
- Fokussierung auf die Unternehmensziele auf der individuellen und organisationalen Ebene,

- Implementierung eines flexiblen und unbürokratischen Zielvereinbarungsprozesses sowie eines kurzzyklischen und agilen Zielumsetzungsprozesses,
- eine partizipative Entwicklung der Ziele (Mix aus top-down und bottom-up),
- Verminderung der zentralen Steuerung, Stärkung der Selbstorganisation.

Die OKR-Historie und Philosophie

Ähnlich wie bei den anderen Methoden und Systemen zur Strategieumsetzung wie z.B. der Balanced Scorecard oder Hoshin Kanri handelt es sich bei der OKR-Methode nicht um ein grundsätzlich neues Konzept. Die Methode geht auf die 80er Jahre zurück. Damals entwickelte Andy Grove, ein ehemaliger Intel-Manager, auf der Basis des „Management by Objectives“ (zu Deutsch „Führen mit/über Ziele“) – wie der Name „Objectives and Key Results“ bereits andeutet – ein Konzept zum Umsetzen solcher ambitionierter Unternehmensstrategien wie „Wir wollen der Marktführer weltweit werden“. Zentrale Anforderungen an ein solches System waren für ihn:

- Es muss einfach und flexibel sein und
- die Mitarbeiter müssen in den Prozess der Strategieentwicklung und -umsetzung einbezogen werden.

Als zentralen Schlüssel hierzu erachtete er die beiden simplen Fragen, die in Unternehmen von jedem zu beantworten sind:

- „Wo will ich hin?“ (Objectives) und
- „Wie messe ich, ob ich mein Ziel erreicht habe?“ (Key Results).

In den Neunzigerjahren stellte John Doerr, ein Berater und Freund von Grove, die OKR-Methode bei Google vor. Er definierte OKR als „eine Management-Methode, die hilft, alle Aktivitäten in einer Organisation auf die gleichen, wichtigsten Ziele zu fokussieren“. Seit 1999 nutzt Google das OKR-Konzept, um quartalsweise die Ziele und Prioritäten festzulegen.

Der OKR-Planungsprozess

Der Planungsprozess gestaltet sich bei der Arbeit mit OKRs wie folgt: Ausgehend von der Strategie werden vom Management maximal fünf Ziele (Objectives) zum Beispiel für das kommende Quartal festgelegt. Diese werden durch maximal vier Messgrößen (Key Results) operationalisiert, um den Fortschritt bis zum Ende des Quartals zu messen.

Die „Objectives“ beschreiben das „Was“, das zu erreichen ist. Sie geben somit die Richtung vor und sollten der OKR-Philosophie zufolge sehr ambitioniert und zugleich motivierend sein. Die

„Key Results“ hingegen beschreiben, „Wie“ das jeweilige Quartalsziel erreicht werden soll. Diese Beschreibung erfolgt jedoch nicht in Form von Aktivitäten, die zu ergreifen sind, sondern messbaren Schlüsselergebnissen, die Auskunft über den Fortschritt geben und mit denen am Quartalsende reflektiert werden kann: Wurden die Key Results erreicht? Die Schlüsselergebnisse sind faktisch Teilziele, die es auf dem Weg zum Erreichen des übergeordneten Ziels, also der Objectives, zu erreichen gilt.

Hierfür ein Beispiel zur Veranschaulichung. Angenommen das Objective, also übergeordnete Ziel lautet: „Sicherstellen der Lieferperformance“, dann können vereinbarte Key Results sein:

- Key Result 1: Erhöhung der Maschinenverfügbarkeit von 80 auf 85 Prozent
- Key Result 2: Sicherstellung der Materialverfügbarkeit zu 100 Prozent
- Key Result 3: Reduzierung des Rückstands bei bestätigten Terminen auf weniger als zwei Arbeitstage
- Key Result 4: Einführung eines 13-Monate-Forecasts.

Kurzzyklische Planung der OKRs

Die Planung der OKRs erfolgt kurzzyklisch – also zum Beispiel für das kommende Quartal. Dies kommt dem Wunsch vieler Unternehmen nach einem Erhöhen der Agilität und Reaktionsgeschwindigkeit ihrer Organisation entgegen. Zudem müssen die Führungskräfte und ihre Mitarbeiter beim Arbeiten mit der OKR-Methode für sich definieren,

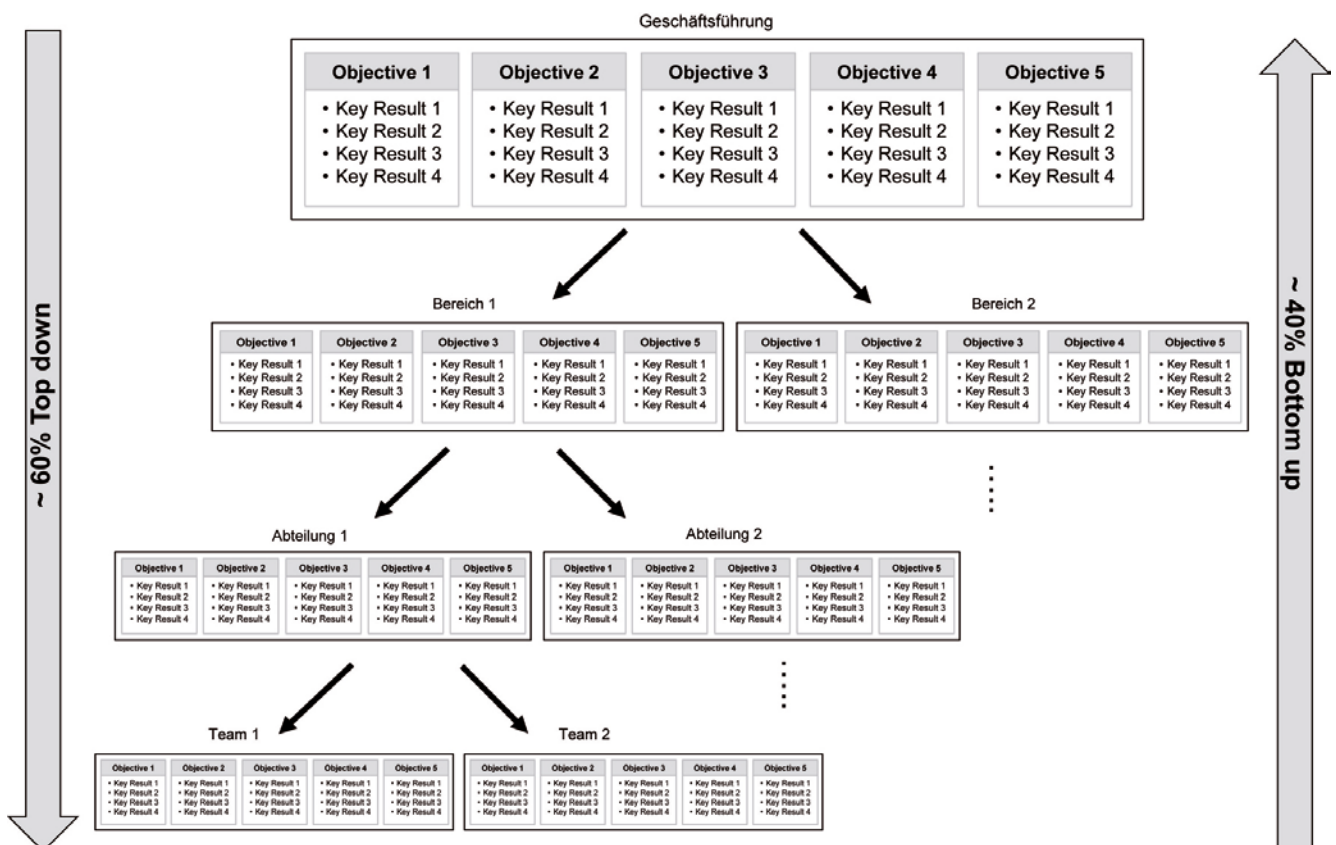
- was sie im kommenden Quartal vorhaben, und noch wichtiger,
- was sie in dieser Zeit definitiv nicht umsetzen bzw. „on hold“ lassen.
- Das sorgt für die gewünschte Prioritätensetzung und beugt einem Verzetteln vor.

Die kurzzyklische Planung hat Vor- und Nachteile. Manche Unternehmen bzw. Unternehmensbereiche lassen sich schwer nur mit Quartalszielen führen. Die Erfahrung zeigt jedoch: Je tiefer man in eine Organisation eindringt, umso leichter lassen sich meist Ziele mit einem kurzzyklischen Charakter formulieren. Deshalb entfaltet die OKR-Methode speziell, wenn es um das Umsetzen der Ziele auf der operativen Ebene geht, ihre Vorzüge – unabhängig davon, ob das Ziel zum Beispiel lautet eine Software-Lösung in einem definierten Zeitraum zu entwickeln oder einen bestimmten Ausstoß oder Umsatz in der Produktion oder im Vertrieb zu erzielen.

Zielabstimmung: Top down- und Bottom up-Prozess

Sind beim Einsatz der OKR-Methode auf der obersten Ebene die maximal fünf Objectives und jeweils maximal vier Key Results festgelegt, gilt es diese an die nächste Ebene (zum Beispiel die Bereiche) zu kommunizieren und auf diese he-

Abbildung 1: der Zielabstimmungsprozess – ein Mix von top-down und bottom-up (Quelle: KUDERNATSCHE Consulting & Solutions)



Management-Begriffe kurz erklärt

KVP

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) [engl.: Continual Improvement Process (CIP)] ist eine Denkweise, die mit stetigen Verbesserungen in kleinen Schritten die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen stärken will. KVP bezieht sich auf die Produkt-, die Prozess- und die Servicequalität. KVP wird im Rahmen von Teamarbeit durch fortwährende kleine Verbesserungsschritte (im Gegensatz zu Innovationen in Form großer, einschneidender Neuerungen) umgesetzt. Das Erarbeiten von Verbesserungsvorschlägen durch KVP-Teams wird üblicherweise gemeinsam mit dem betrieblichen Vorschlagswesen unter dem Begriff Ideenmanagement zusammengefasst.

PDCA – Plan-Do-Check-Act

PDCA, auch bekannt als Demingkreis oder She-whart-Zyklus, ist ein wesentliches Basiskonzept des Qualitätswesens im kontinuierlichen Verbesserungsprozess, bei der Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen oder für die Fehler-Ursachen-Analyse.

PDCA bedeutet Plan-Do-Check-Act (Planen-Ausführen-Überprüfen-Anpassen). Der PDCA-Zyklus ist einfach anzuwenden, lässt sich in allen Unternehmensbereichen sinnvoll nutzen und muss lediglich in der Anwendung auf die spezifische Aufgabenstellung hin angepasst werden. Einfachheit, schnelle Erlernbarkeit, gute Anpassbarkeit an die unterschiedlichsten Aufgaben und Problemstellungen sind die entscheidenden Vorteile der PDCA-Methode.

A3-Report

Als A3-Report wird eine formularartige Dokumentenvorlage bezeichnet, die zur Identifizierung und Lösungsfindung von Problemstellungen im Qualitätsmanagement eingesetzt wird. Sie dient der Prozessplanung und -optimierung und beinhaltet neben Bildern auch Diagramme und Graphiken um ein besseres Verständnis der zu analysierenden Informationen zu ermöglichen.

Der Name geht auf das dabei verwendete DIN-A3-Papierformat zurück, das eine übersichtliche und ausreichende Darstellung des Problems und seiner Lösungsansätze ermöglicht. Der A3-Report ist ein Qualitäts-

management-Werkzeug, das im kontinuierlichen Verbesserungsprozess zur Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens verwendet wird. Es gibt verschiedene Arten von A3-Reports, die sich nach Art des Anwendungsbereiches in ihrer Zielsetzung unterscheiden.

Hoshin Kanri

Hoshin ist ein Begriff aus dem Japanischen und bedeutet so viel wie Kompaßnadel. In der japanischen Industrie wird gerne der Terminus "Hoshin Kanri" verwendet. Kanri bedeutet dabei "Management", "Planung", begrifflich synonym daher auch Hoshin planning. Hoshin Kanri (Management by Policy, Policy Deployment) ist ein unternehmensumfassendes Planungs- und Steuerungssystem, das alle Führungskräfte und Mitarbeiter einbindet

- in einem systematischen und stringenten Kaskadierungs- (Ableitungs- und Abstimmungs-)Prozess,
- im Rahmen einer gleichzeitigen vertikalen und lateralen (horizontalen) Abstimmung und Vereinbarung,
- bei dem aus der Vision die übergeordneten Durchbruchziele (breakthroughs) des Unternehmens entwickelt und festgelegt werden, um daraus
- die wesentlichsten Strategien und Ziele für alle Mitarbeiter (incl. Führungskräften) abzuleiten,
- damit das Streben aller Mitarbeiter des Unternehmens auf die gleiche Vision und die gleichen Ziele fokussiert werden.



runterzuberechnen. Dies erfolgt bei der OKR-Methode nicht in einem reinen Top-down-Verfahren. Vielmehr werden die Führungskräfte und ihre Mitarbeiter bzw. Teams in den Prozess eingebunden. Eine Faustregel der OKR-Methode lautet: Circa 60 Prozent der Ziele kommen von oben und circa 40 Prozent werden bottom-up definiert. Das bedeutet, die nächste Ebene kann neben den von oben kommenden Zielen auch Ziele definieren, von denen sie überzeugt ist, dass diese für das Erreichen des übergeordneten Ziels förderlich sind. Dieser Prozess mündet in einer Art „Verhandlung“ zwischen der oberen und unteren Ebene, in der letztlich ein Agreement über die zum Beispiel im kommenden Quartal zu erreichenden Objectives und Key Results erzielt wird.

