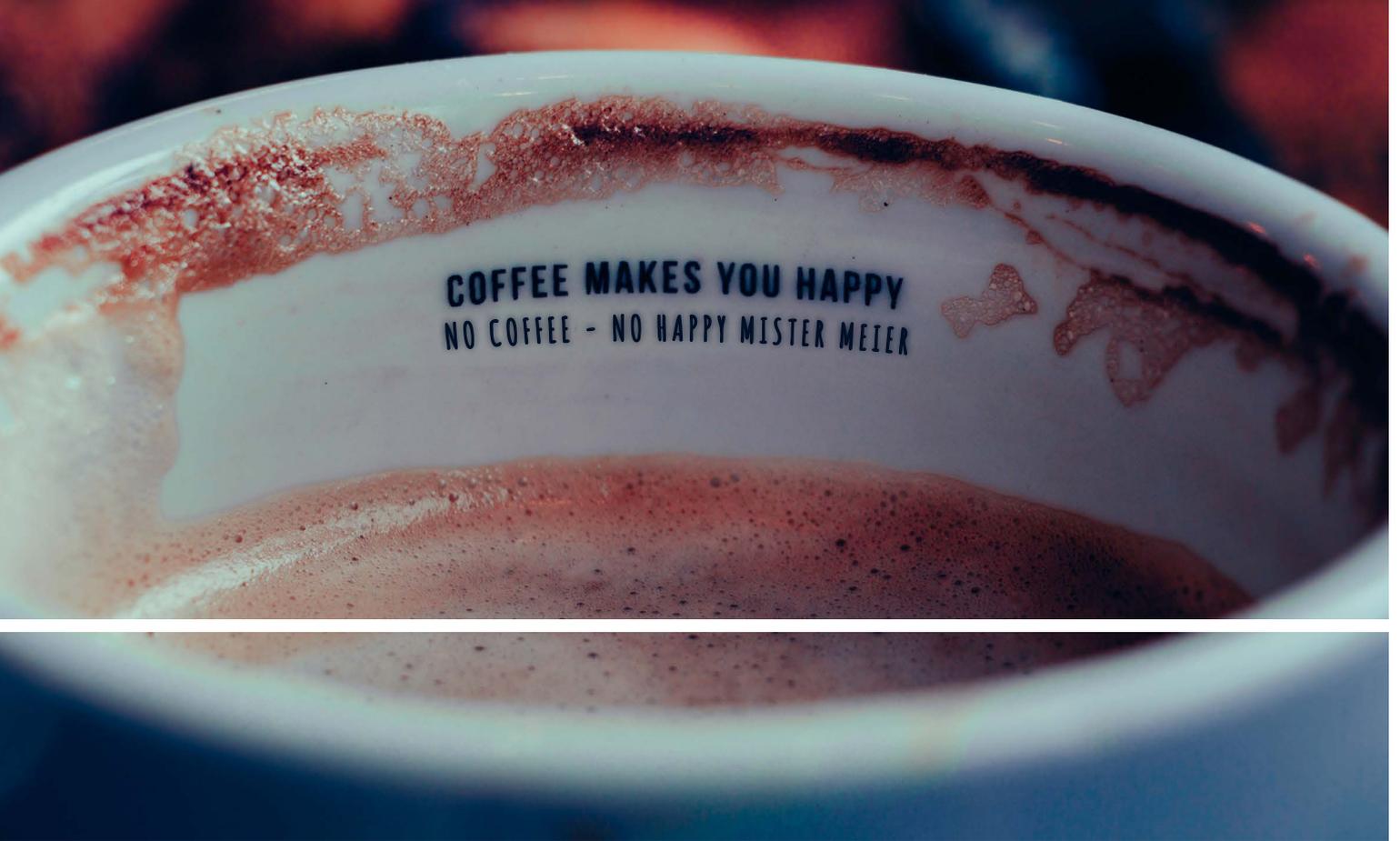


Kennzahlen im digitalen Marketing Teil 2
Geschäftsmodell Virtual Reality
Wirkungsvolle Storytelling-Formate





ein paar worte zum geleit

Zur Veröffentlichung dieser Ausgabe des digital publishing reports wird das Chaos zu Ende der Leipziger Buchmesse im wahrsten Sinne des Wortes Schnee von gestern sein. Im Moment, einen Tag nach der Messe, tauscht sich die Branche nicht nur über ihre Reiseerlebnisse aus, sondern geht auch der Frage nach, ob es das Wetter (im Zweifel: die Deutsche Bundesbahn) oder doch die wegbrechenden Leserzahlen waren, die zu einem Besucherrückgang führten. An Letzterem kann man aktuell im Kontext Buchmesse noch zweifeln, Thema war es doch allortorten in Leipzig.

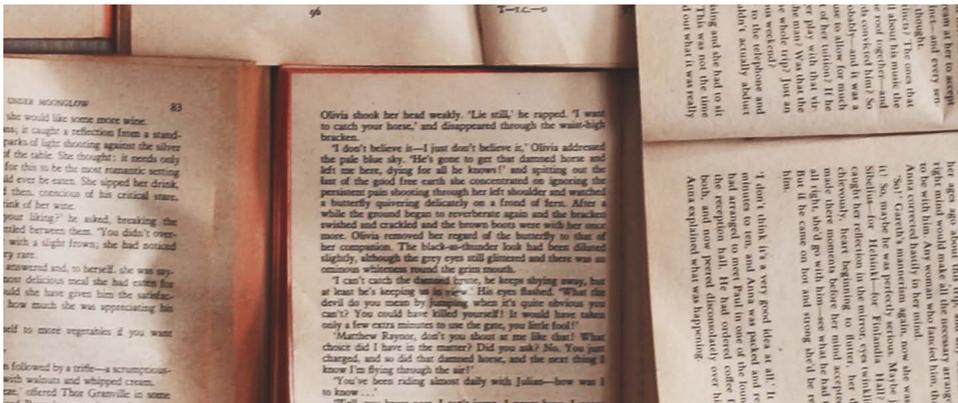
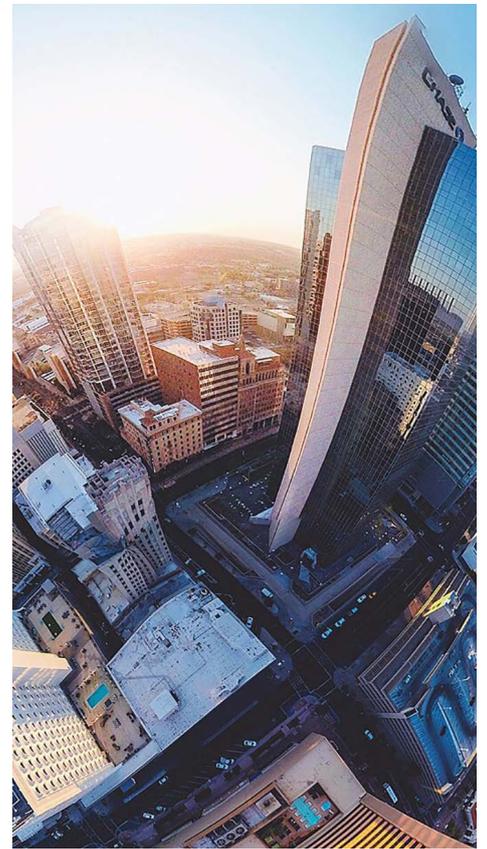
Nun bringt es erwiesenermaßen wenig bis nichts, hier das Kaninchen vor der Schlange zu spielen. Wichtiger ist es, vorwärts zu schauen und sich mit den Themen zu beschäftigen, die sich mehr oder weniger deutlich am Horizont abzeichnen. Eines davon ist „Virtual Reality“, dem wir in dieser Ausgabe breiten Raum geben. Vor allem fassen wir wie bei den auf dem Vormarsch befindlichen Thema „Plattform“ die möglichen Geschäftsmodelle ins Auge. Zwar ist VR gefühlt für viele Kolleginnen und Kollegen weiter weg als die Brückentechnologie „Augmented Reality“, die man meist (Hurra!) in Kombination mit einem gedruckten Produkt einsetzen kann. Aber auch für VR werden Geschichten, wird Wissen benötigt, das Tagesgeschäft der meisten Verlage.

Keineswegs Tagesgeschäft, aber in Zeiten von „Direct-to-Consumer“ (etwas altmodisch auch als Endkundengeschäft und -beziehung bezeichnet) umso wichtiger: Wie agieren Verlage im Marketing mit ihren Lesern und Kunden? Hier findet sich der zweite Teil unseres „Medienmonitor: Kennzahlen im digitalen Marketing“ mit einem lachenden und einem weinenden Ergebnis-Auge: Mit der guten alten Tante E-Mail wird nicht mehr gefremdelt, im Gegenteil: Verlage agieren hier recht erfolgreich. In Sachen Soziale Netzwerke muss man aber feststellen, dass ein Einsatz ohne echte Strategie im Hintergrund fragwürdig ist. Gerade in modernen Zeiten spielt auch das „Geschichten erzählen“ über diese Kanäle eine enorm wichtige Rolle – weswegen wir uns einigen Storytelling-Formaten für die Kundenansprache widmen.

Apropos Storytelling: Eine der zeitgemäßen Formen sind Podcasts und mit Stolz dürfen wir unseren dpr-Podcast #1 vorstellen, in dem es um Neuromarketing, Buyer Personas - und eine vertonte Stellenanzeige geht. Zum **Download geht es hier**.

Viel Vergnügen und Erkenntnisse!
Ihr Steffen Meier

in
halt



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

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

4	beirat begleitet wachstum des dpr	22	e-mail-marketing läuft, social media hinkt // medienmonitor kennzahlen: auswertung und analyse teil 2 // steffen meier
6	geschäftsmodell virtual reality mittelständische medienunternehmen gestalten die digitale zukunft // thomas thiesen	29	wirkungsvolle storytelling-formate für die kundenansprache // stephanie kowalski
14	virtual reality im b2b // matthias weber	37	#meinedigitalagenda male hempel
16	plattformökonomie als geschäftsmodell eine neue unternehmensgattung entsteht // andreas wagener	38	#meinedigitalagenda wibke ladwig
39		heftübersicht	



beirat begleitet wachstum des dpr

Der digital publishing report soll weiter wachsen, inhaltlich und auch personell. Um die Wachstumsphase und die gesamte weitere Entwicklung des dpr auszusteuern, haben die beiden Herausgeber Steffen Meier und Daniel Lenz Vertreter der Medienbranche eingeladen, den dpr in einem Beirat zu begleiten – gerne auch konstruktiv-kritisch. Seit Anfang Februar besteht der Beirat aus folgenden Personen:

Michael Döschner-Apostolidis
Geschäftsführer Holtzbrinck ePublishing

Robert Reisch
Geschäftsführer Digital und IT, CDO Gentner

Sven Fund
Geschäftsführer fullstopp und Knowledge Unlatched

Annika Renker
Geschäftsführerin Verlag an der Ruhr

Hans Joachim Jauch
Geschäftsführer Calvendo Verlag

Alexander Stern,
CFO Murmann Publishers

Constance Landsberg
CEO Skoobe

Michael Then,
Education Director German Markets Elsevier

Sarah Mirschinka
Vertriebsleiterin Online Bastei Lübbe

Aljoscha Walser
Narses Beratungsgesellschaft

Die Mitglieder des Beirats werden in den kommenden Ausgaben in einem Steckbrief vorgestellt.



robert reisch

Geschäftsführer Digital und IT, CDO Gentner

Größte (digitale) Herausforderung in meinem Unternehmen 2018

Einführung neues CRM im gesamten Verlag und Umsetzung Datenschutzgrundverordnung ab Mai 2018.

Deshalb bin ich im dpr-Beirat dabei

Zum einen kenne und schätze ich Steffen Meier seit vielen Jahren als umtriebigen Digitalen in unserer Fachverlags-Branche. Zum anderen habe ich großen Respekt vor seinem unternehmerischen Mut und Geschick sich mit dem dpr als eigenständiges Medium innerhalb kurzer Zeit am Markt etabliert zu haben. Daher unterstütze ich das dpr Team gerne im Beirat mit meinen Erfahrungen aus dem Blickwinkel eines Fachverlages. Ich wünsche mir, dass der dpr weiter inhaltlich unabhängig und unbequem bleibt. Ich schätze sehr, dass darin nicht immer reflexartig dem Mainstream folgend die allgemeine Branchenmeinung vertreten wird. Weiter schätze ich die Marktanalysen und Studien. Diese helfen einem bei der eigenen Standortbestimmung und als Benchmark. Für die Zukunft wünsche ich mir, dass der dpr nicht zu Buch-lastig wird und auch die Zeitschriftenverlage weiter anspricht. Trotz der anhaltenden Informationsflut auf allen Kanälen ist der dpr bei mir Pflichtlektüre!



dr. sven fund

Geschäftsführer fullstopp und Knowledge Unlatched

Größte (digitale) Herausforderung in meinem Unternehmen 2018

Die sinnvolle Nutzung von Daten und Analytics zur Optimierung des Publikationsprozesses und zur Nutzensteigerung für Forscher und Bibliothekare ist für mich die zentrale Herausforderung in 2018 – und vermutlich auch darüber hinaus.