Ein zentrales Element der OKR-Methode ist: Alle Objectives und Key Results werden bereichs- und hierarchieübergreifend im gesamten Unternehmen veröffentlicht. So soll auch

sichergestellt werden, dass die Ziele nicht widersprüchlich sind.

Die OKR-Philosophie empfiehlt, von einer Verknüpfung der Methode mit dem Vergütungssystem abzusehen – unter anderem, weil die definierten Ziele und damit verbundenen Key Results sehr ambitioniert sein sollen. Eine Zielerreichung von 100 Prozent soll nahezu unmöglich sein, damit die Mitarbeiter auch dazu animiert werden, über neue Lösungsmöglichkeiten beziehungsweise Wege zur Zielerreichung nachzudenken.

Inwieweit die Belegschaft eines Unternehmens mit dieser Art der Beurteilung der Zielerreichung umgehen kann, hängt stark von der Kultur und dem Reifegrad der Organisation ab sowie davon, wie stark in ihr zum Beispiel der KVP-Gedanke bereits verankert ist.

Unterjähriger Umsetzungsprozess

Die OKRs sind hinsichtlich ihrer unterjährigen Umsetzung sehr agil gestaltet. Dahinter steckt die grundsätzliche Idee: Plane für den nächsten Zeitraum, setze um und prüfe dein Ergebnis und setze dich insbesondere damit auseinander, was du gelernt hast.

Abbildung 2 zeigt, wie sich der unterjährige Umsetzungsprozess gestaltet. Zum Beispiel jedes Quartal werden die OKRs neu geplant. Vor Ende des ersten Quartals werden bereits die OKRs für das zweite Quartal definiert und finalisiert. Dazwischen findet die Beurteilung der Zielerreichung statt. Zu Beginn des Folgequartals erfolgen dann die Präsentation der Zielerreichung aus dem Quartal 1 und die Vorstellung der OKRs für das Quartal 2. Danach beginnt die nächste Umsetzungsphase. Der Vorteil dieser Vorgehensweise liegt in der kurzzyklischen Ausrichtung der Ziele. Nicht unterschätzen sollte man jedoch den benötigten Zeitaufwand für das Festlegen der OKRs (auf jeder Ebene) – und deren Abstimmung.

Zu beachtende Einflussfaktoren bei der Einführung

Folgende Einflussgrößen sollte das Management eines Unternehmens beim Einführen der OKR-Methode berücksichtigen:

- Was ist das generelle Ziel der OKR-Einführung in unserem Unternehmen?
- Wie hoch ist der Reifegrad hinsichtlich Problemlösungsdenken und Agilität?
- Welche weiteren Systeme zur Strategieumsetzung und Zielvereinbarung gibt es bereits (z. B. BSC, MbO)?
- Wie binden wir die OKRs an das bestehende KPI-System an?

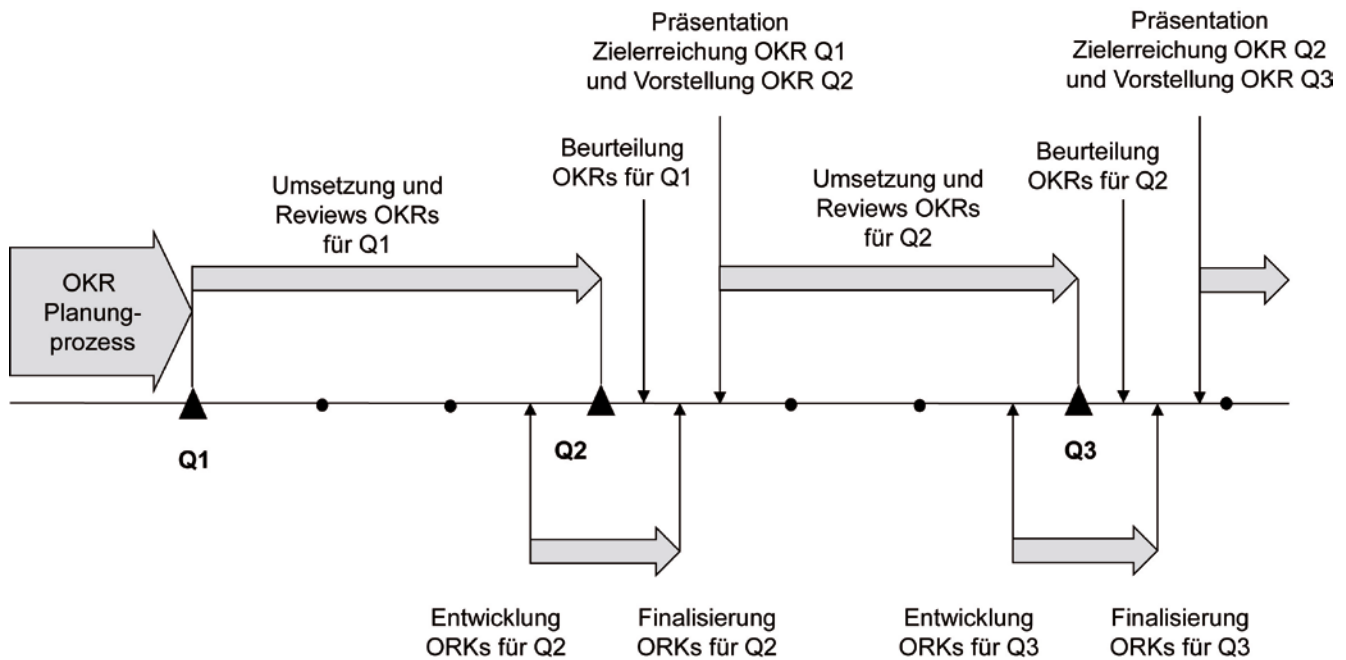


Abb. 2: Der unterjährige Umsetzungsprozess bei OKR (Quelle: in Anlehnung an: „Startup Lab workshop: How Google sets goals: OKR“).

- Liegt unser Fokus auf der strategischen Ausrichtung oder einem Mix aus strategischer Ausrichtung, kontinuierlicher Verbesserung und Tagesgeschäft?
- Welchen Mix aus Top-down und Bottom-up-Zielabstimmung wählen wir?
- Welche Hierarchieebenen binden wir im ersten Schritt ein?
- Wie soll die Anbindung an das Shopfloor Management-System erfolgen?
- Wer treibt intern den OKR-Einführungsprozess voran?
- Welche (personellen) Ressourcen stehen uns hierfür zur Verfügung?
- Wie messen wir den Erfolg der OKR-Einführung?
- Binden wir OKR an das Vergütungssystem an?
- Wie gestalten wir den Veränderungsprozess und die Kommunikation?

Abschließende Bewertung

Die OKR-Methode ist keine neue Wunderwaffe weder für das Führen von Mitarbeitern und Teams, noch zum Erhöhen der Agilität von Unternehmen. Sie ist jedoch eine bewährte Methode zur Strategieumsetzung insbesondere auf der operativen Ebene.

Dabei sollten jedoch zwei Dinge nicht vergessen werden:

- Das Definieren der Objectives und Key Results allein befähigt die Mitarbeiter nicht, diese – auf teils ganz neuen Wegen – zu erreichen. Deshalb setzt das Arbeiten mit der OKR-Methode eine Führungskultur voraus,

bei der sich die Führungskräfte primär als Befähiger beziehungsweise Coaches ihrer Mitarbeiter verstehen. Und:

- Den Mitarbeitern sollten Tools wie der PD-CA-Zyklus oder der A3-Report an die Hand gegeben werden, mit denen sie das systematische und weitgehend eigenständige Lösen von Problemen einüben können.

Weitere Vorzüge der OKR-Methode sind: Sie lässt sich einfach mit solchen Managementsystemen bzw. Systemen zur Strategieumsetzung wie Hoshin Kanri und der Balanced Scorecard verknüpfen, die eher auf das Erreichen der mittel- und langfristigen (strategischen) Ziele abzielen. Zudem harmonisiert sie mit dem KVP- und dem Lean-Gedanken, da es auch bei ihr letztlich um ein kontinuierliches Sich-Verbessern und Steigern der Performance des Unternehmens und seiner Mitarbeiter geht.



daniela kudernatsch

Dr. Daniela Kudernatsch ist Inhaberin der Unternehmensberatung KUDERNATSCH Consulting & Solutions, Straßlach bei München, die Unternehmen bei der Strategieumsetzung unterstützt. Die promovierte Betriebswirtin ist ausgebildete OKR-Masterin. Sie ist unter anderem Autorin des Buches „Hoshin Kanri – Unternehmensweite Strategieumsetzung mit Lean-Management-Tools“.



agiles projektmanagement und design thinking

esin bozyazi

Auf Grund der Globalisierung ist es notwendig, dass wir sowohl im Wettbewerb als auch im Bereich der Projektarbeit innovative Lösungsstrategien entwickeln. Neue Ansätze, wie wir sie in Deutschland im Bereich der Projektarbeit benötigen, sind jedoch nur durch einen fundamentalen Wandel im Denken und Handeln zu erreichen. Projektmanager nehmen in diesem Wandlungsprozess eine entscheidende Position ein, da das projektbasierte Arbeiten heute fast zum Alltag der Wirtschaft gehört.

Wichtig ist, dass der Auftraggeber, das heißt das Unternehmen, erkennt, dass Projektmanagement ein kreativer Prozess ist. Denn nur so kann ein offener und prozessorientierter Vorgang überhaupt erst entstehen. Für solch eine innovative Unternehmenskultur braucht es Manager und Unternehmer, die diese Offenheit mitbringen.

Design Thinking ist für die Businesswelt keine neue Erscheinung, sondern stellt vielmehr eine

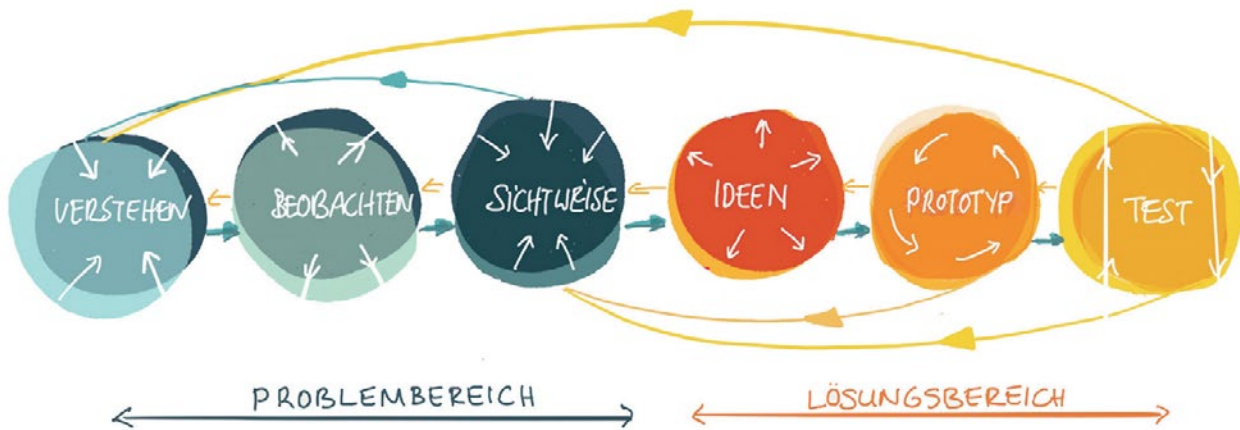
neue Art der Anwendung im Business sowie in der Projektarbeit dar. Die drei Kernelemente, die dem Design Thinking zugrunde liegen, lassen sich wie folgt definieren:

- Arbeitsraum für Kreativität
- Diverses Team- und Netzwerkdanken
- Design Thinking-Prozess

Arbeitsraum für Kreativität

Ziel eines jeden Projekts ist die Veränderung der vorhandenen Situation oder des vorhandenen Problems. Somit ist Projektmanagement immer eng mit der Findung einer kreativen und im besten Falle sogar innovativen Lösung verknüpft. Diese zu finden ist nur möglich, wenn wir uns von der rein analytischen bzw. linearen Denkweise lösen. Doch wie können wir uns das vorstellen?

Die erste Voraussetzung für kreatives Arbeiten ist ein Arbeitsumfeld, das die Kreativität fördert. Hierfür benötigen wir einen flexiblen und mobi-



Bereiche im Design-Thinking-Prozess. Abbildung mit freundlicher Genehmigung Schäffer-Poeschel Verlag.

len Arbeitsraum, eingebettet in eine Umgebung, welche die Kreativität des Projektteams fördert. Wie sieht dieser Arbeitsraum aus, der die Kreativität fördert?

Bei dem Gedanken an kreative Arbeitsräume stellen wir uns häufig eine Werbeagentur vor: steril, modern, starr und minimalistisch in ihrer Einrichtung. Doch genau von dieser "gezwungenen" Einrichtung wollen wir Abstand nehmen. Stattdessen sollten die Räumlichkeiten eher an eine Werkstatt oder ein Atelier erinnern. Empfohlen sind Farben und farbige Arbeitsmaterialien zum Malen oder Basteln. Flexible und mobile Arbeitstische bzw. Arbeitsbereiche, die zum Stehen oder zum Sitzen einladen, ermöglichen dem Team eine gewisse Bewegungsfreiheit innerhalb der Räume.

Eine Arbeitsweise, die diverses Team- und Netzwerkdanken vorsieht

Je multidisziplinärer und diverser das Projektteam aufgestellt ist, desto eher gelingt es ihm, neue und kreative Ideen für Lösungsvorschläge zu entwickeln. Dies gilt als eine der Hauptvoraussetzungen für einen kreativen Prozess. Im Gegensatz zu „Monokulturen“, die in allen Bereichen der Gesellschaft sehr problematisch behaftet sind, erarbeiten divers zusammengesetzte Teams effektivere Lösungen.

Neben der Teamstruktur spielt jedoch auch die Innovationskultur innerhalb des Unternehmens eine bedeutende Rolle. Die Innovationskultur definiert sich wie folgt: Teammitglieder pflegen untereinander einen Informationsaustausch sowie ein Netzwerkdanken und arbeiten dabei aufbauend auf den Ideen anderer Teammitglieder. Dabei ist entscheidend, dass eine Fehlerakzeptanz, eine Offenheit bei der Informationsweitergabe und eine auf den fachlichen und persönlichen Qualitäten der einzelnen Teammitglieder aufbauende Arbeitswei-

se innerhalb des Projektteams gewährleistet ist. Nur unter diesen Voraussetzungen können Unternehmen Innovationsprojekte realisieren. Weitere wichtige Bedingungen hierfür sind eine funktionierende Feedbackkultur, unbürokratische Arbeitsabläufe, flache Hierarchien sowie die Wertschätzung des Projektteams innerhalb des Unternehmens. Um diesen Design Thinking-Prozess in der hier dargestellten Form erfolgreich umzusetzen, sind strukturelle Veränderungen in Unternehmen erforderlich.

Auf Grund strategischer Entscheidungen des Unternehmens und persönlicher Interessen der Manager können diese Veränderungen oftmals nicht durchgeführt werden. Daher arbeiten in Deutschland insbesondere Konzerne meist mit einer Kompromisslösung: ausgelagerte Projektarbeitsplätze sowie Innovationsabteilungen. Diese Art des Kompromisses ermöglicht jedoch nur bedingte und sehr kurzlebige Scheinerfolge. Die Konflikte zwischen dem Innovationsteam und den Mitarbeitern des Unternehmens verdeutlichen sich spätestens bei der Umsetzung und beeinflussen damit direkt den Erfolg oder eben Misserfolg des Projekts.

Design Thinking – ein iterativer Prozess

Design Thinking ist ein iterativer Prozess, der sich in sechs Schritte unterteilt:

1. Verstehen
2. Beobachten
3. Sichtweise
4. Ideenfindung
5. Prototyp
6. Testen

Um dem Leser an dieser Stelle ein eingängigeres Verständnis dieser verschiedenen Schritte zu ermöglichen, stelle ich das Projektbeispiel „Neue Methoden für das Projektmanagement entwickeln“ vor. Dieses Beispiel führt zudem vor Augen, wie es dazu kam, Design Thinking im

Projektmanagement anzuwenden.

Durch das Führen von Kundengesprächen und durch Beobachtungen identifizieren wir das Problem oder besser gesagt den Bedarf eines Kunden und gewinnen damit eine neue Sichtweise. Während dieser drei Schritte ist es möglich, sich flexibel vor- und zurückzubewegen, um dadurch eine umfangreiche Recherche und ein tiefgreifendes Verständnis für das Anliegen des Kunden zu erhalten. Diese drei Schritte nehmen im Vergleich zu herkömmlichen Auftragsklärungen, die meist nur durch ein kurzes Briefing eingeführt werden, etwas mehr Zeit in Anspruch.

1. Verstehen

Die Probleme im Projektmanagement, welche Projekte heute oftmals scheitern lassen, liegen bei der Auftragsklärung und der Zieldefinition. Es gibt zwar zahlreiche Methoden und Techniken, die je nach Thematik und Person eingesetzt werden, doch bleiben offenkundig weiterhin die Probleme der Auftragsklärung und Zielsetzung ungelöst.

Worum geht es eigentlich? Wo liegt das wirkliche Problem des Kunden? Zur Beantwortung dieser Fragen müssen wir eine Recherche durchführen. Um das Problem zu verstehen, sind ausführliche Gespräche in verschiedenen Abteilungen des Unternehmens unabdingbar.

Weitere Probleme im Bereich des heutigen Projektmanagements finden sich in der Empfehlung von Lösungsansätzen, die die Auftraggeber selbst vorschlagen. Meist sind diese analytisch angeleitet und bringen keine "echten" Innovationen hervor, wodurch der Kunde sie letztlich als "nicht ausreichend" empfindet. Folglich geht die Suche nach effektiven und insbesondere innovativen Ansätzen weiter.

Die hier dargelegten Erkenntnisse basieren auf bisherigen Erfahrungen aus zahlreichen Kundengesprächen sowie aus geleiteten Projekten. Es ist entscheidend, zu Beginn das Problem im Detail zu untersuchen, um es letztlich in jeder Facette begreifen zu können. Um das Verständnis weiter zu vertiefen, befassen sich die beiden folgenden Schritte, die Beobachtung und die offene Haltung gegenüber neuen Sichtweisen, mit einer erweiterten Untersuchung bzw. Analyse des Problems. Falls die Notwendigkeit besteht, können an dieser Stelle weitere Gespräche geführt werden.

2. Beobachten

Unser Projektbeispiel zeigt, dass herkömmliche Tools meist nicht richtig eingesetzt werden und folglich Erfolge ausbleiben. Ein Grund

kann beispielweise sein, dass die Anwendung der Tools nicht userfreundlich ist. Obwohl Projektmanagementkreise immer wiederkehrend die gleichen Probleme diskutieren, bleiben effektive und insbesondere innovative Ansätze bisher aus. Ferner ist zu beobachten, dass die SCHNITTSTELLE TECHNOLOGIE-MENSCH-BUSINESS als AUSGANGSPUNKT IM

PROJEKTMANAGEMENT ähnlich wie bei der Innovation in den Fokus der Betrachtung rücken muss.

3. Sichtweise

In dem hier vorgestellten Beispiel führt die Recherche bezüglich der Innovationsprozesse und bezüglich der Kreativtechniken zu neuen Sichtweisen. Zugleich zeigt es, dass das Projektmanagement weitere kreative und innovative Lösungen benötigt. An dieser Stelle darf jedoch nicht der Vorschlag einer Lösung stehen. Stattdessen geht es darum, das Problem aus verschiedenen Perspektiven zu beleuchten und dabei neue Untersuchungen und Beobachtungen durchzuführen.

Im Gegensatz zu den ersten drei Schritten werden die folgenden drei Schritte zeitlich viel schneller durchgeführt. Hier ist das Ziel, Lösungen vorzuschlagen, sie als Prototypen zu entwickeln und diese dann zu testen.

4. Ideenfindung

Während dieser Stufe des Design Thinking-Prozesses arbeitet das Projektteam mit Methoden der kreativen Ideenfindung (wie z. B. Brainstorming, Bisoziation, Brainwriting, usw.). Dabei sammelt es ohne jegliche Art der Bewertung alle möglichen und "unmöglichen" Lösungsvorschläge. Insbesondere Lösungen, die als völlig unrealistisch erscheinen, sind zu dokumentieren. Denn eben diese helfen oftmals bei der Findung der richtigen Lösung oder bilden sogar manchmal selbst die Lösung.

Die wichtigste Regel während dieses Prozesses ist es, „auf den Ideen anderer aufzubauen“. Hier spielt die Innovationskultur des Unternehmens eine große Rolle. Denn ebenso wichtig, wie die Umgebung und die Gestaltung des Arbeitsplatzes, ist die Methodik und das Werkzeug, um zur Ideenfindung zu gelangen.

Die erste Phase der Ideenfindung dient dazu, in der knapp bemessenen Zeit von ein bis drei Minuten, möglichst viele Ideen (fünf bis zehn) jedes einzelnen Teammitglieds zu sammeln. Im Anschluss werden die Ideen in der Gruppe vorgestellt und das Projektteam entscheidet gemeinsam, welche Ideen eventuell zu einer Lösung des Problems führen könnten.

dpr.campus

Im Januar starten mediacampus frankfurt und der digital publishing report die gemeinsame Webinar-Reihe „dpr.campus“, in der die Grundlagen für eine erfolgreiche digitale Strategie und deren Umsetzung vermittelt werden. Die fünf Webinare können einzeln sowie im Paket gebucht werden.

31.01.2019 // 11:00 Uhr

dpr.campus-Webinar: So entwickeln und testen Sie Geschäftsmodelle effizient

14.02.2019 // 11:00 Uhr

dpr.campus-Webinar: Grundlagen Online-Marketing & Kampagnenplanung, Teil 1: Von Metadaten-Optimierung über Performance-Marketing zur Webseite – welche Maßnahmen führen zu welchem Ziel?

26.02.2019 // 11:00 Uhr

dpr.campus-Webinar: Grundlagen Online-Marketing & Kampagnenplanung, Teil 2: Welche Chancen bieten alternative Social Media-Kanäle wie Instagram und Whatsapp?

19.03.2019 // 11:00 Uhr

dpr.campus-Webinar: Reporting – so definieren und analysieren Sie Kennzahlen für Ihr Marketing

03.04.2019 // 11:00 Uhr

dpr.campus-Webinar: So optimieren Sie Ihre Metadaten und Suchmaschinen-Präsenz



mehr infos

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

Unser Projekt „Neue Methoden für das Projektmanagement entwickeln“ schlägt als Lösung zum Beispiel eine Umsetzung des Design Thinking-Prozesses für das Projektmanagement vor. Dabei könnten wir den Design Thinking-Prozess als eine neue Lösung oder besser gesagt, als neues Verfahren insbesondere zur Auftragsklärung nutzen.

5. Prototyping

Dieser Schritt des Prozesses beschäftigt sich mit der Fertigung von Prototypen für die ausgewählten Lösungen. Auch hierfür ist nur ein knapper Zeitraum bemessen. Die Prototypen ermöglichen es, dass die Lösungsansätze bereits in der Innovations- und Geschäftsmodellierung erfolgreich umgesetzt und auch im Bereich des Projektmanagements untersucht werden.

6. Testen

Nach der Fertigstellung eines Prototyps beginnt ohne Zeitverlust die Testphase bei den Nutzern und Kunden. Ziel ist es, die erworbenen Erkenntnisse im Design Thinking- Prozess umzusetzen, um damit eine optimale und innovative Lösung für das Problem des Kunden zu finden. Das

schnelle Testen ermöglicht es, einem Scheitern sowie möglichen Fehlern kostengünstig zu begegnen und diese zu korrigieren. Da der Design Thinking-Prozess die Kunden und Nutzer schon vor der endgültigen Umsetzung des Projektergebnisses berücksichtigt, sinkt die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns erheblich. So kann das Testen zeigen, dass weitere Lösungsvorschläge notwendig sind und der Design Thinking-Prozess kann an einem ausgewählten Schritt nochmals beginnen (iteratives Verfahren).



esin bozyazi

Prof. Dr. Esin Bozyazi ist seit 2013 Professorin für Entrepreneurship an der Hochschule der Wirtschaft für Management in Mannheim. Sie unterrichtet dort u. a. Design Thinking im Projektmanagement. In ihrem eigenen Beratungsunternehmen »Crossover Projects« entwickelt sie für internationale Unternehmen und Start-ups innovative Geschäftsmodelle und hält Business-Design-Workshops. Ihr persönliches Anliegen ist, »Kreativität im Business« zu fördern.

anzeige

Erweitern Sie Ihre digitale Strategie um **eine echte Innovation**

Interaktive Inhalte erstellen, veröffentlichen und auswerten.
Begeistern Sie Ihre Leser & Kunden!