Deshalb bin ich im dpr-Beirat dabei

Der dpr blickt so auf die Verlagsbranche, wie man das für das Segment der Wissenschafts- und Fachverlage tun sollte: Aus der Perspektive des zunehmend digital arbeitenden Wissenschaftlers. Das heißt nicht, dass Print tot ist. Aber es heißt ganz sicher, dass man digitales Publizieren mit dem Mindset von gedruckten Büchern allein nicht bewältigen kann. Ich wünsche mir vom dpr, dass er nicht den Fehler vieler Fachkonferenzen macht und ständig auf der Suche nach dem nächsten großen Ding ist, sondern Innovationen mit Enthusiasmus für das Neue UND mit dem Blick für das Sinnvolle und Machbare beurteilt. Also: Was sind die Schwächen von Open Access? Wie kann Blockchain-Technologie im Verlagsbereich wirklich genutzt werden?



Videos im 360-Grad-Format zeigen neue Perspektiven

geschäftsmodell virtual reality

mittelständische medienunternehmen

gestalten die digitale zukunft

thomas thiesen

Die Digitalisierung schafft für mittelständische Unternehmen der Bewegtbildproduktion völlig neue Bedingungen. Wer nicht mitgeht, geht das Risiko ein, vom Markt zu verschwinden. Wer neue Produktionsverfahren (z. B. im Markt für Virtual Reality und Augmented Reality) und offene Partnerstrukturen entwickelt, kann damit auch neue Kunden erreichen. Ein Strategieprojekt am Traditionsstandort Potsdam-Babelsberg hilft dabei, mittelständische Medienunternehmen fit zu machen für die digitale Zukunft.

Die Wertschöpfung in der Medienproduktion entsteht zu einem erheblichen Teil in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Aber die Marktsituation für medienschaffende Unternehmen wandelt sich dramatisch – nicht nur im Zeitungsmarkt, sondern auch im Umfeld der Bewegtbildproduktion. TV und Kino leiden unter dem stark veränderten Medienkonsum. Die Digitalisierung schafft völlig neue Medienkonsum- und Medienproduktionsverhältnisse. Es ist schon jetzt absehbar: Wenn Unternehmen überleben wollen, müssen sie neue Zielgruppen und neue Produktfelder für digitale Medienproduktion finden.

Die klassischen Märkte verändern sich (nicht nur zum Positiven)

Die Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg spiegelt diese Entwicklung nahezu beispielhaft wider. Potsdam-Babelsberg beispielsweise ist ein Top-Standort für internationale Medienproduktionen. Bislang wurden in der Medienstadt Babelsberg primär Inhalte für TV und Kino erstellt. Diese Märkte sind insofern problematisch, als sie in hohem Maße von Filmfördermitteln abhängen, Kinoproduktionen außerdem zunehmend attraktivere Konditionen von ausländischen Standorten angeboten bekommen und im TV-Umfeld die Zuschauerzahlen stagnieren bzw. beim jungen Publikum sogar stark sinken. Die klassischen Märkte, die die Grundlage für die Existenz der meisten kleinen und mittelständischen Medienunternehmen am Standort sind, verändern sich also nicht nur zum Positiven.

Digitalisierung schafft aber auch Chancen

Gleichwohl schafft die Digitalisierung auch erhebliche Chancen. Neben den traditionellen Kanälen für Medien entstehen durch digitale Verbreitungswege zahlreiche neue Verwendungsmöglichkeiten für visuelle Inhalte. Durch eine im Durchschnitt sehr gute Ausstattung mit Endgeräten und eine hohe Durchdringung mit Breitband-Anschlüssen bei Konsumenten sind die Voraussetzungen für einen flexiblen Medi-

enkonsum im privaten wie im geschäftlichen Bereich grundsätzlich vorhanden. Zusätzlich sind durch digitale Infrastrukturen die Kosten für Produktionstechnik bei steigender Qualität dramatisch gesunken, sodass die Produktion von Bewegtbild für viele neue Zielgruppen auch finanziell attraktiv wird. Dabei bietet in erster Linie die Industrie das größte Wachstumspotenzial für visuelle Inhalte. Immer mehr Unternehmen erklären ihren Kunden ihre Produkte in Form von Bewegtbild, Konzerne verlagern Schulungen für zigtausende Angestellte von Konferenzräumen auf E-Learning-Plattformen. Virtual-Reality- und Augmented-Reality-Anwendungen helfen bei der Entwicklung von Maschinen oder im Supportfall beim Zugriff auf komplexe Konstruktionszeichnungen oder Fachpersonal. Aber wie finden Medienunternehmen den Einstieg in diese neuen Wertschöpfungsstrukturen und Marktchancen?

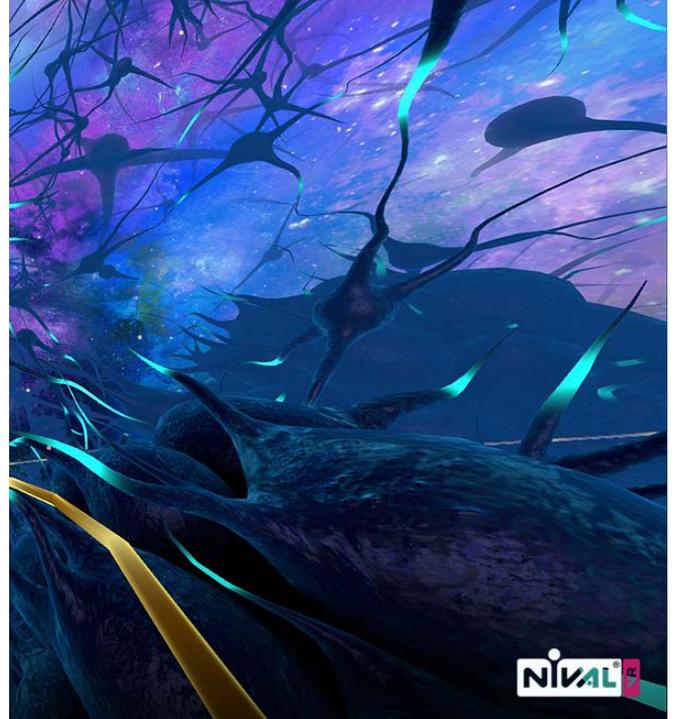
Der erste Schritt: Begriffsverwirrung beseitigen

Die Begriffe rund um digitale Medienproduktion werden häufig unscharf voneinander abgegrenzt. Dies sei beispielhaft an den Themen Augmented Reality, Virtual Reality und 360-Grad-Film und -Foto erläutert.

1. Der Begriff Augmented Reality (AR) beschreibt eine computergestützte „erweiterte“ Realitätserweiterung (daher der Begriff Augmented Reality). Über eine Datenbrille werden zusätzliche Informationen zu realen Objekten eingeblendet. Dabei können grundsätzlich alle menschlichen Sinne angesprochen werden. Die meisten Anwendungen erweitern die reale Wahrnehmung mit Bildern, Videos oder durch die Darstellung von visuellen Zusatzinformationen. Ein Anwendungsbeispiel von Augmented Reality in der Industrie ist der Abgleich von digitalen Planungsdaten mit real vorhandenen Geometrien, z. B. bei der Herstellung von Produkten. Wird eine klassische Definition des Begriffs zugrunde gelegt, so muss eine Interaktion zwischen dem Nutzer und den zusätzlichen Informationen möglich sein. Die reine Einblendung von Daten würde demnach nicht ausreichen, um die Definition von Augmented Reality zu erfüllen.
2. Virtual Reality (VR) beschreibt die Technik, mit der eine Darstellung und Wahrnehmung einer in Echtzeit computergenerierten, interaktiven virtuellen Umgebung ermöglicht wird. Der Nutzer taucht komplett in diese künstliche Welt ein. Der virtuellen Umgebung sind hierbei kaum Grenzen gesetzt.



Mit VR-Brille surfen die Spieler von „In Mind VR“ durch das Gehirn.



Damit der Nutzer in diese Welt gelangen kann, muss er einen VR-Helm oder eine Brille, idealerweise mit Kopfhörern tragen. Diese Technik wird z. B. in Videospiele eingesetzt. Durch die interaktive Steuerung kann dem Nutzer ein völlig neues Spielerlebnis geboten werden.

3. Ein weiterer Trend ist die Aufnahme von Filmen und Videos im 360-Grad-Format, was durch spezielle Kameras, z. B. Kugellkameras, oder die gleichzeitige Verwendung von mehreren sogenannten „Actioncams“ ermöglicht wird. Das Besondere an dieser Technik ist, dass der Betrachter bei der Verwendung einer VR-Brille den Kopf drehen kann und der Bildausschnitt sich entsprechend mitdreht. Es muss aber nicht zwangsläufig eine VR-Brille oder ein VR-Helm genutzt werden, auch auf dem Smartphone lässt sich per Fingerstreich der Bildausschnitt in die gewünschte Richtung ändern.

An diesen kurzen Definitionen wird deutlich: Wachstumsfelder für mittelständische Medienunternehmen sind Medienproduktionen außerhalb Entertainment und Inhalte für Virtual Reality. Diese neuen Märkte für Medieninhalte sind bereits heute größer als die traditionellen Entertainment-Märkte und wachsen im zweistelligen Prozentbereich.

Ursprung und Entwicklung der VR-Branche

Die Entwicklung von VR-Technologien begann in den 1990er-Jahren. Mehrere sogenannte VR-Head-Mounted-Displays (HMD) wurden in den frühen 1990er-Jahren für Spiele-Konsolen auf den Markt gebracht. Dazu gehörte zum Beispiel der von Nintendo entwickelte Virtual Boy. Doch diese ersten Ansätze, VR als einen pro-

fitablen Markt zu etablieren, scheiterten zunächst vor allem an den unzureichenden technischen Rahmenbedingungen, insbesondere der Rechnerleistung und der unzureichenden Display-Technologie. Zudem waren die skizzierten Technikbausteine extrem kostspielig, großvolumig und schwer.

Modernere und erfolgreichere Produkte für Virtual Reality in der Videospieleindustrie präsentierten sich dann zum Beispiel mit der Wii-Fernbedienung oder den PlayStationen „Move“ / „Eye“, die sämtlich in der Lage sind, Gesten- und Bewegungsinputs des Spielers auf der Spiele-Konsole darzustellen. Diese Entwicklung schreitet aktuell sehr dynamisch voran. Seitdem die technologischen Hürden abgebaut wurden, arbeiten zahlreiche Unternehmen an neuen Generationen von Virtual Reality-Hardware und Anwendungen. Oculus Rift beispielsweise ist ein primär für Spielzwecke entwickeltes Display von Oculus VR, einem amerikanischen Technologieunternehmen, das 2014 für zwei Milliarden Dollar von Facebook aufgekauft wurde.

Einsatzgebiete für VR und AR

Virtuelle und erweiterte Realität lässt sich in vielen Bereichen einsetzen:

- Eines der bekanntesten Einsatzgebiete ist die Pilotenausbildung in Flugsimulatoren.
- Auch in der Industrie wird die Technologie verstärkt eingesetzt, vor allem zur Erstellung von virtuellen Prototypen, Produktionsplanungen, virtuellen Trainings sowie für ergonomische Bewertungen und räumliche Studien in der Geologie.
- Weitere Einsatzgebiete sind Visualisierungen in der Architektur, Medizin, Chemie, Energie und im Edutainment.

- Der therapeutische Einsatz von virtueller Realität wird unter dem Stichwort virtuelle Rehabilitation untersucht.
- Ein weiteres Anwendungsbeispiel ist der Einsatz bei Planungen von Infrastrukturmaßnahmen, die das Landschaftsbild verändern. Die Umwelt kann so nachgebildet werden, dass Anwender nicht nur sehen, sondern auch erleben können, was sich durch ein Vorhaben verändert. Dabei können sie selbst entscheiden, welchen Betrachtungsstandpunkt sie einnehmen – entweder per Gamepad oder bei der Internetversion mittels Pfeiltastennavigation. Die 3D-Darstellung ist geeignet für den stationären Einsatz, zum Beispiel in Veranstaltungen zur Bürgerbeteiligung oder zur Erläuterung in politischen Gremien, sowie als Tool zur Information und Konsultation (z. B. bei Genehmigungsverfahren) im Internet.
- Virtual Reality ist auch im Unterhaltungsmarkt zu finden. So gibt es Fitnessgeräte mit VR-Unterstützung sowie Simulatoren, die einen virtuellen Flug durch Städte ermöglichen. Die Firma Sony hat für die Playstation eine VR-Brille entwickelt, die unmittelbar vor der Markteinführung steht. VR-Brillen bieten bereits heute die Technologieunternehmen Samsung und LG für ihre Smartphones an. Auf diesen Geräten werden vorrangig speziell entwickelte Spiele wie „VR Mac-Pan“ und „In Mind VR“ abgespielt. Ein großer Erfolg und in den Medien äußerst präsent war auch das AR-Spiel „Pokémon Go“ von Nintendo, bei dem der Spieler mit der Smartphone-Kamera auf virtuelle Monsterjagd in realer Umgebung geht. Allein dieses Spiel wurde in den ersten vier Wochen weltweit von über 40 Millionen Spielern heruntergeladen.

Noch wenig konkrete Daten zum Marktpotenzial

VR und AR scheinen also auch wirtschaftlich zunehmend attraktiv zu werden. Aber auf welche Potenziale lassen sich mittelständische Unternehmen denn ein, wenn sie auf digitalisierte Verfahren wie VR und AR setzen? Eine rein quantitative Analyse des VR/ AR-Marktes stellt aktuell noch eine große Herausforderung dar. Gleichwohl gibt es Ansätze einer Marktbeurteilung. Vorgelegt wurde 2015 ein Bericht des Marktforschungsunternehmens Digi-Capital. Die Analyse geht davon aus, dass der VR/AR-Markt aufgrund der neuen Hardware-Angebote und der vielfältigen Einsatzmöglichkeiten rasant wachsen wird.

Das Unternehmen prognostiziert für das Jahr 2020 einen AR/VR-Branchenumsatz von rund 120 Milliarden US-Dollar weltweit. Zu einer ähnlichen Prognose kommt auch die Investmentbank Goldman Sachs, die etwas konservativer das Überschreiten der 100 Milliarden Dollar-Umsatzschwelle für das Jahr 2025 prognostiziert.

Die Marktakteure sind alarmiert

Ob dies alles tatsächlich so kommt, steht auf einem anderen Blatt. Aber die Prognose eines großen Kuchens zeigt bei vielen Akteuren ihre Wirkung, denn sie wollen schon heute daran partizipieren. Praktisch alle namhaften Technologieunternehmen arbeiten aktuell an VR/AR-Lösungen. Dabei sind amerikanische und asiatische Unternehmen derzeit führend. Die Unternehmen kommen aus allen Industrie-segmenten, vorzugsweise jedoch aus den Bereichen IT, Content und Industrieanwendungen. In den letzten Jahren haben sich aber auch in Deutschland eine Reihe von Firmen etabliert, die bereits



Mit der Konferenz „VR Now“ profiliert sich der Standort Berlin-Brandenburg als fit für die digitale Zukunft der Medienbranche. (Foto: Grzegorz-Karkoszka)



Die Kamera der „Playstation Eye“ verfolgt die Bewegungen des Spielers. Auf den Markt kam das Gerät schon 2007.

sehr erfolgreich Virtual-Reality-Software für Industrieunternehmen anbieten, zum Beispiel ICIDO, VISENSO und der bekannte Spiele-Entwickler CRYTEK. Auch in der Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg finden sich kleinere und mittelgroße Unternehmen, die sich intensiv mit VR/AR-Anwendungen und Geschäftsmodellen beschäftigen.

Neue Märkte jenseits der Unterhaltungsindustrie

Im industriellen Sektor mit Schwerpunkt Auto-Motiv gibt es bereits aufwendige Visualisierungstechnologien, wie z. B. den CUBE, in dem Simulationen für Designer und Produktionsingenieure realisiert werden. Kostenpunkt für eine einzelne CUBE-Installation: etwa eine halbe Millionen Euro! Diese bestehenden Dienstleistungs- und Servicestrukturen werden durch neue VR/AR Technologien zunächst ergänzt, dann abgelöst. Ebenso gibt es zur Informationsübermittlung, z. B. im industriellen Fließbandfertigungsbereich, bereits seit Jahren AR-Brillen, über die Informationen über Zustand und Fehlerquellen einer Fertigungsanlage, z. B. bei Schichtwechsel, weitergegeben werden. In beiden Fällen können auf Basis der digitalen Entwicklung langjährig bewährte Geschäftsmodelle durch neue Technologien ergänzt, ausgebaut und neu etabliert werden.

Innovative Geschäftsmodelle und Internationalisierung

Dank der hohen Qualität der VR/AR-Darstellung und der damit verbundenen hohen Immersion der erlebten Darstellung werden neue Geschäftsmodelle im Bereich der Produktpräsentation im Business-to-Business-Bereich,

aber auch am Point of Sale entstehen. So gibt es bereits erste Ansätze im Bereich Mode mit einem Mode-Konfigurator, vergleichbar dem Auto-3D-Konfigurator, Modewelten viel individueller erlebbar und erfahrbar zu gestalten.

Neben Konzeption und Fertigung dieser VR/AR-Modelle mit neuartigen Technologien wie Foto- und Videogrammetrie werden etablierte Einkaufs- und Kundenbeziehungen neu und effektiver geordnet. Der klassische Bewegtbild-Dienstleistungsbereich wird also durch VR/AR um die Entwicklung, Herstellung, Vermietung von Hard- und Software, aber auch die Konzeption völlig neuartiger Produkte und Workflows erweitert. In diesem Umfeld werden nachhaltige Geschäftsmodelle und zusätzliche Patent- und Lizenzansprüche von nationaler und internationaler Bedeutung entstehen. Neben dem Verleih und Vertrieb von Hard- und Softwareprodukten im Bereich VR/AR werden auch begleitende Geschäftsmodelle wie Studio- und spezielle Aufnahmetechnologie-Vermietung nebst dazugehöriger Hochleistungs-IT-Infrastruktur nachhaltigen Erfolg erzielen.

Die hohe Komplexität der VR/AR-Produktionen und die Vielzahl an Einsatzmöglichkeiten in allen Industriebereichen werden zu einer hochgradigen Spezialisierung von Produkten, Workflows und Dienstleistungen führen. Der Effekt ist eine zügige Internationalisierung der Geschäftsmodelle auch im Mittelstand und die weitere Generierung von lokalen Hidden-Champions in der Medienwelt, da dadurch eine starke Branchen- und Kundenbindung gerade im Kundensegment internationaler Konzerne entstehen wird. Allerdings ist dieser schnell wachsende Markt sehr stark von flexiblen und breitbandigen Lösungsansätzen abhängig, um schnell und effizient die Wertschöpfungsvorteile dieser fundamental neuen Technologieplattform heben zu können.

Wettbewerb der Regionen: Inhalte fehlen

Obwohl das Medium VR also noch recht jung ist, zeichnet sich bereits eine Aufteilung des Marktes ab. Die großen Distributionsplattformen (YouTube, Facebook, Steam, Microsoft etc.) sind in den USA angesiedelt. VR ist in den USA eher ein IT-Thema, ein Thema für das Silicon Valley und weniger präsent in Hollywood. Obwohl die USA auch den Bereich Unterhaltungselektronik vorantreiben, erobert Asien den Markt für Displays (HTC, Samsung), VR-Spielkonsolen (Sony), Spiele und Vergnügungsparks. Der Baustein, der hier jedoch noch fehlt, sind attraktive und hochwertige Inhalte.

Gerade im Bereich der Inhalteentwicklung sehen die Unternehmen der Hauptstadtregion ihre Chance. Die Region blickt, insbesondere auch mit Potsdam-Babelsberg, erfolgreich auf eine mehr als hundertjährige Geschichte als Schmiede für kreative Inhalte zurück. Berlin ist international, kreativ und zieht Talente aus der ganzen Welt an. Das kreative und technische Umfeld ist bereits breit gefächert und daher überrascht es nicht, dass die Region inzwischen als das kreative Herz und das Silicon Valley Europas gilt. Viele Unternehmen haben in der Region ihre Wurzeln. Berlin lockt Weltkonzerne an, die auf der Suche nach Talent, Ideen und Inhalten sind. Das neue Medium VR nutzt diese bereits etablierten kreativen und technischen Fähigkeiten aus den Bereichen Gaming, Film & Medien, Softwareentwicklung und E-Commerce.

Hauptstadtregion als Lieferant von Inhalten

Die Firmen aus der Hauptstadtregion können sich als diejenigen positionieren, die den Missing Link füllen können, als Lieferant von Inhalten und Ideen. Aber der Standort verfügt noch über weitere Alleinstellungsmerkmale. Anders als bei den meisten Gründerzentren, Inkubatoren, Clustern und Hubs stehen hier die Fokussierung auf ein bestimmtes Medium – VR – und der sehr viel stärkere Ausbau der technologischen Komponente im Vordergrund. Das junge Medium VR befindet sich in der Region technologisch, inhaltlich und wirtschaftlich aber noch in der Entwicklungsphase. Deswegen ist es hier lebenswichtig, die kreative Entwicklung mit einer starken technologischen Komponente zu unterstützen. Innovative Technologie – wie z. B. das volumetrische Bodyscanning-Verfahren – kann hier zu einem Zeitpunkt flexibel bereitgestellt werden, zu dem sie anderen Wettbewerbern noch nicht zu Verfügung steht. Dies stellt einen wichtigen Wettbewerbsvorteil dar. Das hochwertige Produktions-Know-how zur Herstellung von VR-Inhalten – bis hin zur Möglichkeit, „begehbare Filme“ produzieren zu können – wird am Standort Hauptstadtregion angeboten und weiter ausgebaut.

Ein einzigartiges Strategieprojekt für mittelständische Unternehmen

Die Chancen der Digitalisierung für Medienunternehmen haben die Akteure in der Hauptstadtregion erkannt. Initiiert vom Wirtschaftsministerium des Landes Brandenburg, gesteuert von der Landeswirtschaftsförderung Zukunftsagentur Brandenburg (ZAB) und unter Begleitung der Mittelstand 4.0-Agentur Kommunikation wurde ein einzigartiges Strategieprojekt zur

Zukunft des (mittelständischen) Medienstandorts aus der Taufe gehoben. Am Standort Babelsberg und in der Hauptstadtregion sind alle Kompetenzen für die neuen VR-/AR-Märkte vorhanden, die bei geeigneter Vernetzung und Entwicklung ein wettbewerbsfähiges Cluster an Firmen und Institutionen darstellen können. Die neuen digitalen Produktionstechniken, wie sie für die Entwicklung von VR- und AR-Formaten notwendig sind, machen es für kleinere und mittlere Unternehmen zwar schwierig, immer die neuesten Technologien und Infrastrukturen vorzuhalten. Der bevorzugte Zugang zu diesen Technologien und einer geeigneten IT-Infrastruktur, sowie flexible Formen der Vernetzung und eine gemeinsame Vermarktung werden den Standort für die nachhaltige Transformation der bestehenden Medienunternehmen und die Ansiedlung neuer Firmen wesentlich attraktiver machen.

Risikominimierung durch Zusammenarbeit

Zu diesem Zweck soll am Standort Potsdam-Babelsberg ein VR-Innovationscluster aufgebaut werden, das über staatliche Fördermittel und aus privaten Investorenmitteln finanziert werden soll. Das bedeutet auch Paradigmenwechsel. Die Unternehmen haben sich darauf eingelassen, dass eine kollaborative Einstellung und die koordinierte gemeinsame Strategieentwicklung alle miteinander weiterbringen. Denn die wenigsten Unternehmen können es sich leisten, eine Entwicklungsumgebung für neuartige digitale Produktionsverfahren im Bereich AR/VR und die für moderne Inhalteproduktion notwendigen IT-Infrastrukturen aus einer Kraft zu etablieren – und das vor dem Hintergrund einer extrem geringen Halbwertszeit für technologische Innovationen. Niemand weiß heute, was in zwei Jahren ist. Das daraus resultierende Investitionsrisiko lässt sich gemeinsam besser abfedern.