- > Kunden- oder Mitarbeitermagazine
- > Unternehmensbroschüren
- > Produktbroschüren
- > Whitepaper & Leadgenerierung
- > Newsletter
- > Onlinemagazine
- > Markt- und Forschungsberichte
- > Geschäfts- und Jahresberichte
- > E-Paper
- > Vertriebspräsentationen

82 Publikationen • 128 Ausgaben • 1280 Seiten
wurden bereits mit NOVAMAG umgesetzt



APE 2019

Academic Publishing
in Europe Nr. 14

Platforms or Pipelines?
Where is the Value in
Scholarly Communications?

Full Conference:

15-16 January 2019:
Berlin-Brandenburg
Academy of Sciences and
Humanities,
Gendarmenmarkt, Berlin

Join us in an ongoing international debate about
the Future of Scholarly Communication & Scientific Publishing.

The First Event in 2019 almost Fully Booked
a 'Must-Go' Conference Why?

Just have a look: www.ape2019.eu

Together with the
SSP Pre-Conference
a very attractive and
interesting start!

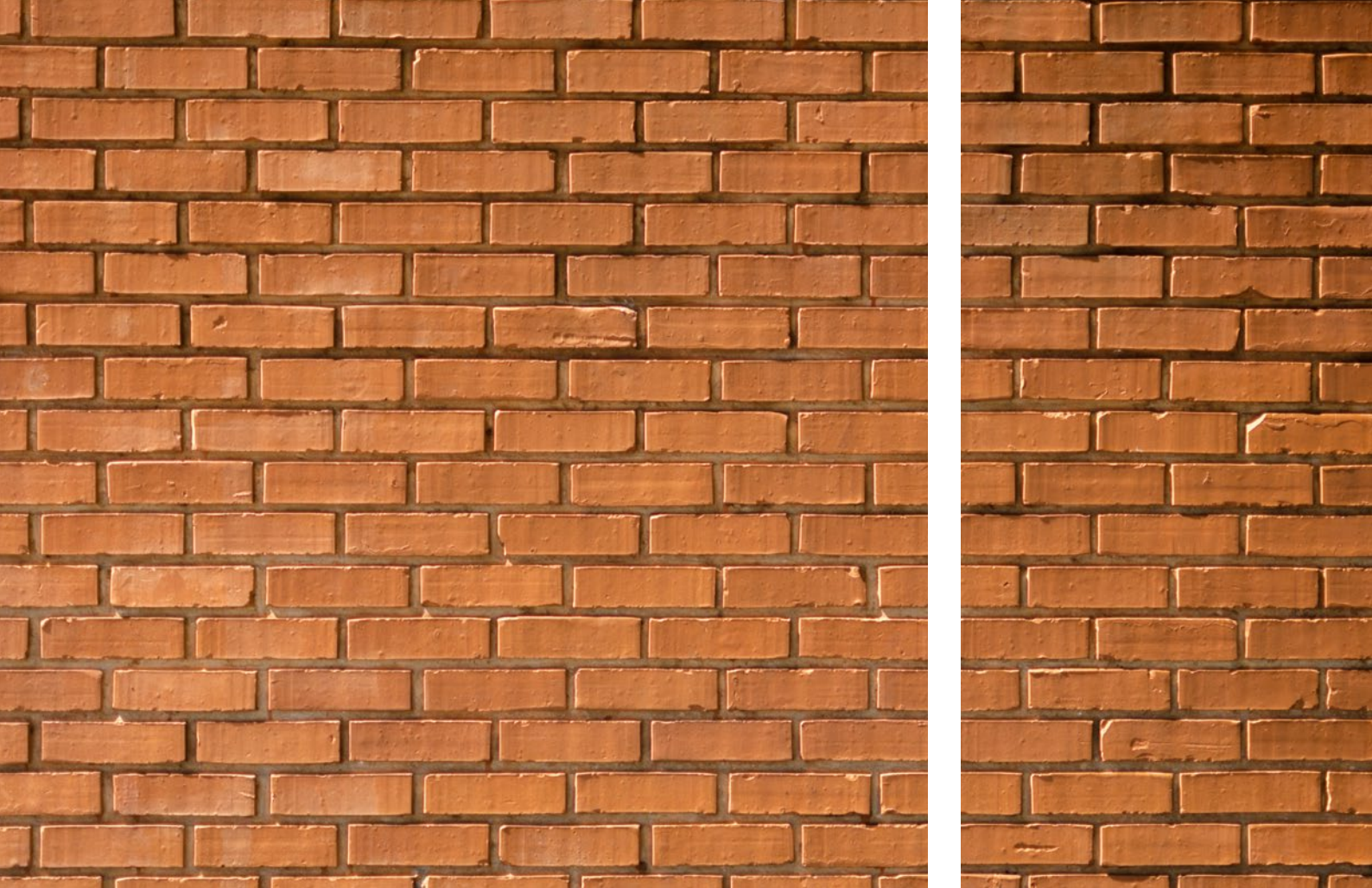


In Cooperation with

Society
for **Scholarly**
Publishing

For more Information:
www.ape2019.eu

Members of the
Börsenverein des Deutschen Buchhandels / IG Digital
enjoy 25% discount.



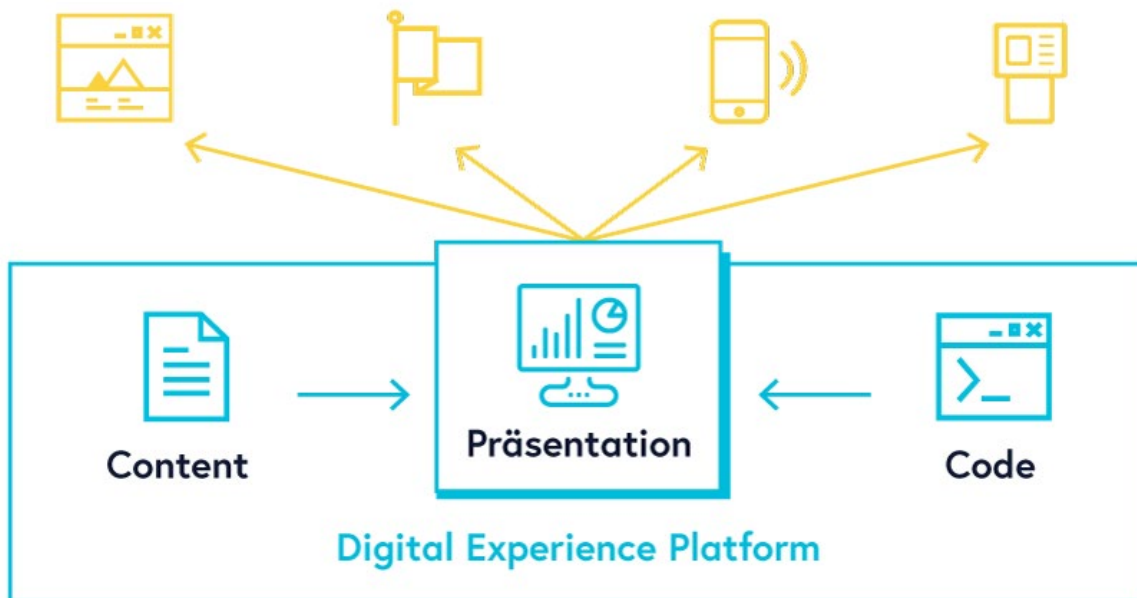
wann content-management-systeme an ihre grenzen stoßen

tjeerd brenninkmeijer

Der Gesamtblick auf den Kunden ist heute wichtiger denn je, um ihn mit personalisierten Inhalten zu versorgen. Innovative Technologien sind notwendig, um neue Kunden gewinnen, zufriedenstellen und somit langfristig binden zu können.

Marketing- und Vertriebsverantwortliche kämpfen – sowohl im B2B als auch im B2C – mit zahlreichen Herausforderungen. Im Alltag werden sie immer mehr mit Buzzwords wie Automatisierung, Künstliche Intelligenz, Augmented Reality oder Personalisierung konfrontiert. Diese Technologien tatsächlich einzusetzen, ist jedoch häufig Zukunftsmusik. Das zeigt auch eine **aktuelle Studie**: nur jeder dritte Manager (31 Prozent) setzt bereits KI in seinem Unternehmen ein. Allerdings sollten Unternehmen neue

Wege gehen, wenn sie ihre Kunden von ihren Services, Produkten und ihrer Marke nicht nur einmalig überzeugen, sondern dauerhaft für sich gewinnen wollen. Das gelingt aber nicht, wenn der Gesamtblick über den Kunden fehlt. Ist das der Fall, liegt es meist an inkonsistenten Datenbeständen, die aus heterogenen Systemlandschaften resultieren: Relevante Kundendaten sind in verschiedenen Systemen abgelegt. So lässt sich zwar nachvollziehen, dass der Kunde durch eine SEO-Kampagne auf das Unternehmen aufmerksam geworden ist, sich auf der Website umschaut und nach einigen Wochen zurückkehrt, um etwas zu kaufen – doch was in der Zwischenzeit, im sogenannten Customer Lifecycle, passiert ist, ist nicht ersichtlich. Hinzu kommt, dass viele Marketingabteilungen mit



sehr rudimentären Content-Management-Systemen (CMS) arbeiten müssen, die das Ausspielen von mehrsprachigem Content oder eine personalisierte Site-Search nicht unterstützen. Das muss nicht sein. Folgende Anzeichen deuten daraufhin, dass ein CMS an seine Grenzen stößt.

CMS: Alles für die Website

Bei einem CMS liegt der Fokus auf der Website: Schon bei der Erstellung ist klar, wie die linke und rechte Navigation aussehen werden. Auch die Content-Erstellung orientiert sich daran. Mit einem CMS erstellte Websites folgen einem klassischen Navigationsaufbau, der sich nicht ohne Weiteres ändern lässt. Natürlich verfügen CMS über Funktionalitäten, die eine responsive Darstellung des Designs oder eine bedarfsgerechte Skalierung der Website erlauben. In vielen Fällen genügen diese Funktionalitäten – nämlich dann, wenn Unternehmen Content ausschließlich auf einer einzigen Website ausspielen. Anders verhält es sich, sobald sie in mehreren Ländern aktiv sind und ihren Content in mehreren Sprachen veröffentlichen. Oder wenn ein Unternehmen mehrere Marken-Websites benötigt und die Verwaltung zentral erfolgen soll.

Konsistenter Content

Der Komplexitätsgrad steigt, wenn Unternehmen ihren Content neben der Website auch in Printmedien wie Katalogen, kanalübergreifenden Werbekampagnen, weiteren Internetauftritten, Apps oder Instore-Displays verwenden möchten. Die große Herausforderung besteht darin, all diese Inhalte zu harmonisieren, zu verwalten und konsistent zu halten, denn der Content muss in allen Kanälen identisch sein.

Um das zu bewerkstelligen, bräuchten Unternehmen für jeden möglichen Touchpoint eines Kunden ein weiteres System, das erlaubt, den gewünschten Kanal zu bespielen. So würde die Anzahl der zu verwaltenden Systeme schnell auf 15 anwachsen. Unternehmen verfügen jedoch in der Regel nur über wenige Marketingmitarbeiter, die mit ihrem Tagesgeschäft sehr gut ausgelastet sind – und so viele Systeme niemals verwalten könnten. Doch es ist essentiell, Markenkontinuität auf allen Kanälen und Touchpoints zu gewährleisten, um Verbraucher auf sämtlichen Stationen der Kundenreise abzuholen, sie an allen Stellen mit den gleichen Informationen zu versorgen, sie zum Kauf zu bewegen und – so die Hoffnung – zum Stammkunden zu machen. Gibt es keine Markenkontinuität, ist der Kunde unzufrieden, wird wahrscheinlich seine Customer Journey unvermittelt abbrechen und die Konkurrenz aufsuchen. Diesem Dilemma entgehen Unternehmen mit einer Digital-Experience-Plattform (DXP), die nicht nur sämtliche Daten aus allen Systemen konsolidiert, sondern ein konsistentes Ausspielen jeglicher Inhalte in allen Kanälen erlaubt.