Leuchtturmprojekte für die Neuausrichtung

Dabei sollen durch gezielte Fördermaßnahmen Leuchtturmprojekte am Standort realisiert werden, die die Neuausrichtung auf Märkte außerhalb von Entertainment und die Vorreiterrolle in VR- und AR-Technologien unter Beweis stellen und den Standort besser vermarkten helfen. Die Förderung dieser Leuchtturmprojekte soll gleichzeitig die Koordinierung und Einbindung von kleinen und mittleren Unternehmen als Know-how-Träger am Standort sicherstellen und so ein Cluster entstehen lassen, das am

Weltmarkt bestehen kann. Die geplante Infrastruktur wird den Standort gleichzeitig attraktiver für internationale Produktionen machen, da vernetzte Produktionsverfahren immer wichtiger werden und für den Medienproduktionsstandort Babelsberg ein Unterscheidungsmerkmal darstellen. Die Kombination aus VR-Kompetenzzentrum, VR-Themenpark, hochleistungsfähiger Dateninfrastruktur, sowie die Breite des erweiterten Kundenspektrums und die Einbeziehung mehrerer Forschungseinrichtungen bilden die Grundlage für eine stabile und langfristige Geschäftssicherung. Die Ergebnisse des gemeinsamen Strategieprozesses und der damit verbundenen Aktivitäten (innovative Workshops, Exkursionen, Entwicklung von Handlungsempfehlungen, Dokumentation von Praxisbeispielen, Match Making, etc.) können sich bereits heute sehen lassen.

Die Teilaktivitäten der beteiligten Unternehmen konnten gebündelt werden. In einem neu gegründeten Verein „Virtual Reality Berlin-Brandenburg e.V.“ haben sich alle wichtigen Unternehmen und Institutionen zusammengefunden. Gemeinsam organisierte Branchenevents wie die „VR Now-Konferenz“ oder „Changing the Picture“ schaffen für den Standort und die be-

teiligten Unternehmen eine internationale Ausstrahlung. Mithilfe von gemeinsam akquirierten Förderungen können verstärkt vernetzte Aktivitäten über die verschiedenen Branchen ermöglicht werden. Neue Industriekundensegmente, aber auch Investoren für digitale Geschäftsmodelle sind auf den Medienstandort und seine Unternehmen aufmerksam geworden. Dem gemeinsamen Zielbild, dass mehrere kleine und mittlere Unternehmen des Medienstandorts Hauptstadtregion mit Schwerpunkt Babelsberg mit Unterstützung öffentlicher Institutionen eine gemeinsame Entwicklungsumgebung für vernetzte Medienproduktion mit Schwerpunkt AR/VR schaffen, sind alle Beteiligten einen erheblichen Schritt nähergekommen. Das macht Mut für eine digitale Zukunft.



prof. dr. thomas thiesen
ist Konsortialleiter der Mittelstand
4.0-Agentur Kommunikation und
Rektor der Managementhoch-
schule BSP Business School Berlin.
Einer seiner Schwerpunkte ist die
Gestaltung und das Management
von Veränderungsprozessen im
Rahmen von Industrie 4.0.





Wieder mal nicht mitbekommen, dass der aktuelle
digital publishing report erschienen ist?
Kein Problem! Der Newsletter kann hier kostenlos
abonniert werden:

www.digital-publishing-report.de/newsletter

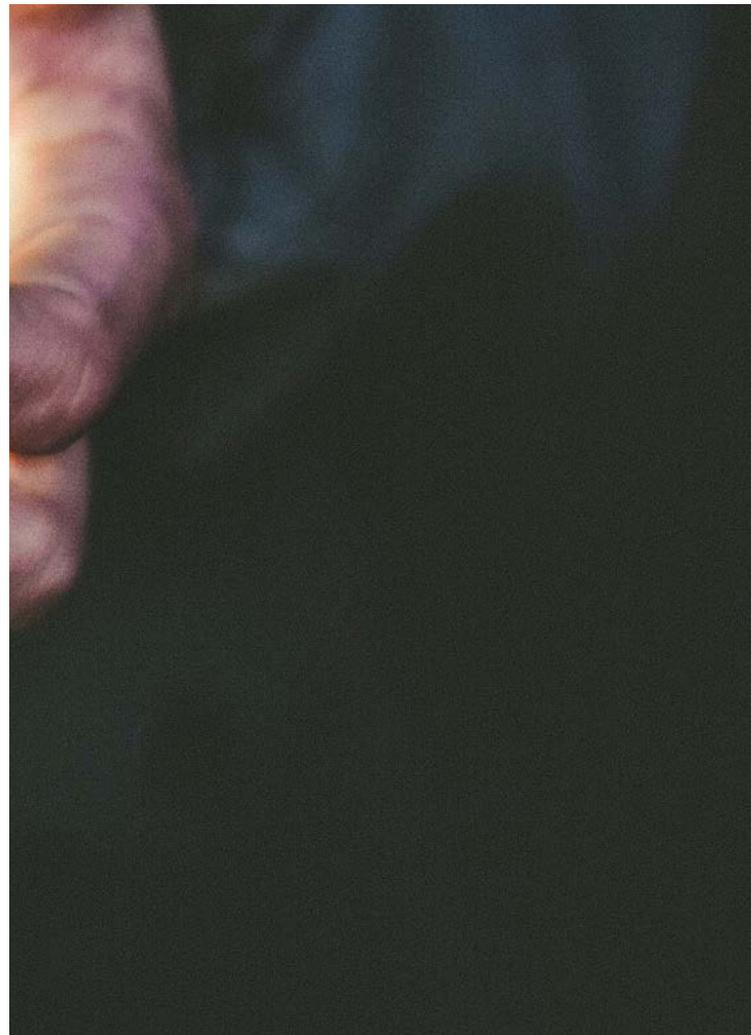


Ob in der Gaming-Branche, beim Autokauf oder in der Mode-Industrie: Der Trend Virtual Reality beschäftigt viele Unternehmen. Momentan noch primär die B2C-Firmen. Doch das ändert sich! Kein Wunder, bietet die Technologie doch ein neues Kundenerlebnis.

850 Millionen Euro wollen deutsche Unternehmen in Virtual und Mixed Reality investieren – und das bis 2020. Zu diesem Ergebnis kommt die aktuelle Untersuchung „**Head Mounted Displays in deutschen Unternehmen**“, die das Beratungsunternehmen Deloitte mit weiteren Partnern veröffentlicht hat. Spannend dabei: Den Löwenanteil der Investitionen wollen Firmen in B2B-Anwendungen fließen lassen. Doch was kann Virtual Reality (VR), wo wird sie bereits eingesetzt und was ist bei der Technologie zu beachten?

Möglichkeiten: Was Virtual Reality leisten kann

Die Bereitschaft, für diese Technologie einiges an Kapital zur Verfügung zu stellen, liegt vor allem in dem innovativen Nutzererlebnis. Dank VR wird das auf ein neues Level gehoben. Das gilt nicht nur im B2C-Bereich, zum Beispiel beim Thema Gaming, sondern auch im B2B-Umfeld.



virtual reality
im b2b

matthias weber

Je packender und realer Unternehmen ihre virtuellen Erlebnisse gestalten, desto schneller steigt der Kunde in die Welt ein und kann sich mit den gezeigten Inhalten identifizieren.

Eng damit verbunden ist der Aspekt der Emotionalität, die gerade im Handel immer wichtiger wird: „Die häufig als zu gering bemängelte Emotionalisierung im E-Commerce gegenüber dem stationären Geschäft lässt sich durch den Einsatz von VR deutlich verbessern“ erklärt **Frank Hennigfeld**, bis Februar 2018 Head of Customer Engagement and Commerce von Arvato Systems und aktuell Head of IT Digital Business bei s.Oliver Bernd Freier, und ergänzt: „... wenn der Onlinehandel hier den klassischen Handel nicht sogar übertrifft.“ Die Technologie kann also Unternehmen helfen, den Dialog mit dem Kunden auf eine neue Ebene zu befördern.

Zudem lassen sich damit Produkte platzieren, werbende Informationen transportieren und höhere Umsätze im digitalen Absatzkanal erzielen. Aus dem Grund ist VR besonders „für hochpreisige Produkte beziehungsweise Investitionsgüter wie Autos oder Fertighäuser“ geeignet, sagt **Alexander Henss**, Principal Consultant bei der Fullservice-Digitalagentur Namics. Gleiches gilt für B2B-Firmen: Ihre Produkte lassen sich durch VR auf Messen, Events und in Showrooms viel intensiver erleben. Auch via eigener App können Interessenten mit Produkten, Prozessen und Services interagieren und Inhalte in einer völlig neuen Form wahrnehmen.

Inspirationen: Was B2B-Unternehmen von der B2C-Branche lernen können

Die Chancen von VR sind vielfältig. Doch wo lässt sie sich einsetzen? Einen ersten Einblick gewähren die nachstehenden Beispiele aus den Branchen Automobil, Möbel und Tourismus.

Mode

VR-Brille aufgesetzt und schon steht der Kunde in einer virtuellen Umkleidekabine. Dort kann er die vorher ausgewählten Produkte anziehen. Im Idealfall sogar Bilder machen und über Social-Media-Kanäle den Rat seiner Freunde einholen. Einen weiteren Vorteil führt **Jan Sieweke**, Leiter Business Development E-Commerce bei der Allgeier IT Solutions GmbH, an: „Während Kunden in lokalen Geschäften oft nur drei Kleidungsstücke mit in die Umkleidekabine nehmen dürfen, stehen ihnen im virtuellen Shop alle Möglichkeiten offen.“ Für den B2B-Sektor ist die 3D-Ansicht von Produkten ebenfalls relevant, zum Beispiel für die Holz- und Baustoffbranche.

Automobil

Was wäre, wenn Kunden für die Autoschau nicht an den Stadtrand, sondern nur in die Innenstadt fahren müssten? Mit VR wird das

möglich, da nicht zwingend große und damit sehr teure Flächen benötigt werden. Eine große Chance, nicht nur für Autohersteller, wie **Hans J. Even**, Geschäftsführer TWT Digital Group und der TWT Interactive, zusammenfasst: „Virtuelle Showrooms bieten die Möglichkeit, Produkte auf eine höchst emotionale und interaktive Weise zu präsentieren. Kunden können jedes Produkt facettenreich erleben.“ Ebenfalls für viele Branche interessant ist der VR-Produkt-Konfigurator, der „das kommunikative und emotionale Erlebnis eines VR Showroom-Konzeptes“ nutzt und „dieses um die Möglichkeiten von klassischen Konfiguratoren“ erweitert, ergänzt Even.

Tourismus

Gerade im Hinblick auf das B2C-Segment der Hotelvermittlung ist VR eine mehrwertige Ergänzung zu den bestehenden Maßnahmen. Die Reise wird damit intensiv „erlebbar“, noch bevor sie beginnt. „Mittlerweile verbringt der Privatreisende im Schnitt mehr als neun Stunden im Netz, um für den anstehenden Urlaub zu recherchieren und die Planung durchzuführen“ weiß **Michael Grumm**, VP Sales & Marketing, von Ehotel. „Genau dafür sind umfangreichere visuelle Einblicke in ein Hotel per Video oder 360-Grad Ansichten schon heute weit etabliert und können als Vorboten der Virtual Reality angesehen werden.“

Wie B2B schon heute VR erfolgreich einsetzt

Wie so oft ist die B2C-Branche Vorreiter, wenn es um die Nutzung neuer Tools oder die Umsetzung von Trends geht. Doch auch im B2B-Bereich gibt es bereits Firmen, die Virtual Reality erfolgreich einsetzen. Drei davon sollen hier vorgestellt werden:

Produktion

Produktflyer waren gestern. Heute lassen sich über VR hochkomplexe Produkte wie Lokomotiven in 360-Gradansichten präsentieren. Ein Vorreiter ist hier General Electric. Das Unternehmen zeigt sein Produkt auf einer Teststrecke aus unterschiedlichen Perspektiven, die der Nutzer selbstständig steuern kann (GE 360). Eingebettet in einem **Video** liefert GE nicht nur alle relevanten Informationen, sondern erweitert auch das Seh-Erlebnis.

Energie

Transparenz spielt gerade im Energie-Sektor eine große Rolle. Daher öffnen sich immer mehr Unternehmen. So auch das südkoreanische Unternehmen **Doosan**, das seine Kraftwerke virtuell zugänglich macht. Entwickelt wurde die VR-Lösung für einen Messeauftritt, der durch

viele Detailinformationen ein anschauliches und unvergessliches Informationssystem bietet. Dieses Projekt ist ein gelungenes Beispiel dafür, wie VR-Content zur positiven Imagebildung eines Konzerns beitragen kann.