Content länderübergreifend ausspielen

Um Content konsistent ausspielen zu können, müssen Unternehmen auf einen einheitlichen, aktuellen Datenbestand zurückgreifen können. Vielerorts geschieht das auf Basis unübersichtlicher Excel-Tabellen mehr schlecht als recht. Gibt es etwa aus der Produktentwicklung eine Änderung, müssen Unternehmen diese an jedem einzelnen Kundenkontaktpunkt und gegebenenfalls länderspezifisch anpassen. Solche relevanten Daten in ellenlangen Tabellen zu speichern und für die Aktualisierung von Websites, Apps oder Produktkatalogen zu verwenden

Begriffe kurz erklärt

Content-Management-System (CMS)

Ein Content-Management-System ist eine Software zur gemeinschaftlichen Erstellung, Bearbeitung und Organisation von Inhalten (Content) zumeist in Webseiten, aber auch in anderen Medienformen. Diese können aus Text- und Multimedia-Dokumenten bestehen. Ein Autor mit Zugriffsrechten kann ein solches System in vielen Fällen mit wenig Programmier- oder HTML-Kenntnissen bedienen, da die Mehrzahl der Systeme über eine grafische Benutzeroberfläche verfügt.

Besonderer Wert wird bei CMS auf eine medienneutrale Datenhaltung gelegt. So kann ein Inhalt auf Wunsch beispielsweise als PDF- oder als HTML-Dokument abrufbar sein; die Formate werden bei volldynamischen Systemen erst bei der Abfrage generiert. Meist wird dafür eine Datenbank verwendet. Daneben gibt es Flat-File-Content-Management-Systeme, bei denen die Inhalte in Dateien gespeichert werden.

Digital-Experience-Plattform (DXP)

Bei DXP handelt es sich um eine Enterprise-Software, die Unternehmen bei der Umsetzung ihrer digitalen Transformationsziele unterstützt. Man kann sie als logische Weiterentwicklung klassischer CMS betrachten. Einer der wesentlichen Vorteile dieser Systeme ist, dass sie in der Regel Content, Commerce und Community gut in einer Lösung verbinden. Darüber hinaus existieren spezifische Personalisierungs- und Automatisierungswerkzeuge, die es erlauben, Inhalte zielgruppengerecht und performancerorientiert auszuspielen. Sie ermöglichen es, mehrere Kanäle und digitale Touchpoints integriert und mit einem starken Kampagnenbezug zu bedienen. Für eine optimale Personalisierung ist die DXP möglichst datengetrieben aufzusetzen. Denn wenn sie sich an andere Quellen von Kundendaten anbinden lässt, etwa das CRM, die Helpdesk-Anwendung oder das Webanalyse-Werkzeug, kann sie sämtliche Daten aus ihnen intelligent verknüpfen. Auf Basis der Daten, die so über den Besucher in verschiedenen Backend-Systemen vorrätig sind, kann die DXP Rückschlüsse für die Gestaltung der individuellen Kundenreise im Web-Frontend ziehen.

CMS-basierte DXPs sind auf die Bedürfnisse von Marketingabteilungen und Kreativagenturen ausgelegt. Alle gesammelten Kundendaten sind anonymisiert und verallgemeinern Zielgruppensegmente. Diese Lösungen erfüllen

die Herausforderungen, die mit der Kundenakquisition im Zusammenhang stehen: Aufmerksamkeit und Interesse generieren, zielgruppenspezifische Angebote bereitstellen und den Verkauf von Produkten beschleunigen. Sie eignen sich besonders gut für B2C-Szenarien (Einzelhandel, Mode) mit meist kurzen Umsatzzyklen, transaktionsorientierten Abläufen und einem großen Publikum.

Die führenden CMS-basierten DXPs sind prädestiniert für web-basierte Analysen, eine Nutzersegmentierung sowie für Werbe- und E-Mail-Kampagnen. Häufig werden diese Funktionen innerhalb einer Plattform durch zugekaufte Einzelprodukte bereitgestellt. Deshalb sind sie in der Regel weniger gut miteinander integriert.

Portal-basierte DXPs eignen sich besonders für die Pflege langfristiger Kundenbeziehungen in der Nachkaufphase, wenn diese aus Kundenportalen entstanden sind. Kundendaten sind sehr spezifisch und werden sicher verwaltet. Diese DXPs helfen Unternehmen dabei zu verstehen, welche Faktoren zur Kundenloyalität und -bindung sowie zu Neukäufen führen. Sie unterstützen bei der Berechnung bekannter Metriken wie Net Promoter Score. Zudem helfen sie dem Kundenservice bei Self-Service- und typischen Fehlerbehebungen.

Portal-basierte DXPs unterstützen auch digitale Arbeitsplatzszenarien (traditionelle Intranets, obwohl digitale Arbeitsplatzlösungen viel dynamischer und ansprechender sein müssen) und Szenarien für die Einbindung angrenzender Zielgruppen wie Partner, Lieferanten und Franchisenehmer.

E-Commerce-basierte DXPs werden in Online-Shopping-Szenarien von Einzelhändlern und in verwandten Branchen eingesetzt. Neben der produktbezogenen Content-Bereitstellung in attraktiven E-Commerce-Web-Oberflächen bieten diese Produkte in der Regel auch Funktionen rund um das Warenbestands-Management, den Warenkorb, die Zahlungsintegration sowie das Austesten und die Abwicklung. Obwohl diese Funktionen nicht strikt mit Digital Experience Management zusammenhängen, erfordert ein außergewöhnliches digitales Erlebnis im Einzelhandel eine nahtlose Integration dieser Funktionen. Genau das liegt in der Natur von E-Commerce-basierten DXPs.

den, ist nicht zielführend. Dabei müssen Unternehmen zwingend für konsistente Inhalte in unterschiedlichen Sprachen sorgen, allein aus rechtlichen Gründen. Mit einer DXP sind Unternehmen hier auf der sicheren Seite: Das System lässt sich bedarfsgerecht an andere Systeme anbinden – etwa PIM, DAM oder CRM –, gewährleistet somit einen konsistenten Datenaustausch und erlaubt, Workflows für etwaige Änderungen an Inhalten zentral zu initiieren. So kann das System nach Änderung in Land A den Verantwortlichen in Land C automatisch darauf hinweisen, an welchen Stellen es Änderungen gegeben hat. Der Content wird also nicht nur schnell auf aktuellen Stand gebracht, sondern gleichzeitig reduziert sich die Fehleranfälligkeit, die insbesondere dann, wenn Mitarbeiter aus verschiedenen Ländern parallel an einer Excel-Tabelle arbeiten, sehr hoch ist.

Unkomfortable Navigation

Manuelle Prozesse sind auch bei der Abbildung der Website-Navigation eher nachteilig. Viele CMS sind hinsichtlich der Menüführung sehr starr, was die Qualität der Suchergebnisse negativ beeinflusst. Nutzer finden oft nicht die gesuchten Produkte, sodass nicht nur die Kosten pro Suche steigen, sondern auch die Gefahr, dass der Kunde seine Recherche abbricht. Um den Kunden die gewünschten und passenden Suchergebnisse zu präsentieren, müssen Mitarbeiter oft umfangreiche Kategorie-Listen erstellen, die sie zudem kontinuierlich erweitern müssen. Infolgedessen entstehen immer komplexere Menüs und eine Navigation, die jegliche Belange abdecken soll – zumal eine manuelle Optimierung dieser Kategorien mühsam ist: Marketingmitarbeiter müssen die Website ständig analysieren und aktualisieren. Zudem lassen viele CMS nur eine Stichwortsuche zu und können nicht zwischen dem Barren als Sportgerät und einem (Gold-)barren unterscheiden.

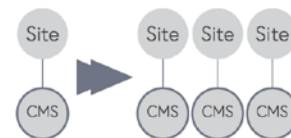
Personalisierte Suche

Eine DXP hingegen ermöglicht eine semantische Suche – wie man sie von Google kennt. Dabei setzt sie Wörter, Texte und Sätze in Zusammenhang und versucht deren wechselseitige Beziehung zueinander zu ermitteln. Das System erkennt den Unterschied, wenn jemand nach „Wasserhahn“ sucht oder die Frage stellt: „Welcher Wasserhahn passt zu einem modernen Bad?“. Solche Fragen werden tatsächlich immer häufiger sprachbasiert gestellt. Und da viele DXP-Anbieter sich gegenüber neuen Trends und Entwicklungen offen zeigen, erkennen viele Systeme dank Natural Language Processing



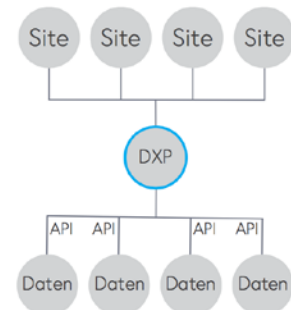
CMS: Seitenverwaltung

Content Management Systeme haben es Unternehmen ermöglicht, die Verwaltung ihrer Website in den Griff zu bekommen, brachten allerdings auch gleichzeitig neue Herausforderungen mit sich, wie etwa die Entstehung von Silos innerhalb der Organisation.



DXP: Eine vollkommen integrierte Experience

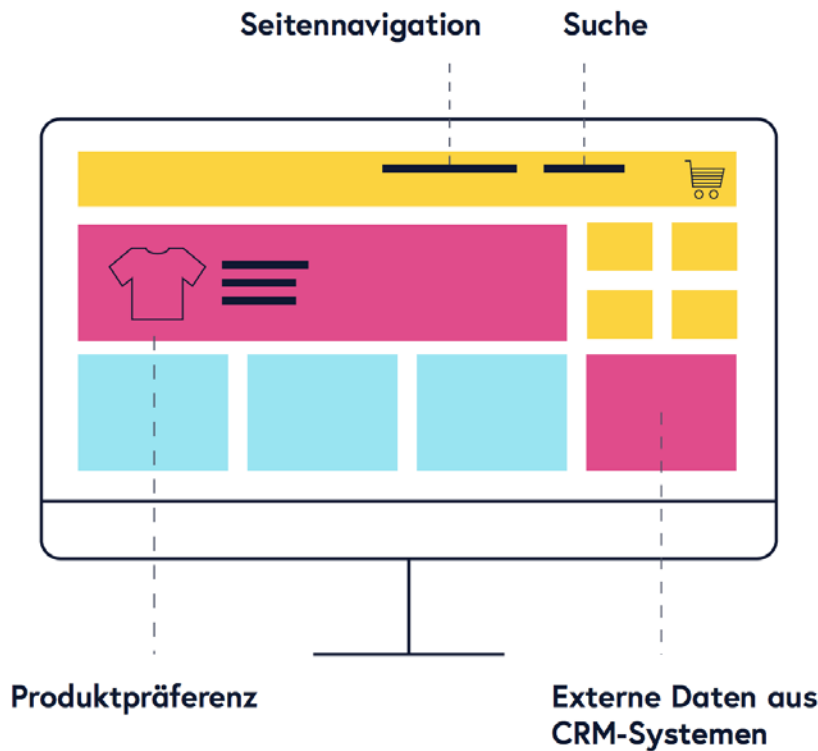
Eine DXP kombiniert die Stärke eines modernen Content Management Systems mit den Vorteilen einer radikal offenen Plattform. Ihre Microservices-Architektur und entsprechende Schnittstellen zu anderen Plattformen reduzieren die Komplexität der IT.



(NLP) natürliche Sprache. Auf Basis des Nutzerverhaltens und bekannter Suchmuster im Internet erhalten die Kunden bei der Suche in einem Webshop personalisierte Suchergebnisse. Damit erspart man dem Kunden viel Zeit – und vermeidet, dass er sich woanders umschaute, sollte er nicht das finden, was er sucht. Zudem gibt eine DXP Marketingmitarbeitern KI-basierte Optimierungsempfehlungen und stellt Tools für die Analyse des Kundenverhaltens bereit.

Pricing im B2B-Bereich

Eine weitere Herausforderung, die sich in einem Standard-CMS nur sehr schlecht abbilden lässt, ist das Pricing. Gerade im B2B gibt es selten für alle Kunden gültige Preislisten. Die Preise variieren und sind abhängig von Aspekten wie der Bestellmenge, der -häufigkeit oder der Dauer der Geschäftsbeziehung. Eine komplizierte Rabattstaffelung ist in einem CMS schwer abbildbar, da es sich nur über Umwege – etwa ein Drittanbietertool – an Systeme wie ein CRM anbinden lässt. Anders eine DXP: Sobald Preislisten digital vorliegen, ist sie in der Lage, nach Login eines Kunden die passenden Preise automatisch anzuzeigen. Wichtig zu wissen ist, dass Kunden im B2B-Umfeld ihr privates Konsumenten-Verhalten nicht einfach an der Bürotür abgeben. Deshalb ist es unverständlich, dass ein Kunde, der für 10 Euro in einem B2C-Shop einkauft, eine bessere Customer Experience erfährt als der B2B-Kunde, der Einkäufe für 10.000 Euro tätigt. Gerade weil B2B-Kunden sich beim Kauf immer einloggen, müssten B2B-Unternehmen in der



Multi-Channel-Nutzung

Indem man die Daten im Kern der Experience zentralisiert verwaltet, lässt sich mit dem ganzen Personalisierungsspektrum interagieren.