Bau

Die Entwicklungsphase von Ingenieuren, Architekten und Maschinenbauern ist geprägt von Skizzen und Modellen. Doch aufgrund ihrer Eindimensionalität vermitteln sie primär eine Idee. Wesentlich detaillierter sind hier 3D-Visualisierung. Gerade bei komplexeren Projekten lassen sich so potentielle Herausforderungen schneller identifizieren und aus unterschiedlichen Perspektiven beurteilen. Aber auch bei der Steuerung von Bauprozessen hilft Virtual Reality. Das zeigt Züblin, ein Unternehmen für Hoch- und Ingenieurbau. Im **BIM.5D Lab** nutzen sie hier intensiv die Möglichkeiten der Technologie, um Abläufe zu optimieren.

Neben den Anwendungsbeispielen für einzelne Branchen bieten sich auch für die Organisation als solche verschiedene Einsatzszenarien: zum Beispiel für Forschung und Entwicklung. Gerade in den Disziplinen wie Produktdesign, Engineering oder Fertigung kann VR den Herstellungsprozess optimieren.

Guideline: Was B2B-Unternehmen bei Virtual Reality beachten müssen

Eine Technologie einzig aus Selbstzweck einzusetzen, bringt weder dem Unternehmen noch dem Nutzer etwas. Daher sollten sich Firmen vor dem VR-Einsatz die folgenden fünf Fragen beantworten:

- Kann VR meinem Kunden einen echten Mehrwert bieten? Nur wenn die Technologie die Interaktion mit der Zielgruppe steigert und sie im Alltag der Nutzer oder beim Kauf ein echtes Erlebnis ermöglicht, sollte VR in Betracht gezogen werden. Auch die Überlegung, inwieweit VR komplexe Inhalte anschaulich wiedergeben kann, sollte angestellt werden.
- Welchen Inhalt brauche ich für welche Zielgruppe? Ist VR ein passendes Mittel um die beschriebenen Ziele zu erreichen, müssen sich Unternehmen fragen, welcher Zielgruppe sie welchen Content in der virtuellen Welt zeigen wollen. Was soll die Botschaft sein und was brauche ich, um diese zu transportieren?
- Welche VR-Lösung ist die richtige? Eine Standard-Lösung gibt es nicht. Daher lohnt es sich genau die Anforderungen zu identifizieren – auch auf personeller Ebene. Lassen

sich diese intern nicht bewältigen, sollte auf Dienstleister zurückgegriffen werden.

- Wie sollte man starten? Gerade wenn noch keine Erfahrungswerte im Unternehmen vorhanden sind, ist es sinnvoll, mit kleineren Projekten zu starten. Auch um zu prüfen, wie das Angebot aufgenommen wird. Einige Unternehmen starten mit einem virtuellen Rundgang durch das Werkgelände oder die Produktion, um Kunden einen besseren Eindruck zu geben. Wichtig dabei: Vorher muss klar sein, was gezeigt werden darf und was nicht.
- Welche Erwartungen kann man an VR stellen? Die Technologie kann vieles, jedoch ist sie kein Wundermittel. Daher sollte man die neuen Möglichkeiten auch als Ergänzung zu bestehenden Interaktions- oder Content-Formaten sehen. Dabei sollte kontinuierlich das Feedback der Nutzer eingeholt und in die Weiterentwicklung eingebunden werden.

Fazit: B2B Unternehmen müssen virtuell überzeugen – in der Realität aber auch

Wie die vorangestellte Liste zeigt: VR kann heute nur eine Erweiterung des digitalen Kundenerlebnisses sein. Im Idealfall sogar mit der Verknüpfung zur realen Welt, wie der Einladung zum Vor-Ort-Termin oder dem Kundensupport. Nur wenn beides überzeugt und Unternehmen ein konsistentes Kundenerlebnis bieten, lässt sich der Verbraucher begeistern. Eins ist aber klar: Durch die hohe Identifikation mit dem Gezeigten können auch B2B-Unternehmen ihre Produkte und ihre Marke wesentlich emotionaler transportieren. Hinzu kommt das wachsende Engagement der Nutzer, die mit den Inhalten interagieren. Das ist in der virtuellen Welt viel größer als bei anderen Medien und Formaten.



matthias weber ist Experte auf dem Gebiet der Unternehmenssoftware (ERP, CRM und Warenwirtschaft). Mit seinem Beratungsunternehmen **mwbsc GmbH** unterstützt er mittelständische Unternehmen aus Industrie, Handel und Dienstleistung, sowie ERP-Hersteller und ERP-Anbieter bei der Optimierung deren Geschäftserfolgs.

plattformökonomie als geschäftsmodell eine neue unternehmensgattung entsteht

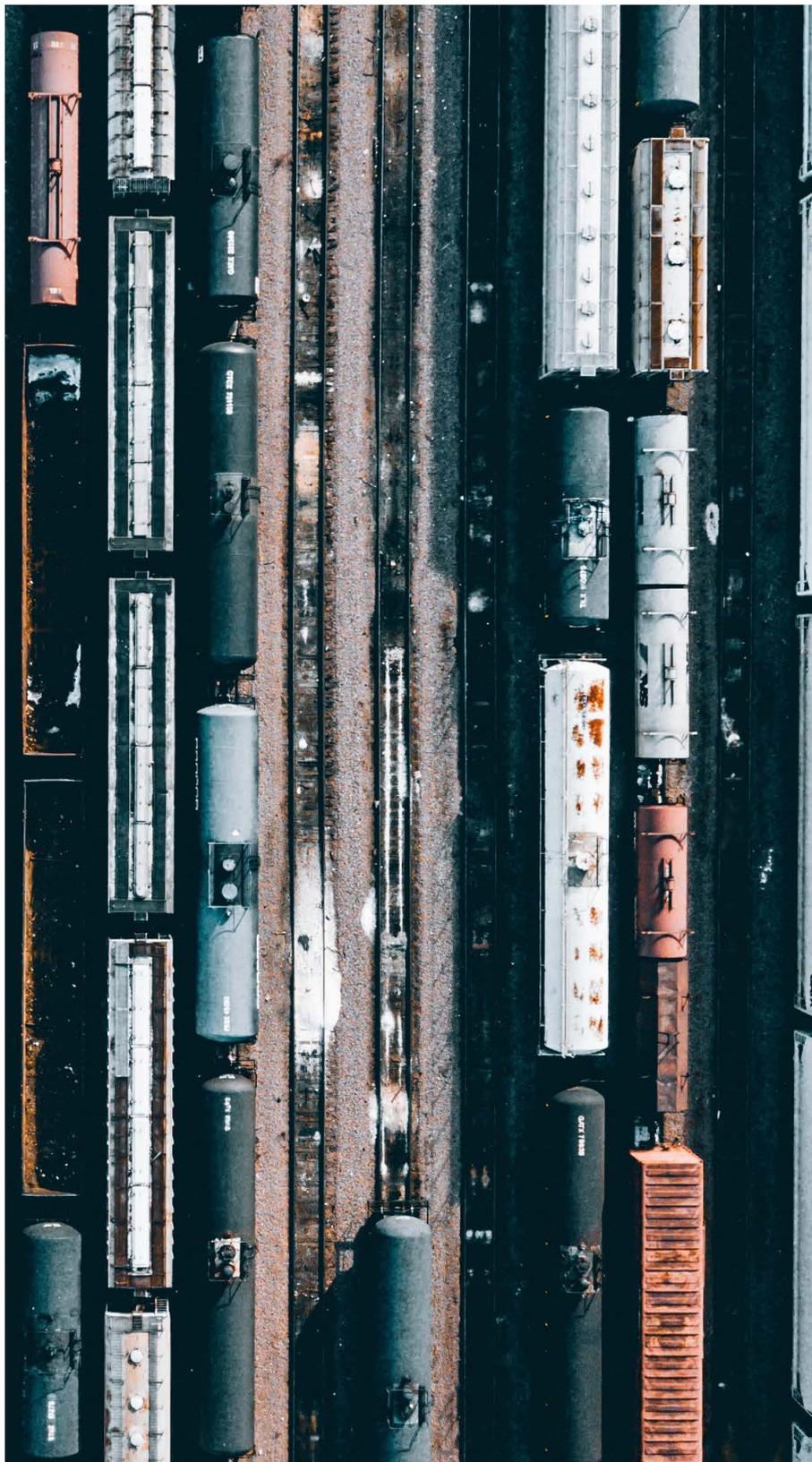
andreas wagener

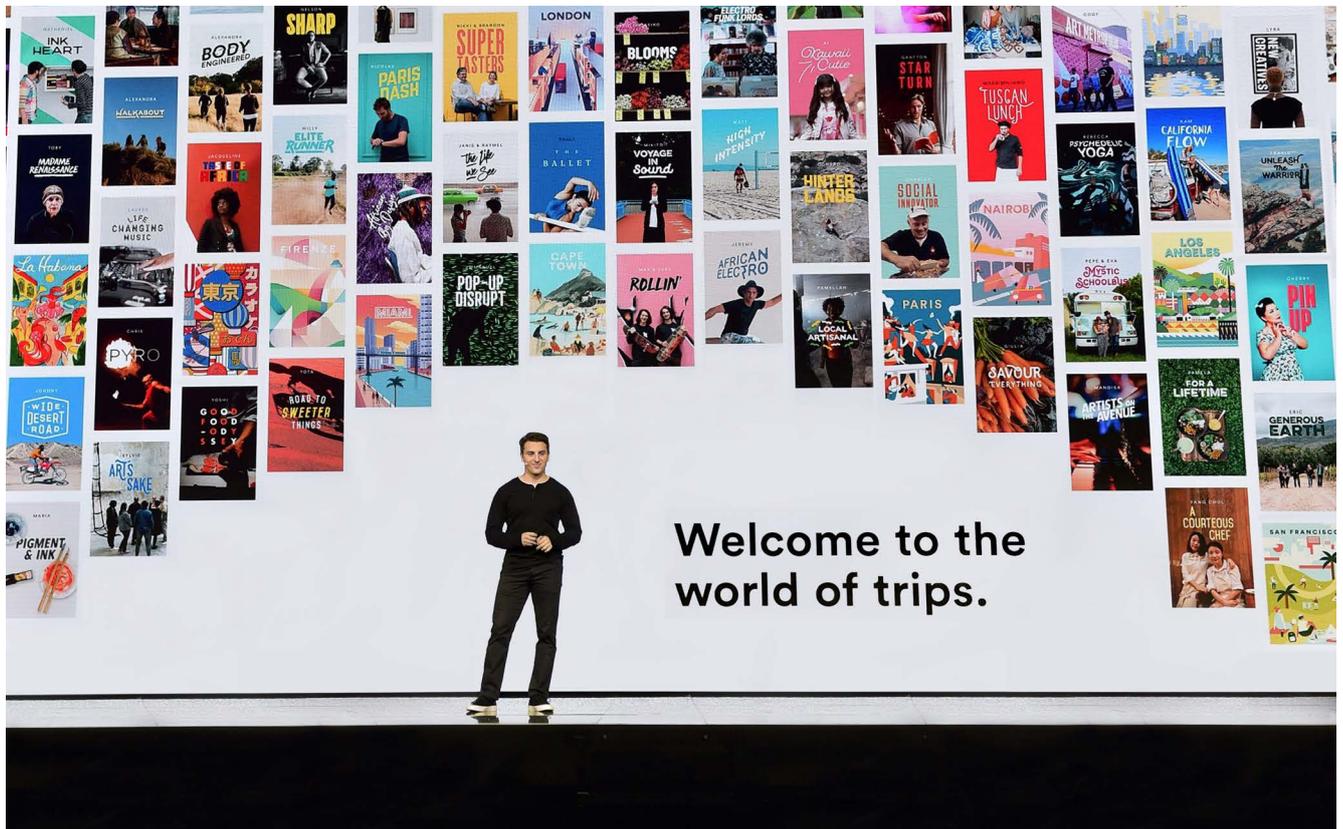
Der Begriff der „Plattformökonomie“ ist schon seit längerem in aller Munde. Wohl nirgends sonst wird die disruptive Kraft der Digitalisierung augenfälliger. Allerdings könnte die Dominanz der Plattformen bald durch eine andere digitale Errungenschaft abgelöst werden.

Die Nutzung und die Relevanz von Daten im Wirtschaftsleben hat nicht nur das operative Marketing verändert, sondern führte auch zu tiefgreifenden Auswirkungen auf die Geschäftsmodelle im Ganzen. Den sogenannten „Plattformen“ ist es als einer neuen Gattung von Unternehmen gelungen, die bestehenden Strukturen aufzubrechen und sich selbst im Zentrum verschiedenster Branchen einzunisten.

Das Prinzip der Plattformökonomie

Oft erfolgt in diesem Zusammenhang der Hinweis auf den US-Taxidienst „Uber“, der als größtes Taxiunternehmen der Welt gilt, aber selbst kein einziges Taxi besitzt. Gleiches gilt für AirBnB oder Booking.com, die weltweit und in großem Maße Unterkünfte und Übernachtungsmöglichkeiten anbieten, jedoch selbst über keine eigenen Immobilien und Hotels verfügen. Und Google kann als wichtigster und größter Informationsanbieter der Welt gelten, beschäftigt jedoch keine Redakteure und produziert keine eigenen Inhalte. Dennoch haben sich all diese Unternehmen eine dominante Position in ihrem jeweiligen Markt erobert. Sie sind dort der zentrale Anlaufpunkt sowohl für Nachfrager als auch für die eigentlichen Anbieter. Sie haben es geschafft, sich als Zwischen- und Vermittlerstation, als „Intermediäre“, in die oft bereits jahrzehntelang ohne sie bestehenden Geschäftsbeziehungen einzuklinken und sich auf diesen Märkten unverzichtbar zu machen.





Welcome to the world of trips.

Plattformen als „Gatekeeper“

Der Schlüssel zu diesem Erfolg liegt in der Errichtung von Plattformen, die der Vernetzung der Marktteilnehmer auf beiden Seiten dienen. Damit wird die klassische Wirtschaftsbeziehung zwischen Produzenten und Abnehmern aufgebrochen. Die Produzenten als Eigentümer der „Hard Assets“, der „Produktionsmittel“ im klassischen Sinne, werden dabei ihres direkten Zuganges zu den Kunden beraubt. Stattdessen nehmen die Plattformen nun die maßgebliche Rolle als „Gatekeeper“ ein, kontrollieren damit den jeweiligen Markt und partizipieren an dieser Wertschöpfungskette auf Kosten der Produzenten, was sich bei diesen zwangsläufig auch in gesunkenen Margen bemerkbar macht.

Mehrwert durch Vernetzung

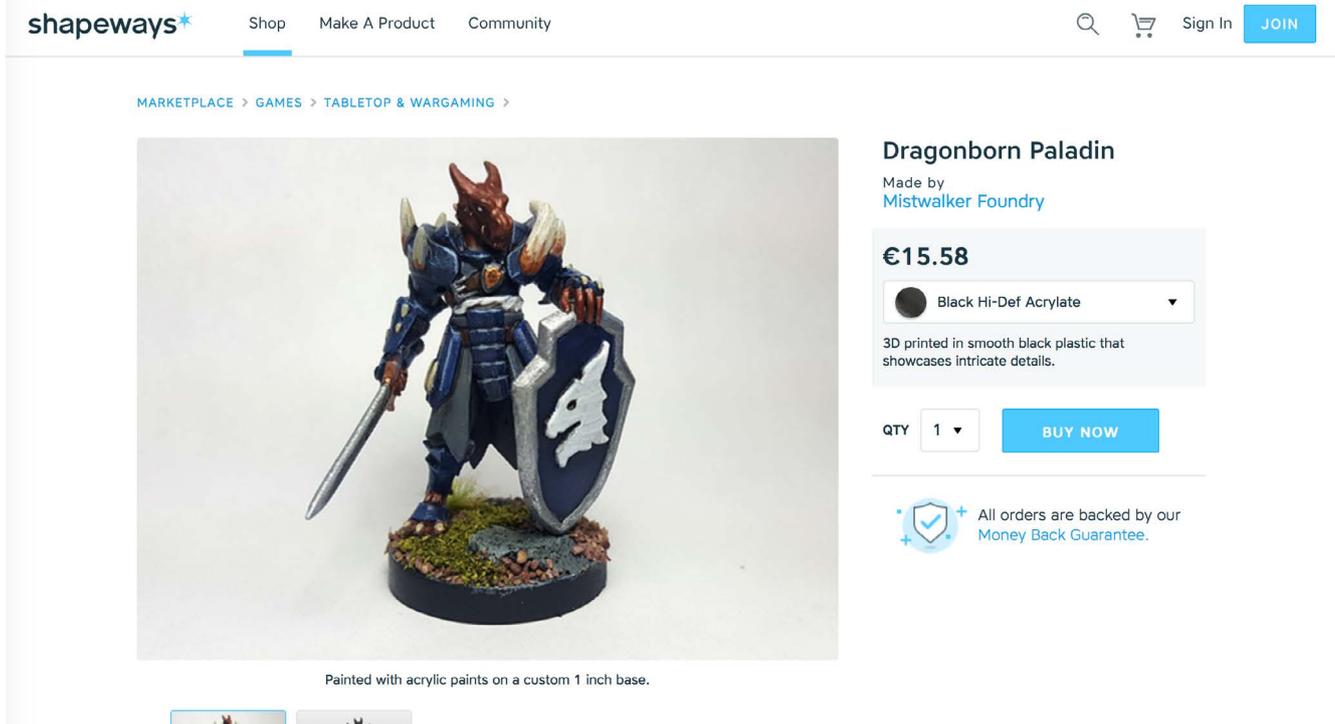
Diese Regeländerungen beeinflussen die Geschäftsstrategien grundsätzlich. Wettbewerb beruht dann weniger auf der Beschaffenheit der Produkte, eine Differenzierung erfolgt nicht allein anhand der Qualität der Produktmerkmale, sondern verstärkt über komplementäre Leistungen, insbesondere über diejenigen, die aus dem Charakter der Plattform resultieren: Produzenten und Konsumenten werden sich für die Plattform entscheiden, die ihnen die beste Vernetzung liefert. Für die Produzenten erhöhen sich damit ihre Absatzchancen, die Konsumenten erhalten auf diese Weise Zugriff auf ein möglichst großes Angebot, gleichzeitig wird der Markt für sie damit transparenter.

Netzeffekte: Standards schaffen

Ein wesentlicher Aspekt der Plattform besteht in der Schaffung von sogenannten „Netzeffekten“. Diese entstehen, wenn sich ein gemeinsamer Standard – wie ein übergreifendes Netz – etabliert, und beruhen auf den wechselseitigen Auswirkungen einer Teilnahme an diesem für alle kompatiblen Standard. Am besten lässt sich dies mit der rationalen Wahl einer neu zu erlernenden Sprache erklären: Wer ökonomisch vorgeht, wird sich diejenige Sprache aussuchen, deren Erlernen es ihm gestattet, mit möglichst vielen Menschen zu kommunizieren – etwa Englisch, Arabisch, Spanisch oder Mandarin. Durch das Erlernen dieser Sprache profitiert man allerdings nicht nur selbst: Auch alle anderen, die bereits diese Sprache beherrschen, ziehen einen Vorteil daraus, da sie nun mit einer weiteren, zusätzlichen Person kommunizieren können.

Standards reduzieren Risiko

Von der Einigung auf einen gemeinsamen Standard profitieren damit letztlich alle. Das hat unter anderem auch damit zu tun, dass auf diese Weise Marktsicherheit entsteht: Existiert nur ein einziger Standard, so besteht kein Risiko, auf das falsche Pferd zu setzen. In letzter Konsequenz bedeutet das aber auch, dass alle Beteiligten von einer Monopolisierung profitieren. Paradoxe Weise haben also – entgegen der klassischen Markttheorie – alle, auch die Nachfrager, ein Interesse an einem eingeschränkten Wettbewerb auf diesen Netzwerkmärkten.



The screenshot shows the Shapeways website interface. At the top, there are navigation links for 'Shop', 'Make A Product', and 'Community'. A search icon, a shopping cart icon, and 'Sign In' and 'JOIN' buttons are also visible. The breadcrumb trail reads 'MARKETPLACE > GAMES > TABLETOP & WARGAMING >'. The main product image shows a 'Dragonborn Paladin' miniature figure, a dragon-headed warrior in blue and silver armor, holding a sword and a shield. To the right of the image, the product title 'Dragonborn Paladin' is displayed, followed by 'Made by Mistwalker Foundry'. The price is listed as '€15.58'. Below the price, there is a dropdown menu for material selection, currently set to 'Black Hi-Def Acrylate'. A note states: '3D printed in smooth black plastic that showcases intricate details.' Below this, there is a 'QTY' dropdown set to '1' and a 'BUY NOW' button. At the bottom right, there is a 'Money Back Guarantee' icon and text: 'All orders are backed by our Money Back Guarantee.' Below the main image, a caption reads: 'Painted with acrylic paints on a custom 1 inch base.'

Plattformökonomie als Größenstrategie

Google, AirBnB, Uber & Co ist es gelungen, auf ihren Märkten entsprechende Standards zu schaffen, indem sie ihre jeweilige Plattform als die maßgebliche Stelle zur Marktkoordinierung etablieren konnten. Konzentriert sich die gesamte Nachfrage und das gesamte Angebot an einem zentralen Punkt, wird der Markt für alle effizienter. Angebot und Nachfrage können zielgenauer befriedigt werden. Es ist nicht notwendig, andernorts nach Marktpartnern zu suchen, das spart Zeit und senkt die Transaktionskosten. Alle Teilnehmer binden sich damit an die etablierten Plattformen. Für die Plattformbetreiber bedeutet dies, stets auf radikale Wachstumsstrategien zu setzen, um möglichst schnell eine ausreichende Größe zur Errichtung und Aufrechterhaltung eines Standards zu erreichen.

Die Relevanz von Daten in der Plattformökonomie

Daten und ihre Nutzbarmachung spielen in diesem Kontext ebenfalls eine entscheidende Rolle. Die Plattformen funktionieren, weil sie die Bedürfnisse der Teilnehmer jeweils gut kennen, daraus ziehen sie ihre Vorteile als Mittler zwischen den Akteuren. Folgerichtig werden die meisten dieser Plattformen als Datensammel-pools geführt, die nicht nur die Vernetzung der wechselseitigen Kundenbeziehungen protokollieren, sondern auch das Nutzungsverhalten und die Bedürfnisse sämtlicher Beteiligter detailliert erfassen.

Die Kraft der Disruption

Diese Plattformen zerstören tradierte Szenarien und stülpen den Märkten kompromisslos ihr Geschäftsmodell über. Die anderen Marktteilnehmer sind dadurch gezwungen, sich diesem Änderungsprozess zu beugen. Fast in jeder Branche sind derartige Entwicklungen denkbar oder bereits Realität. Neben den bereits genannten Unternehmen lassen sich als weitere prominente Vertreter etwa auch Amazon für den Handel und Facebook im Bereich der Kommunikation und der Sozialen Netzwerke nennen. Es dürfte oft nur eine Frage der Zeit sein, bis sich auch auf anderen Märkten Plattformen entwickeln. Darin liegt einerseits eine Chance für schnelle und zielbewusste Akteure, andererseits aber auch ein beachtliches Bedrohungspotenzial für die traditionellen Anbieter.

Plattform in der Nische

Plattformen können jedoch auch in Nischen funktionieren, was wiederum Perspektiven für neue, alternative Geschäftsansätze bietet. Durch die effiziente Zusammenführung von Nachfragen und Anbietern werden auf einmal Geschäftsmodelle möglich, die bislang nicht als wirtschaftlich galten. Zeitliche und örtliche Differenzen lassen sich durch ein digitales und breit distribuiertes Angebot überbrücken, was ebenfalls eine Senkung von Transaktionskosten nach sich zieht – also das Zustandekommen eines Abschlusses wahrscheinlicher macht. Das führt in der Summe dazu, dass auch Nischenprodukte für wenig Nachfrager profitabel angeboten werden können.



Individualisierung und Mass Customization

Bezog sich dies ursprünglich allein auf digitale Produkte, wie digitale Musik, Videos, Software oder eBooks, die aufgrund ihrer „immateriellen“ Beschaffenheit kaum Lager- und Vertriebskosten verursachen (der sogenannte „Long Tail“), entstehen heute immer mehr Plattformanbieter, die diesen Gedanken auf „greifbare“ Güter ausweiten und die sogar Personalisierung und Individualisierung von Produkten ermöglichen. Vorreiter in Deutschland wie „myMuesli“ ermöglichen es den Kunden, Produkte – in diesem Fall „Müslimischungen“ – selbst zusammenzustellen oder zu konfigurieren. Die höheren Preise rechtfertigen sich durch den hohen Individualisierungsgrad und die damit einhergehende tieferreichende Befriedigung der Bedürfnisse des einzelnen Nachfragers. Die Geschäftsmodelle haben sich inzwischen in vielen Segmenten bewährt, als Beispiele anführen lassen sich etwa „chocri.de“ für Schokolade, „MyBoshi.net“ für gehäkelte Mützen und „uniquefragrance.de“, bei dem man sich ein personalisiertes Parfum zusammenstellen kann – um nur einige zu nennen.