Lage sein, den Einkauf so angenehm wie nur möglich zu gestalten – da sie schließlich alle notwendigen Informationen in ihren Systemen haben. Hier spielt die DXP eine weitere Stärke aus: Sie kann den Kunden per Push-Nachricht darauf aufmerksam machen, wann er etwa die nächste Rabattstaffelung erreicht. Das setzt weitere Kaufanreize, der Kunde hat ein gutes Gefühl und wird das Unternehmen bei einem weiteren Kauf erneut in Betracht ziehen – was langfristig zu mehr Umsatz führt.

Wer die Wahl hat ...

Disruptive Märkte und immer neue Technologien entstehen und erfordern ein Umdenken in den Unternehmen. Wollen sie sich auch noch in zehn Jahren gegenüber der Konkurrenz behaupten, sollten sie heute bereit sein, neue Wege zu gehen und in neue Systeme zu investieren. Doch anstatt in blinden Aktionismus zu verfallen, sollten Unternehmen kritisch hinterfragen, welchen digitalen Reifegrad sie bisher erreicht haben und wo sie in fünf bis zehn Jahren stehen wollen. Oberste Priorität sollten in jedem Fall die Bedürfnisse der Kunden haben. Um einen 360-Grad-Blick auf diese zu erhalten, können neue Technologien und neue Systeme hilfreich sein. Bei der Auswahl ist Folgendes zu beachten: Klassische CMS spielen ihre Stärken vor allem in der Bereitstellung und Bearbeitung von Content auf der Website aus. Sobald es jedoch darum geht, mehrsprachige Inhalte an vielen unterschiedlichen Touchpoints bereitzustellen, sollten Unternehmen ihre technologische Basis

entsprechend auswählen. Der Kunde von heute ist selbstbestimmt und recherchiert nicht mehr nur auf der Website, sondern zieht viele verschiedene Quellen zu Rate. Deshalb müssen alle Informationen an allen Kontaktpunkten bereitstehen – konsistent und aktuell. Neue Technologien wie DXPs räumen Unternehmen die Möglichkeit ein, auch auf zukünftige Entwicklungen, wie etwa Voice Commerce, bedarfsgerecht zu reagieren. Nur vorausschauende Unternehmen werden auch noch in vielen Jahren erfolgreich sein.



tjeerd brenninkmeijer

Tjeerd Brenninkmeijer ist Executive Vice President EMEA bei BloomReach (www.bloomreach.com/de), einem Digital Experience Platform-Anbieter. Er überwacht neben der Wachstumsstrategie auch die strategischen Allianzen sowie das operative Geschäft in der EMEA-Region. Bereits vor der Übernahme durch BloomReach war er Mitgründer von Hippo und verantwortete dort 17 Jahre die Marketingstrategie. Sein Schwerpunkt lag dabei auf dem Lead-to-Revenue-Prozess, wobei er den Umsatz des Unternehmens jährlich verdoppeln konnte. Als 'Thought Leader' im Digital Experience-Bereich ist Tjeerd Brenninkmeijer häufig in Branchenpublikationen und auf Branchenevents vertreten. Seinen Master erwarb er im Fach Betriebswirtschaftslehre an der Universität von Amsterdam.

Sein Schwerpunkt lag dabei auf dem Lead-to-Revenue-Prozess, wobei er den Umsatz des Unternehmens jährlich verdoppeln konnte. Als 'Thought Leader' im Digital Experience-Bereich ist Tjeerd Brenninkmeijer häufig in Branchenpublikationen und auf Branchenevents vertreten. Seinen Master erwarb er im Fach Betriebswirtschaftslehre an der Universität von Amsterdam.



BWH

**„Einige große Verlage
systematisieren bereits
Klimaneutralität.“**

Moritz Lehmkuhl*



*ist Gründer von **ClimatePartner**.
Im **BWH-Magazin** zeigt er, wie
es im Jahr 2018 mit der klima-
neutralen Produktion aussieht.

Der ganze Artikel jetzt auf
nachhaltig.bw-h.de

Nachhaltig. Zusammen. Wirken.



cms vs. dxp: kampf der giganten

tim neugebauer

Ein Marketingleiter eines etablierten mittelständischen Unternehmens, nennen wir ihn Walter Wahl, ist auf der Suche nach einem neuen Content-Management-System (CMS). Die derzeitige Lösung ist aufgrund der gestiegenen Anforderungen nicht mehr zeitgemäß. Nicht nur die Usability lässt zu wünschen übrig, sondern die Software lässt auch keine Optimierung für mobile Devices zu. Bei seiner Recherche stößt Wahl auf zeitgemäße Content-Management-Systeme und das für ihn neue Buzzword Digital-Experience-Plattform (DXP). Die Entscheidung ist aufgrund der großen Auswahl sehr schwer. Welche Art von System – CMS oder DXP – für den Einsatz in seinem Unternehmen besser geeignet ist, versucht Walter Wahl herauszufinden.

Seit Langem bewährt, kommen Content-Management-Systeme in vielen Unternehmen zum Einsatz. Anwender schätzen die Offenheit und Stabilität. Daneben machen seit geraumer Zeit Begriffe wie Digital-Experience-Plattform, Customer-Experience-Plattform (CXP) und User-Experience-Plattform (UXP) von sich reden. Während bei einem CMS vor allem die

Content-Verwaltung eine zentrale Rolle spielt, steht bei einer DXP der Nutzer im Mittelpunkt: Durch die Möglichkeit, Inhalte personalisiert auszuspielen. Indem Unternehmen die Nutzer-Interaktion und Kriterien wie die Verweildauer auf spezifischen Inhaltsseiten auswerten, können sie den Besuchern relevante Informationen in Echtzeit anzeigen. Im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung und des wachsenden Konkurrenzkampfes ist das immer wichtiger. Die Geschäftswelt wandelt sich, und es sind nicht mehr allein Produkte oder Leistungsangebote, die die Kunden zu einem Kauf verleiten. Vielmehr sind es positive Informations- und Einkaufserlebnisse, die Konsumenten an eine Marke oder ein Unternehmen binden. Das gilt sowohl im B2C-Umfeld als auch für Beschaffungsprozesse im Geschäftskunden-Kontext (B2B).

Chancen und Möglichkeiten von Content-Management-Systemen

Entscheidet sich Walter Wahl für ein CMS, profitiert sein Unternehmen in vielerlei Hinsicht: Anwender benötigen keinerlei oder nur sehr geringe Kenntnisse bezüglich der technischen

Umsetzung. Vor allem in der Content-Pflege zeigen CMS ihre Stärken: Redakteure können sich auf die reine Texterstellung fokussieren und etwaige Änderungen, etwa die Unternehmensbeschreibung oder FAQs, problemlos vornehmen und in Echtzeit ausspielen. Das ermöglicht einen einfachen redaktionellen Workflow und eine kollaborative Arbeit an Inhalten. Vorteilhaft ist zudem, dass das Design (Template) separat von den redaktionellen Inhalten gespeichert wird. So könnte sich Walter Wahl jederzeit für ein neues Design – bedingt etwa durch neue Corporate-Design-Anforderungen – entscheiden, ohne alle Inhalte ändern zu müssen. Auch das Endgeräte-übergreifende Ausspielen von Inhalten ist problemlos möglich. Durch die Trennung von Inhalt und Gestaltung lassen sich aktuelle Responsive-Design-Konzepte realisieren und Informationen in jeweils geeigneter Struktur im passenden Nutzungskontext (Desktop, Mobile etc.) bereitstellen. Quelloffene CMS wie TYPO3 verfügen über offene Schnittstellen, sodass sich Module beliebig erweitern oder austauschen lassen. Unternehmen profitieren von vorgefertigten Bausteinen, die sie in das System integrieren können – wodurch sich die Abhängigkeit von externen Dienstleistern reduziert. Daneben können im CMS mehrere Benutzer gleichzeitig arbeiten und mehrsprachige Websites sowie verschiedene Domains einfach administrieren. Außerdem verfügen viele CMS über eine Digital-Asset-Management-Komponente (DAM), über die Nutzer PDFs, Bilder, Videos, Audio-Dateien und andere Multimediainhalte effizient verwalten können.

Open-Source-Ansatz

Auf quelloffene Systeme zu setzen, kann eine gute Idee sein: Klassische Vorteile sind neben der Anbieterunabhängigkeit und der Flexibilität in der Nutzungstiefe auch die Individualisierbarkeit. Open-Source-CMS lassen sich bedarfsgerecht optimieren und den Anforderungen des Unternehmens entsprechend anpassen. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Lizenzkostensparnis: Unternehmen können sie meist ohne Lizenz nutzen, sollten die Implementierung und individuelle Anpassung aber von einem professionellen Dienstleister vornehmen lassen. Ein weiterer großer Vorteil ist, dass quelloffene Lösungen von Communities getrieben sind. Somit ergibt sich eine Entwicklungsgeschwindigkeit, die andere Anbieter nicht erreichen. Zudem lassen sie sich problemlos an betriebliche Informationssysteme anbinden – ihrer Offenheit und standardisierten Schnittstellen sei Dank. Ein Beispiel hierfür ist die Verknüpfung mit dem

ERP- und/oder CRM-System, was einen wechselseitigen Datenaustausch ermöglicht.

Sicherheit ist wichtig

Das mittelständische Unternehmen von Walter Wahl ist bereits Opfer eines Cyber-Angriffs geworden, weshalb der Sicherheitsaspekt bei der Systemauswahl eine wesentliche Rolle spielt. Da CMS in der Regel vollständig webbasiert funktionieren, lauert die permanente Gefahr eines Angriffs aus dem Internet. Während quelloffene Systeme in anderen Aspekten viele Vorteile bieten, stellen sie in puncto Sicherheit besondere Anforderungen. Gerade wegen ihrer Offenheit sind die Systeme sehr robust und bleiben durch regelmäßige Releases stets aktuell. Sie bieten damit aber auch eine große Angriffsfläche, insbesondere wenn Anbieter die Sicherheitslücken nicht schnell schließen. CMS wie TYPO3 stellen mit dem sogenannten Security-Bulletin einen leistungsfähigen Mechanismus bereit, der sicherstellt, dass das Tool aktuellen Sicherheitsanforderungen gemäß betrieben werden kann. Um in Sachen Security auf der sicheren Seite zu sein, sollte Walter Wahl vor der Auswahl folgende Fragen beantworten:

- Wo wird das CMS gehostet und wie erfahren ist der Infrastrukturanbieter mit dem Betrieb des Systems?
- Wer kümmert sich um das laufende Management der Server-Hardware und der servernahen Software?
- Welcher Wartungs- und Pflegevertrag für die CMS-Schicht ist abgeschlossen? Passen die Leistungen von Webhosting-Provider und CMS-Dienstleister zusammen? Oder gibt es unklare Zuständigkeiten?

Zudem sind zum Schutz der Daten regelmäßige Backups sinnvoll. Im Rahmen von Webhosting-Angeboten geschieht das für gewöhnlich automatisiert.

Personalisierung ist größtenteils (noch) Zukunftsmusik

Wenn Walter Wahl seine Website-Besucher zukünftig, zugunsten eines besseren Marketings, mit personalisierten Inhalten ansprechen möchte, wird dies mit einem CMS zumindest im Kernfunktionsumfang schwierig. Technologische Innovationen wie Künstliche Intelligenz (KI), Machine-Learning & Co. sind zwar auf der Roadmap für zukünftige Releases, im Moment muss sich Walter Wahl aber mit Workarounds oder – ebenso eine mögliche und durchaus sinnvolle Strategie – mit Drittsystemen begnügen, die er an das CMS anbindet. Derzeit stellen offene CMS nur eingeschränkte Personalisierungsfunktionalitäten zur Verfügung.

Digital-Experience-Plattform: Eine sinnvolle Alternative zum CMS?

Bei seiner Recherche stößt Wahl schnell auf einen der wesentlichen Vorteile von DX-Plattformen: Sie verbinden Content, Commerce und Community in einer Lösung. Wesentlicher Vorteil: Spezifische Personalisierungs- und Automatisierungswerkzeuge, die es erlauben, Inhalte zielgruppengerecht und performanceorientiert auszuspielen, sind integraler Teil des Produktangebots. Zusätzlich bedienen DXP-Lösungen mehrere Kanäle oder Touchpoints, wie etwa Web, Mobile, Social-Media, E-Mail oder verbundene Geräte. Indem DXPs sämtliche Daten aus Systemen wie PIM, DAM oder CRM intelligent miteinander verknüpfen, können Unternehmen eine noch durchgängigere Customer Journey und damit eine noch spezifischer ausgerichtete Customer Experience schaffen. Der Umgang mit der Plattform gestaltet sich für mehrere Nutzergruppen einfach und effizient: Neben Mitarbeitern, Partnern, Lieferanten und anderen Anwendern können sich insbesondere auch Kunden personalisiert bewegen, was eine integrierte Interaktion zwischen den Nutzern ermöglicht. Damit ist die Digital-Experience, also das digitale Erlebnis, über verschiedene Kanäle und unterschiedliche Backend-Systeme hinweg integriert und optimiert.