Plattformökonomie und 3D-Druck

Auch neue digitale, datenbasierten Produktionstechniken ermöglichen individuell gestaltete Angebote und Leistungen. Während Designer ursprünglich, um ihre Produkte zu verkaufen, gezwungen waren, in Vorleistung zu gehen, also Muster produzieren lassen und sich um eine Vertriebsorganisation kümmern mussten,

ermöglichen die Fortschritte beim 3D-Druck heute potenziell eine individuelle und auftragsbezogene Produktion „on demand“.

Digitale Güter und Plattformen

Auch wenn diese Verfahren aktuell zumindest im B2C-Bereich noch in den Kinderschuhen stecken, leiten sich aus der Kombination mit Plattformökonomieansätzen hochinteressante Potenziale ab: Auf Plattformen wie „Shapeways.com“ können fertige Entwürfe – Alltagsgegenstände, Spielzeug, Schmuck – nun direkt durch Designer feilgeboten und von den Kunden gegen Gebühr „heruntergeladen“ werden, um diese dann am heimischen, mit 3D-Drucker ausgestatteten Computer selbst auszudrucken. Unter Umständen ließen sich diese Dateien auch noch individuell modifizieren, so dass der Konsument sehr eng in den Produktionsprozess miteingebunden ist. Das vereinfacht es erheblich, derartige Ideen zur Marktreife zu bringen; das unternehmerische Risiko wird reduziert, da keine Vorabinvestitionen in die Produktfertigung oder die Verkaufskanäle notwendig sind.

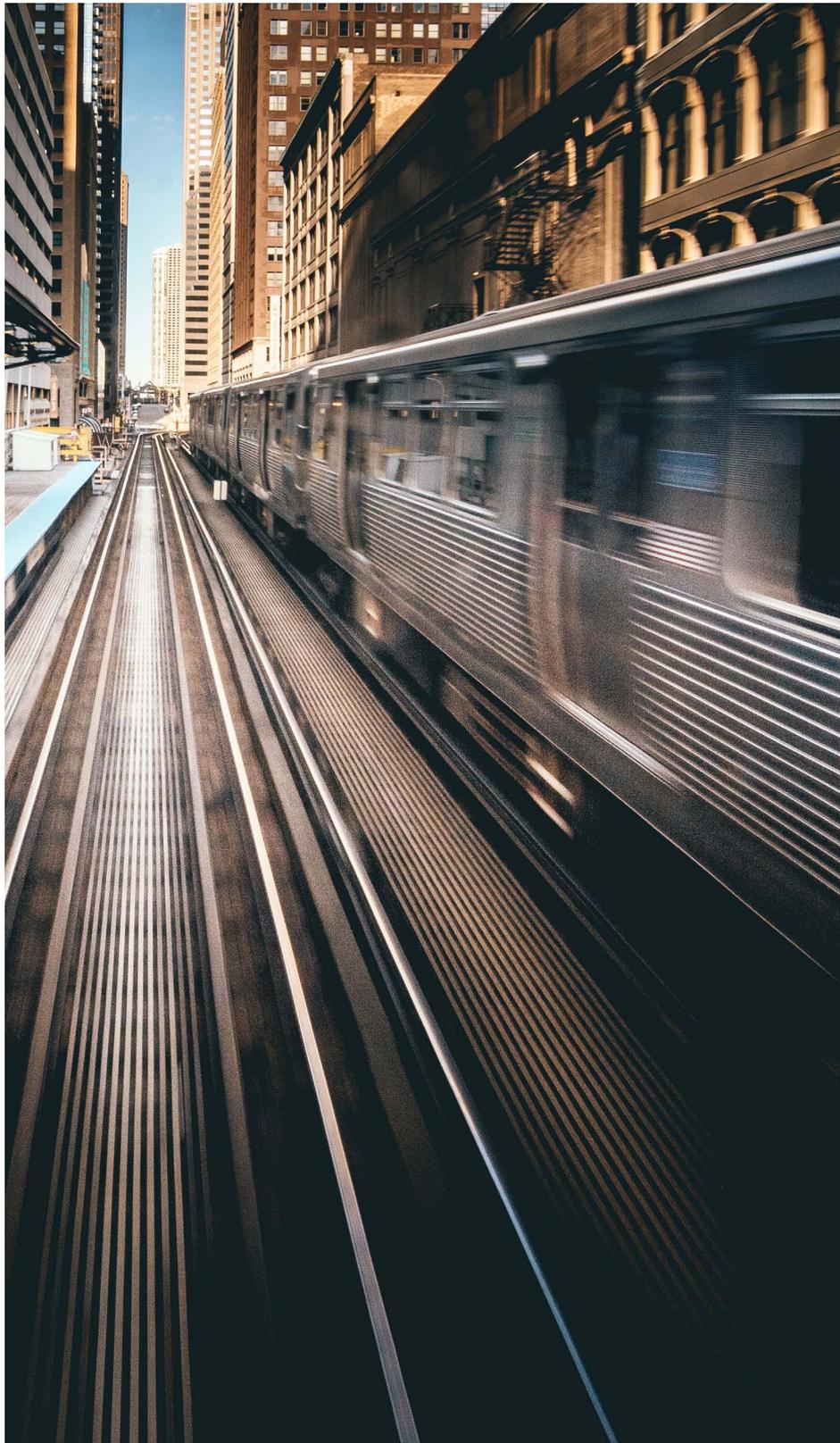
Mikromarketing und Diversifizierung

Dieses, durch die Plattformen ermöglichte „Mikromarketing“ ist eine Errungenschaft der Digitalisierung, wobei hier anders als bei den großen monopolhaften Plattformen auch eine Diversifizierung des Angebotes bewirkt wird. Aber auch hier tragen Internet und Digitalisierung zu einer Koordinierungsleistung maßgeblich bei. Die Art und Weise, wie damit Märkte „gemacht“ werden können, hat tiefgreifende Auswirkungen,

und zwar nicht nur hinsichtlich der zur Verfügung stehenden Absatzkanäle. Das Prinzip der Plattformökonomie verändert damit auch den Kern des wirtschaftlichen Miteinanders von Grund auf.

Blockchain: Das Ende der Plattformökonomie?

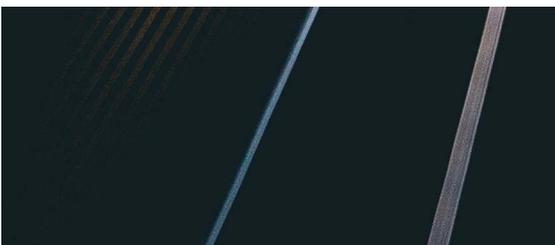
Allerdings ist jeder technologische Trend stets durch eine weiterführende innovative Entwicklung latent gefährdet. Aktuell wird vor diesem **Hintergrund oft auf das Prinzip der „Blockchain“ verwiesen**, der Technologie hinter Bitcoin und Ethereum, womit eine dezentrale und autonome Netzwerk- und Marktorganisation möglich ist. Sofern wirklich – wie zumindest in der Theorie bei Bitcoin – kein Gatekeeper den Marktzugang kontrolliert, weil die Netzwerkleistung streng dezentral durch die Netzteilnehmer selbst und gleichberechtigt geschultert wird, könnte dies dazu führen, dass die revolutionäre Entwicklung der zentralistisch geprägten Plattformökonomie bereits selbst der folgenden, „disruptiven“ Revolution zum Opfer fällt. Dann könnten Systeme wie Bitcoin tatsächlich die Netzwerkmacht distribuieren und diese wieder zurück auf die einzelnen Teilnehmer übertragen. Das zeigt, dass wir uns hier nicht am Ende einer Entwicklung, sondern eher noch ganz an deren Anfang befinden. Im Zeitalter der Digitalisierung wird damit der ständige Wandel zur einzigen Konstante auf den Märkten.



andreas wagner

ist Professor für Digitales Marketing an der Hochschule Hof. Er betreibt den Blog Nerdwaerts.de, der sich mit der Digitalen Transformation befasst. Außerdem ist er Geschäftsführer / Partner beim B2B-Programmatic-Vermarkter Premium Audience. Als Co-Gründer und Inhaber der Unternehmensberatung und

Vermarktungsagentur Lutz & Wagener unterstützt er Unternehmen bei der Bewältigung des digitalen Wandels, Schwerpunkte Vertrieb und Marketing.



e-mail-marketing läuft, social media hinkt

medienmonitor kennzahlen: auswertung und analyse teil 2

steffen meier

Im Bereich digitaler Aktivitäten der Verlage gibt es zwei grundlegende Fragestellungen:

- Welches sind eigentlich die relevanten Kennzahlen, die man selbst kontinuierlich erfassen sollte?
- Und wie stehen diese im Vergleich zu Mitbewerbern (also ein Benchmarking)?

Letzterem hat sich der „Medienmonitor Kennzahlen“ verschrieben, basierend auf einer Umfrage unter Marketingexperten aus Verlagen, die im Januar 2018 stattfand. Im digital publishing report 5/2018 wurden die Ergebnisse für die Bereiche Webseiten und E-Commerce sowie DisplayAds vorgestellt – in dieser Ausgabe widmen wir uns den Marketing-Kanälen E-Mail und soziale Netzwerke.

Ganz grundsätzlich muss darauf hingewiesen werden, dass es sich um Trendzahlen und Näherungswerte handelt – zu groß sind dann doch die inhaltlichen Unterschiede und Aktivitäten einzelner Verlage. Zudem wurden in der Umfrage Werte-Bereiche abgefragt, keine exakten Zahlen, also beispielsweise bei der Klickrate Bereiche von „unter 10 %“, „über 50 %“ usw. Dies hat schlicht damit zu tun, dass exakte Zahlen in vielen Unternehmen vertraulich behandelt und ungern weitergegeben werden. Um zu einigen Fragenstellungen grundsätzliche Aussagen treffen zu können, ist diese Methode aber durchaus tauglich.

Ebenso wurde unterteilt zwischen Fachbuchverlagen und Publikumsverlagen, da sich diese beiden Unternehmensformen inhaltlich gut abgrenzen lassen und meist unterschiedliche Zielgruppen (B2B, B2C) ansprechen.

E-Mail: altbacken, aber effektiv

Gerade in Zeiten, in denen Plattformen zeigen, dass sie die Herren im Haus und damit über die Reichweite von Unternehmensrepräsentanzen sind, zeigt sich die Stärke der „guten alten Tante E-Mail“: ein universeller Kanal, direkt zwischen Unternehmen und Anbieter. Auch in den Ver-

lagen wird fleißig Gebrauch von diesem Marketing-Instrument gemacht: immerhin 81 % der Fachverlage und sogar 89 % der Publikumsverlage haben E-Mail-Marketing im Einsatz. Vor allem letzteres überrascht denn doch, man denke nur an das Endkunden-Fremdeln vieler Publikumsverlage.

Auch in Sachen Öffnungsrate sehen die Zahlen so schlecht nicht aus: Fachverlage liegen hier größtenteils in einem Bereich von 11 % bis 40 %, Publikumsverlage immerhin bei 11 % bis 30 %. Zum Vergleich: Ein Vertreter des Business-Netzwerks Xing nannte für den täglichen, sehr zielgruppengenauen Newsletter eine Öffnungsrate von etwa 50 %. Da liegt das Gros der Verlage gar nicht mal so schlecht.

Neben der Öffnungsrate ist natürlich auch immer wichtig, was denn nun mit dem Mailing beim Empfänger passiert – interagiert er oder sie, spricht, wie viele Empfänger klicken auf Links. Auch hier ist die Klickrate nicht wirklich schlecht, das Gros liegt erwartbar zwar bei unter 10 %, aber ein Viertel der Mailings von Publikumsverlagen und fast ein Drittel der Mailings von Fachverlagen erreichen Klickraten bis zu 20 %, 20 % der beiden Verlagsgattungen sogar Werte darüber.