Cloud-Anbindung für die Zukunft

Gerade für Unternehmen mit internationaler Ausrichtung ist es oftmals mit hohen Kosten und einer steigenden Komplexität verbunden, Serverkapazität und Website-Infrastruktur weltweit verteilt vorzuhalten. Gleichzeitig erfordern internationale Geschäfte eine performante und gut skalierbare Auslieferung aller Inhalte in den relevanten Märkten. Wer nicht in eigene Serverkapazitäten investieren will, ist mit einer DXP gut beraten: Anbieter wie Acquia stellen ihr System als Cloud-Service zur Verfügung. Damit ergeben sich im internationalen Geschäft wesentliche Vorteile: Inhalte lassen sich über Landesgrenzen hinweg spiegeln, bei hohen Zugriffszahlen werden weitere Kapazitäten ergänzt. Eine integrierte Content-Delivery-Systematik ermöglicht, auch Multimedia-Dokumente wie Bilder, Videos und Audiodateien lastverteilt auszuspielen. DXPs sind deshalb für einen globalen Ansatz geeignet, also für Unternehmen, die über Niederlassungen und Geschäftsaktivitäten auf verschiedenen Kontinenten verfügen.

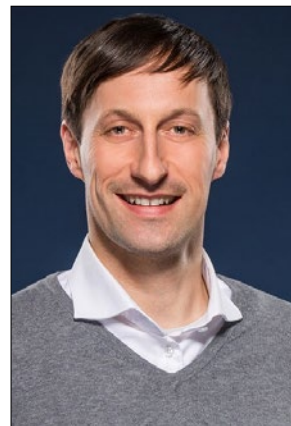
Starke Infrastrukturbindung

Entscheidet sich Walter Wahl für eine DXP, sollte er bedenken, dass er wahrscheinlich für

viele Jahre an ein System gebunden ist. Derzeit ist nicht absehbar, wie sich diese Plattformen am Markt entwickeln. Während sie heute im Gartner-Quadrant gut positioniert sind, ist die Tendenz für die nächsten fünf bis zehn Jahre zwar aussichtsreich, aber nicht vollständig absehbar. Zusätzlich verfügen DXPs nur über ein bestimmtes Set an Funktionalitäten und sind in der Regel mit erheblichen Lizenzkosten verbunden. Insbesondere für Unternehmen mit quelloffener Infrastruktur, die neben einem CMS weitere Systeme wie ERP, CRM und PIM benutzen, kann der Nachteil groß sein: Für sie ist die bisherige Flexibilität mit einem integrierten CMS nicht mehr vollständig gegeben. DXPs wie Acquia verfügen zwar ebenfalls über Schnittstellenfunktionen, die schnelle Integration eines anderen Systems ist aber durchaus eingeschränkt.

Alles eine Frage der Strategie

Die Entscheidung wird Walter Wahl sicherlich nicht leichtfallen. Es ist eine Frage der Abwägung zwischen den jeweiligen Vor- und Nachteilen von CM- und DX-Plattformen. An quelloffenen CMS schätzt Wahl die lange Etablierung am Markt, den geringen Einarbeitungsaufwand, die Flexibilität und die vielfältigen Weiterentwicklungsmöglichkeiten. Für eine DXP sprechen der globale Ansatz und die Personalisierungsoptionen – Themen, die zukünftig eine bedeutende Rolle spielen werden und schon heute tief in der DXP integriert sind. Zudem überzeugt eine DXP durch die Möglichkeit der (personalisierten) Kundenansprache, die die Nutzerbedürfnisse in den Fokus rückt. Gleich welche Branche und welches Unternehmen: Für alle empfiehlt sich eine möglichst objektive Auswahl über die reinen Nutzenversprechen der Systemanbieter hinaus. Dabei können gerade spezialisierte CMS- und DXP-Dienstleister unterstützen, die in beiden Feldern aktiv sind.



tim neugebauer

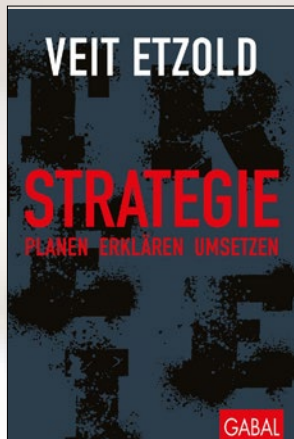
Tim Neugebauer ist Mitgründer und Geschäftsführer der DMK E-BUSINESS GmbH. Der Diplom-Kaufmann verantwortet in der Geschäftsführung die Bereiche Strategie, Beratung und Marketing/Vertrieb. Als Senior Digital Business Consultant und Agile Coach ist der Certified Scrum Master seit Unternehmensgründung aktiv in der digitalen Management- und Strategieberatung für Konzernunternehmen, öffentliche Institutionen und KMU tätig.

dpr lese lounge

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 Fachbuchbibliothek zum monatlichen Festpreis – jederzeit, überall.

Strategien entwickeln und effektiv umsetzen

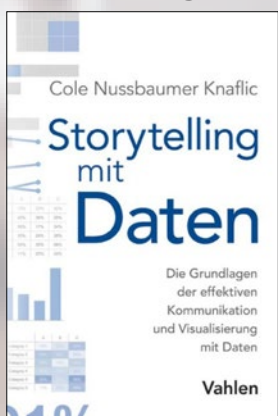


Veit Etzold: Strategie. Planen, erklären, umsetzen

Veit Etzold ist Spiegel-Bestseller-Autor und weiß, wie man mit Geschichten begeistert. Dieser Ratgeber zu gezielter Unternehmensführung mit Beispielgeschichten aus Wirtschaft, Literatur und Geschichte wird Sie mitreißen. Etzold erklärt, wie Sie Ihre Strategie für die eigenen Mitarbeiter sowie für Ihre Kunden greifbar machen – fachlich qualifiziert und mit Leichtigkeit erzählt.

Der Erfolg eines Unternehmens hängt von drei zentralen Aspekten ab: Die Strategie ist der erste Grundbaustein. Selbst die beste Strategie bringt allerdings nichts, wenn es an der Kommunikation dieser Strategie mangelt und folglich ihre Umsetzung scheitert. Jede Führungsperson sollte also die drei Bausteine kennen: Strategie, Kommunikation und Umsetzung. Etzold erklärt dieses System in seinem Buch sehr anschaulich und unterhaltsam – inklusive zahlreicher Übungen.

Mit Storytelling Daten spannend präsentieren



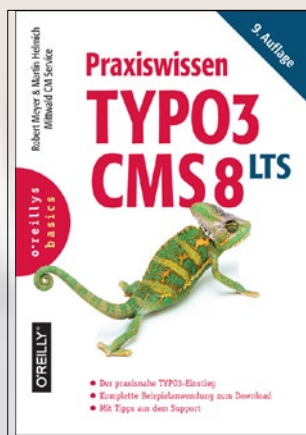
Cole Nussbaumer Knaflic: Storytelling mit Daten – Die Grundlagen der effektiven Kommunikation und Visualisierung mit Daten

Kennen Sie das Gefühl, wenn Sie bei einer Präsentation mit unverständlichen Graphen und explodierenden Kreisdiagrammen gelangweilt werden? Dieser Ratgeber vermittelt Ihnen, wie Sie genau dieses Gefühl bei Ihrem Publikum vermeiden – indem Sie Daten in visuelle Geschichten

verwandeln. Sie sind ansprechend, informativ und zugleich spannend, bleiben im Kopf.

Das Material ist fachlich fundiert, abwechslungsreich illustriert und praxisnah präsentiert. Geschildert werden Kontext und Publikum für Ihre Geschichte, die Auswahl der effektivsten Diagramme, wie Sie Ordnung in die Story bringen, Aufmerksamkeit erregen und die gewünschte Publikumsresonanz bekommen. Buchform kann Ihnen Tausende von Euros ersparen.

Typo3: CMS ohne Programmierkenntnisse



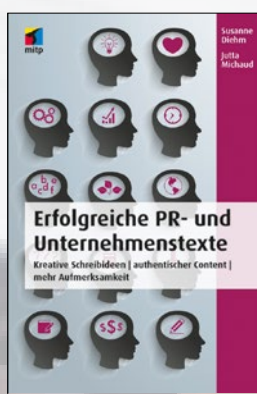
Robert Meyer und Martin Helmich: Praxiswissen TYPO3, CMS 8, LTS

Neben WordPress und Co. gehört Typo3 zu den berühmtesten freien Content-Management-Systemen. Dieses praxisnahe Standardwerk erklärt, wie Sie erfolgreiche Webseiten einrichten und optimieren.

Die Autoren erklären u.a. die Programmiersprache TypoScript und Templates, Formatierung von Webseiten, Mehrsprachigkeit, Nutzung auf Mobilgeräten und Responsive Design sowie

Systemerweiterungen. Es ist eine komplette Beispielanwendung zum Herunterladen geboten, mit der Sie sämtliche Schritte bis zur fertigen Webseite anhand eines unterhaltsamen Beispiels selbst erarbeiten können. Auch hilfreiche Tipps aus dem Support sind mit dabei. Der Bestseller wurde für die 9. Auflage aktualisiert und deckt jetzt TYPO3 in der LTS-Version 8.7 ab.

Mehr Aufmerksamkeit durch Content



Susanna Diehm und Jutta Michaud: Erfolgreiche PR- und Unternehmenstexte – Kreative Schreibideen, authentischer Content, mehr Aufmerksamkeit

PR-Arbeit macht keinen Spaß? Unsinn! Die Autorinnen, beide erfahrene PR-Profis, beweisen Ihnen das Gegenteil und zeigen Ihnen Schritt für Schritt, wie Sie Ihr Unternehmen gelungen darstellen. Mithilfe anschaulicher Beispiele, Übungen und Strategien aus dem Kreativen Schreiben, werden Sie inspiriert Ihrer Kreativität

freien Lauf zu lassen.

Die Autorinnen gehen auf Unternehmensphilosophie, Alleinstellungsmerkmal (USP) und Zielgruppe ein und helfen Ihnen die Texte gezielt darauf auszurichten. Thematisiert werden Textarten für Ihre Webseite, Produktbeschreibungen, sowie der Pressebereich. Auch Tipps zu Schreibblockaden, Emotionalisierung und Social Media sind mit dabei. Die vielfältigen Schreibübungen – Mindmaps und Clustern, Wortfelder und Vermeidungsmethoden vermitteln Ihnen Freude am Schreiben.

facebook-ranking

der buchverlage november 2018

Vorbemerkung

Die Diskussion um Sinn und Unsinn von Facebook-Rankings tobte eigentlich, seit das Institut für Kreativwirtschaft in Stuttgart zusammen mit dem Blog meier-meint.de ein solches vor einigen Jahren aus der Taufe gehoben hatte. Doch neben Wettbewerb sollte vor allem das Lernen voneinander und den Nutzern im Mittelpunkt stehen, zumal die wenigsten Verlage den Erfolg der eigenen Facebook-Auftritte geschweige das übergreifende Benchmarking mangels vorhandener KPIs messen konnten. Trotz großer Nachfrage (und erbitterten Diskussionen, warum man jetzt auf Platz 48 statt 33 sei) konnte das Projekt aus verschiedenen Gründen nicht weiterverfolgt werden.

Dies hier ist ein neuer Versuch, auf der Datenbasis von 319 Buchverlagen. Buchhandel und Fachpresse sind in Vorbereitung.

Der Erfassungszeitraum für die vorliegende Analyse ist der Monat November 2018.

Begriffserklärung

Das Ranking ergibt sich nicht wie in vielen anderen Analysen aus der Zugriffszahl resp. dem Facebook-Pendant, den Fans. Jeder Verlag hat seine ganz eigene Zielgruppe, mal größer, mal kleiner - entscheidender ist aber in der Zielgruppeneindringung, wie diese auf das eigene „Verhalten“ reagiert. Deswegen orientiert sich das Ranking klar am „**Engagement**“. Der Engagement-Wert gibt an, wie oft ein Fan mit Beiträgen der Seite im Durchschnitt interagiert hat. Dazu wird zuerst eine tägliche Engagementrate errechnet. Diese ergibt sich aus der Summe aller Reaktionen, Kommentare und Shares an einem Tag geteilt durch die Fananzahl dieses Tages. Betrachtet man nun einen längeren Zeitraum, wird aus den täglichen Engagementraten der Durchschnitt gezogen.

Die anderen aufgeführten Faktoren wie Anzahl der Fans, Wöchentliches Wachstum, Posts pro Tag sowie Reaktionen, Kommentare, Shares sind weitgehend selbsterklärend. Die Post-Interaktion gibt an, wie aktiv die Fans einer Seite mit einzelnen Posts interagieren. Es stellt die durchschnittliche Menge sämtlicher Interaktionen pro Fan pro Post dar.

	Page	Anzahl Fans	Wöchentliches Wachstum	Engagement	Post-Interaktion	Posts pro Tag	Reaktionen, Kommentare, Shares
1	Anaconda Verlag	988	0,87%	4,35%	5,68%	0,77	1.279
2	teNeues	19.823	0,02%	3,01%	2,82%	1,07	17.901
3	Lappan Verlag	11.476	0,67%	2,7%	1,65%	1,63	9.176
4	Eisermann-Verlag	4.159	0,55%	2,08%	1,18%	1,77	2.554
5	Ronin - Hörverlag	588	1,06%	1,65%	1,03%	1,60	284
6	Manesse Verlag	3.351	0,39%	1,58%	5,28%	0,30	1.572
7	Gerth Medien Bücher	3.226	0,11%	1,55%	1,55%	1,00	1.497
8	TESSLOFF VERLAG	9.063	0,94%	1,46%	2,31%	0,63	3.909
9	wbg Wissen verbindet	6.496	0,44%	1,36%	1,28%	1,07	2.629
10	Ankerherz		0,15%	1,36%	0,24%	5,77	50.540
11	Ahead and Amazing Verlag	285	0,0%	1,31%	3,93%	0,33	112
12	OCM Verlag	336	0,28%	1,21%	3,3%	0,37	121
13	Klartext Verlag	9.973	0,04%	1,19%	0,74%	1,60	3.545
14	Thieme Chemistry	3.327	0,18%	1,15%	0,93%	1,23	1.142
15	Splitter Verlag – Comics für Erwachsene	5.739	0,52%	1,02%	0,39%	2,63	1.738

16	Stadelmann Verlag	946	0,32%	0,96%	0,96%	1,00	270
17	Verlag Urachhaus	2.033	0,61%	0,93%	1,85%	0,50	556
18	Manz Verlag	1.820	0,27%	0,89%	0,65%	1,37	482
19	Ulmer Verlag	4.085	0,85%	0,87%	1,45%	0,60	1.044
20	August Dreesbach Verlag	513	0,14%	0,86%	3,67%	0,23	131
21	Drachenmond Verlag	18.700	0,07%	0,78%	0,69%	1,13	4.353
22	Amrun Verlag	4.380	0,03%	0,77%	0,92%	0,83	1.006
23	Tulipan Verlag	2.732	0,07%	0,71%	1,34%	0,53	583
24	Verlagsgruppe Droemer Knaur	19.595	0,27%	0,71%	0,76%	0,93	4.173
25	Acabus Verlag	2.382	0,12%	0,7%	0,92%	0,77	502
26	Hörbuch Hamburg Verlag	5.497	1,03%	0,67%	1,83%	0,37	1.080
27	Kynos Verlag	2.786	0,27%	0,65%	0,97%	0,67	541
28	C. Bertelsmann Verlag	11.467	0,06%	0,63%	0,72%	0,87	2.153
29	DÖRLEMANN VERLAG	2.998	- 0,09%	0,61%	0,39%	1,57	551
30	Penguin Verlag	6.962	0,28%	0,58%	0,72%	0,80	1.206
31	Psychosozial-Verlag	1.308	0,36%	0,55%	0,83%	0,67	216
32	Neufeld Verlag	1.172	0,22%	0,55%	2,38%	0,23	194
33	Feder & Schwert	2.676	0,12%	0,54%	1,17%	0,47	436
34	BLITZ-Verlag	923	0,2%	0,54%	1,61%	0,33	148
35	Hobbit Presse	7.732	0,03%	0,53%	0,99%	0,53	1.221
36	Hörcompany	1.245	- 0,04%	0,53%	0,34%	1,57	197
37	edition keiper	1.761	0,0%	0,52%	0,92%	0,57	277
38	Diogenes Verlag	18.388	0,08%	0,52%	0,16%	3,17	2.869
39	Verlagshaus Berlin	3.132	0,12%	0,52%	1,2%	0,43	486
40	Ueberreuter Verlag GmbH	3.727	0,48%	0,5%	1,01%	0,50	562
41	astikos Verlag	897	0,1%	0,49%	1,05%	0,47	132
42	STARK Verlag	2.158	3,17%	0,48%	0,61%	0,80	296
43	MANTIKORE-VERLAG	2.241	0,18%	0,48%	1,11%	0,43	323
44	Kneipp Verlag Wien	1.213	0,23%	0,46%	0,82%	0,57	168
45	Verbrecher Verlag	10.188	0,06%	0,46%	0,14%	3,33	1.413
46	Gmeiner-Verlag	3.285	0,12%	0,45%	1,36%	0,33	447
47	oekom verlag	3.132	0,39%	0,45%	0,68%	0,67	422
48	Residenz Verlag	6.546	0,18%	0,45%	0,4%	1,13	886
49	Blanvalet Verlag	27.042	0,27%	0,45%	0,38%	1,20	3.645
50	mare	5.573	0,11%	0,45%	0,75%	0,60	751
51	TVG Verlag	285	- 0,08%	0,44%	1,48%	0,30	38
52	Folio Verlag/Editore	1.935	0,08%	0,41%	0,56%	0,73	238
53	GABAL Verlag	5.395	0,79%	0,41%	0,25%	1,63	652
54	Groh Verlag	9.448	0,06%	0,41%	0,76%	0,53	1.148
55	avant-verlag	4.084	0,13%	0,4%	0,48%	0,83	493
56	Berenkamp Verlag	273	0,7%	0,4%	1,19%	0,33	32
57	transcript Verlag	4.606	0,22%	0,39%	0,1%	3,80	540
58	Verlag C.H.BECK	32.961	0,04%	0,39%	0,17%	2,30	3.867
59	Verlag Monika Fuchs	657	- 0,04%	0,39%	1,67%	0,23	77
60	Nachtschatten Verlag	7.958	0,07%	0,38%	0,58%	0,67	916
61	Linde Verlag	861	0,38%	0,38%	1,27%	0,30	98

62	Insel Verlag	10.432	0,24%	0,38%	0,63%	0,60	1.173
63	Peter Lang International Academic Publishers	2.348	0,32%	0,36%	0,11%	3,17	254
64	Wurdack Verlag	618	0,15%	0,35%	1,49%	0,23	64
65	MaroVerlag	1.093	0,11%	0,35%	2,07%	0,17	113
66	Luftschacht Verlag	3.630	0,03%	0,34%	0,86%	0,40	373
67	Bastei Lübbe	54.815	0,11%	0,34%	0,17%	1,97	5.534
68	Argon Verlag	15.668	0,37%	0,33%	0,76%	0,43	1.542
69	Literaturverlag DROSCHL	2.198	0,0%	0,32%	0,54%	0,60	212
70	Kehrer Verlag	5.295	0,14%	0,32%	0,34%	0,93	503
71	Schirner Verlag	15.916	0,1%	0,31%	0,24%	1,30	1.498
72	KEIN & ABER VERLAG	5.267	0,08%	0,31%	0,52%	0,60	491
73	RWS-Verlag	439	0,11%	0,31%	0,44%	0,70	40
74	Lektora-Verlag	1.623	0,13%	0,3%	0,75%	0,40	146
75	Dryas Verlag	1.531	0,0%	0,3%	0,75%	0,40	138
76	Silberburg-Verlag	787	- 0,06%	0,3%	1,48%	0,20	70
77	Mitteldeutscher Verlag	1.526	0,05%	0,3%	0,81%	0,37	135
78	Brandstätter Verlag	3.186	0,36%	0,29%	0,44%	0,67	277
79	Bilgerverlag	489	0,1%	0,29%	1,43%	0,20	42
80	Zauberfeder	2.410	0,21%	0,28%	0,77%	0,37	202
81	Butzon & Bercker	692	0,1%	0,27%	0,9%	0,30	56
82	Cadmos Verlag	3.299	- 0,02%	0,26%	0,56%	0,47	259
83	Braumüller Verlag	1.740	0,18%	0,26%	0,65%	0,40	135
84	Gerstenberg Verlag	2.750	0,14%	0,25%	0,44%	0,57	205
85	Verlag Kiepenheuer & Witsch	20.576	0,04%	0,24%	0,49%	0,50	1.510
86	Verlagshaus Jacoby & Stuart	2.401	0,09%	0,24%	0,61%	0,40	175
87	Thieme liebt Medizinstu- denten	38.879	0,02%	0,24%	0,38%	0,63	2.816
88	Vogel Communications Group	2.171	0,05%	0,24%	0,42%	0,57	156
89	Michael Müller Verlag	4.980	0,02%	0,24%	0,34%	0,70	355
90	Mabuse-Verlag	1.769	0,08%	0,24%	0,39%	0,60	125
91	Reclam Verlag	10.011	0,29%	0,23%	0,31%	0,77	701
92	Septime Verlag	2.539	0,0%	0,23%	1,0%	0,23	178
93	Blue Panther Books	4.107	- 0,01%	0,23%	0,23%	1,00	285
94	piepmatz Verlag	1.877	0,04%	0,23%	0,87%	0,27	130
95	Zsolnay und Deuticke	2.422	0,07%	0,23%	0,63%	0,37	167
96	Knesebeck Verlag	3.976	- 0,01%	0,23%	0,25%	0,93	273
97	Thieme liebt Pflegende	45.677	0,07%	0,22%	0,3%	0,73	2.989
98	Argument_Ariadne	616	0,15%	0,22%	0,82%	0,27	40
99	JUMBO Verlag	2.529	0,11%	0,22%	0,18%	1,17	163
100	riva Verlag	4.339	4,95%	0,21%	1,07%	0,20	278

letzte dpr-ausgabe verpasst?

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



digital publishing report Ausgabe 22/2018

Wenn Verlage Diskurs-Plattform werden, gilt es einige Herausforderungen zu meistern. Vordergründig muss die Community der Leser aufgebaut und gemanagt werden. Natürlich muss der Content modifiziert werden: Entscheidend sind dabei Inhalte, die dem Diskurs dienen, beispielsweise nutz wertig sind und die Probleme oder Fragen bestimmter Zielgruppen lösen; Inhalte, die auch aus der Community beigesteuert und vom Verlag veredelt werden. Grund genug, uns dem Thema "Community-Aufbau" in einem kleinen Schwerpunkt zu widmen.

Im Kontext der Diskussion um das Endkundenmarketing geht es auch um Reichweite, die man mit Anzeigen auf Google und Facebook erreichen kann - wir zeigen, wie man es richtig macht, und bringen zwei Einschätzungen aus dem Verlagsbereich dazu.

Download: [hier klicken!](#)



digital publishing report Ausgabe 23/2018

Ergebnisse und Analysen aus der „Blitzumfrage Arbeits(zeit)modelle in Medienunternehmen“. Fast die Hälfte aller Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Umfrage ist nicht zufrieden mit den Regelungen im eigenen Haus.

Von vielen unbeachtet boomt Pinterest, mehr sogar als das in Verlagskreisen so gehypte Instagram. Sicher kein Kanal für jede Zielgruppe – aber unsere Praxisberichte zweier Kollegen aus landwirtschaftlichen Verlagen zeigen, dass man sich Pinterest zumindest einmal genauer ansehen sollte.

Weitere Themen sind der Return-on-Invest bei CRM-Projekten und Newsletter-Tests und Social Intranets und Enterprise Social Networks, die weniger interne Redakteure brauchen, die pausenlos Inhalte produzieren, sondern „Intranet-Gärtner“

Download: [hier klicken!](#)



digital publishing report Ausgabe 24/2018

Beim Thema Künstliche Intelligenz ist die Spanne zwischen Versprechungen und der Realität groß. Wie die mitunter ernüchternde Realität aussieht - und wo dennoch das enorme Potential auch für Medienunternehmen steckt analysieren wir in einem Schwerpunktartikel. "Preisaktionen sind heute immer noch das effizienteste Mittel, um E-Books erfolgreich zu bewerben." Auf der Grundlage vieler Datenanalysen, inklusive wertvollen Hinweisen, wo Potentiale und wo Fallstricke liegen, gehen wir dem Thema nach.

Potential hat auch das Thema "Social Commerce". Nach dem ersten Hype vor einigen Jahren wurde es etwas ruhig, aber nun schickt sich Instagram an, den Markt aufzuwirbeln. Wir zeigen, wie man es mithilfe von "shop-pable Posts" richtig macht.

Download: [hier klicken!](#)

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