Eines der Kernelemente des E-Mail-Marketings ist die Pflege des Empfänger-Pools, und kein Versender freut sich darüber, wenn die Abmelderaten oder die Bounces (etwa die Nichtzustellbarkeit des Mailings) hoch sind und der Verteiler wie Butter in der Sonne schmilzt. Auch hier schlagen sich die Verlage nicht schlecht: immerhin 83 % der Fachverlage und 61 % der Publikumsverlage haben eine Abmelderate unter 1 %. Insgesamt liegen dabei über alle Werte die Publikumsverlage über den Fachverlagen.

Auch die Verteiler der Verlage scheinen gut gepflegt: 76 % der Fachverlage und 69 % der Publikumsverlage haben eine Bounce Rate unter 1 %.

Setzen Sie E-Mail-Marketing ein?

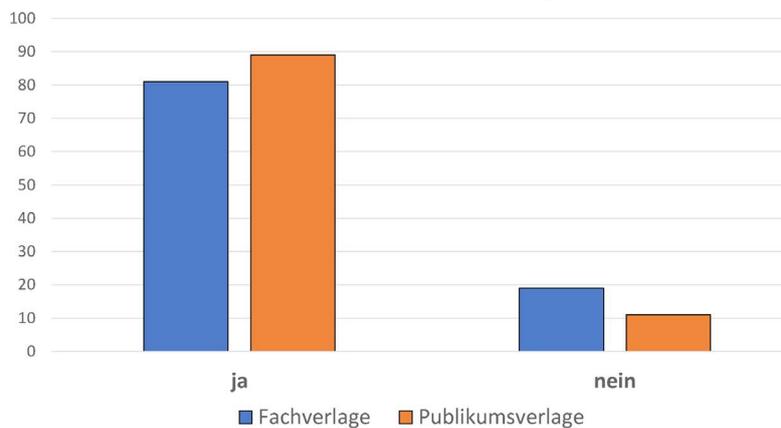


Abbildung 1: E-Mail-Marketing ist vielleicht nicht hip, wird aber von den meisten befragten Unternehmen im Marketing eingesetzt.

Exkurs: den E-Mail-Marketing-Benchmark mit anderen erhobenen Daten vergleichen

Eine der wenigen Untersuchungen zu E-Mail-Benchmarks aus der Verlagsbranche stammt von Newsletter2go, die alljährlich Vergleichszahlen veröffentlichen. 2017 wurden 630 Millionen E-Mail-Kampagnen aus über 50 Ländern anonymisiert ausgewertet – für verschiedene Branchen, von „Architektur“ bis „Werbeagenturen“. Eine der untersuchten Branchen ist „Medien & Verlagswesen“.

Hier der Blick auf branchenübergreifende Durchschnittswerte:

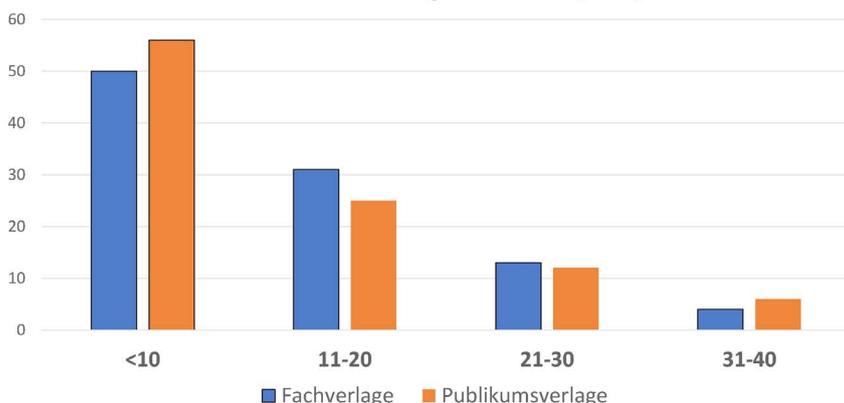
„Die branchenübergreifende durchschnittliche Öffnungsrate liegt in diesem Jahr bei 22,20 %. Dieser Wert berechnet sich auf Grundlage von 627.093.742 E-Mails. Wir haben für die Berechnung die eindeutige Öffnungsrate betrachtet. Das bedeutet, dass jeder Empfänger nur einmal betrachtet wird.“

Von all diesen Empfängern haben durchschnittlich 3,14 % auf einen in der E-Mail vorhandenen Link geklickt. Auch hier wurde jeder Empfänger nur einmal betrachtet und somit die eindeutige Klickrate berechnet.

Die branchenübergreifende durchschnittliche Abmelderate weist einen sehr guten Wert von 0,49% auf. Die Bounce Rate, also der Anteil der fehlgeschla-

Abbildung 3: Ein Viertel der Mailings von Publikumsverlagen und fast ein Drittel der Mailings von Fachverlagen erreichen Klickraten bis zu 20 %.

E-Mail-Marketing: Klickrate (CTR)



E-Mail-Marketing: Öffnungsrate

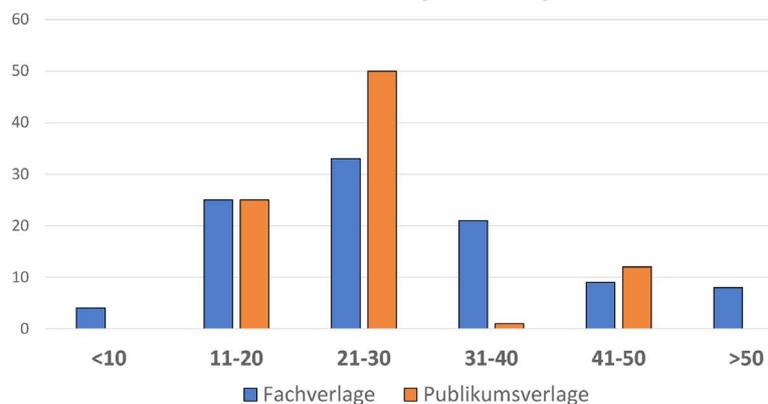


Abbildung 2: Auch in Sachen Öffnungsrate sehen die Zahlen so schlecht nicht aus.

genen Zustellungen, liegt branchenübergreifend für das letzte Jahr bei durchschnittlich 4,50 %.

Die Click-Through-Rate ist jener Wert, der sich im Vergleich zur Klickrate nicht auf die Empfänger im gesamten bezieht, sondern nur auf jene Empfänger, die die Mailings auch geöffnet haben. Auch hier beziehen wir uns wieder auf den eindeutigen Wert. Die durchschnittliche Click-Through-Rate unseres betrachteten Zeitraumes liegt bei einem guten Wert von 14,46 %.

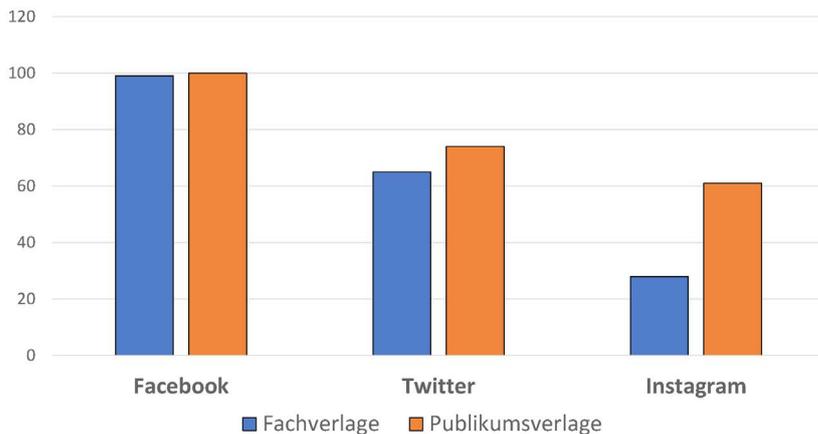
Für das Segment „Medien & Verlagswesen“ wurden folgende Werte ermittelt (in Klammern die branchenübergreifenden Durchschnittswerte):

Öffnungsrate	22,61%	(22,20%)
Klickrate	4,82%	(3,14%)
Abmelderate	0,54%	(0,49%)
Bounce Rate	6,21%	(4,50%)
Click-Through-Rate	16,38%	(14,46%)

Vergleicht man diese von newsletter2go erhobenen Durchschnittswerte mit denen aus dem „Medienmonitor: Kennzahlen“, stehen die Fach- und Publikumsverlage, die an der Erhebung teilgenommen haben, keineswegs schlecht da. Die meisten Werte werden positiv übertroffen, und auch im branchenübergreifenden Vergleich schneiden die Verlage gut ab.

Man kann hier also von erheblichem Marketing-Potenzial sprechen, vor allem Verlage, die E-Mail-Marketing bisher noch nicht oder nur verhalten einsetzen, sei dringend angeraten, sich hier mehr zu engagieren.

Welche sozialen Netzwerke nutzen Verlage?



Social Media: Facebook stagniert, Instagram boomt

Im Rahmen des „Medienmonitor: Kennzahlen“ wurde auch erhoben, wie viele Verlage welche sozialen Netzwerke nutzen. Gleich mit dem ersten doch etwas überraschenden Ergebnis: Zum einen sind fast alle der teilnehmen Fachverlage wie Publikumsverlage auf Facebook vertreten, auch Twitter wird fleißig genutzt – aber Instagram steigt massiv in der Nutzung: Immerhin sind hier ganze 61 % der Publikumsverlage schon aktiv (zu 25 % bei den Fachverlagen).

Nutzung ist das eine, Erfolg das andere. Im „Medienmonitor: Kennzahlen“ wurde auch die Zufriedenheit der Verlage mit den einzelnen Netzwerken abgefragt und eine Bewertung nach Schulnoten erbeten:

- Die Zufriedenheit mit Facebook ist am niedrigsten: Die Publikumsverlage geben hier die Note 3, die Fachverlage 2,9.
- Ähnlich sieht es bei Twitter aus: Hier vergeben die Publikumsverlage eine 3,5, die Fachverlage immerhin noch eine 2,7.
- Interessanterweise liegen die Werte für Instagram besser: Die Publikumsverlage geben hier 2,3, die Fachverlage sogar eine glatte 2.

Denn Sie wissen (größtenteils) nicht, was sie tun

Wer im Marketing oder der Unternehmenskommunikation (soziale Netzwerke sind ja eher Kommunikationskanäle) etwas macht, sollte einen Plan haben. Klingt banal? Die Zahlen, die die Kommunikationsstrategie der Verlage betrifft, sprechen eine andere Sprache. Abgefragt wurde, für welchen Kanal eine klare

Abbildung 4: Viele der befragten Verlage sind auf Facebook vertreten, auch Twitter wird fleißig genutzt – aber Instagram steigt massiv in der Nutzung.

Strategie vorliegt, und es lässt sich sagen, dass sich die wenigsten der Verlage hier mit Ruhm bekleckern. Für Facebook haben gerade einmal die Hälfte der befragten Verlage eine Strategie, gefolgt von Instagram – und bei Twitter sind die Zahlen mehr als ernüchternd. Interessanterweise schlagen hier die Publikumsverlage die Fachverlage, erstere scheinen sich um Strategie etwas mehr Gedanken zu machen.

Da wundert es nicht, dass das Ergebnis bei der Frage „Haben Sie klare Kennzahlen für den Kanal definiert?“ ähnlich ernüchternd ausfällt:

- Bei den Fachverlagen haben dies für Facebook 14 %, für Twitter 10 % und für Instagram 11 %.
- Bei den Publikumsverlagen liegt der Wert etwas höher: für Facebook 23 %, für Twitter 19 % und für Instagram 23 %

Wie hoch ist die Nutzung der einzelnen Kanäle?

Jeden Monat seit Oktober 2016 werden im „Facebook Ranking der Buchverlage“ des digital publishing report Daten zur Nutzung erhoben (auf der Basis des Tools von FanPageKarma). Die Datenbasis liegt bei 326 Verlagen. Dort wird auch gemessen, wie häufig die Verlage auf Facebook posten, im Februar lag dieser Wert bei durchschnittlich 0,52 Posts pro Tag, grob gesprochen also bei 3 bis 4 Posts pro Woche.

Im „Medienmonitor: Kennzahlen“ wurden diese Zahlen für die drei Netzwerke Facebook, Twitter und Instagram abgefragt. Die beteiligten Verlage zeichnen sich dabei nicht durch größere Aktivitäten aus, über alle Kanäle hinweg liegt der Schwerpunkt bei 1 bis 5 Posts pro Woche – interessanterweise sind es nicht viele, aber doch einige Fachverlage, die auf den Kanälen auch mal mehr als 15 Mal pro Woche posten.

Eine weitere interessante Frage in diesem Zusam-

Verlage mit einer Kommunikationsstrategie

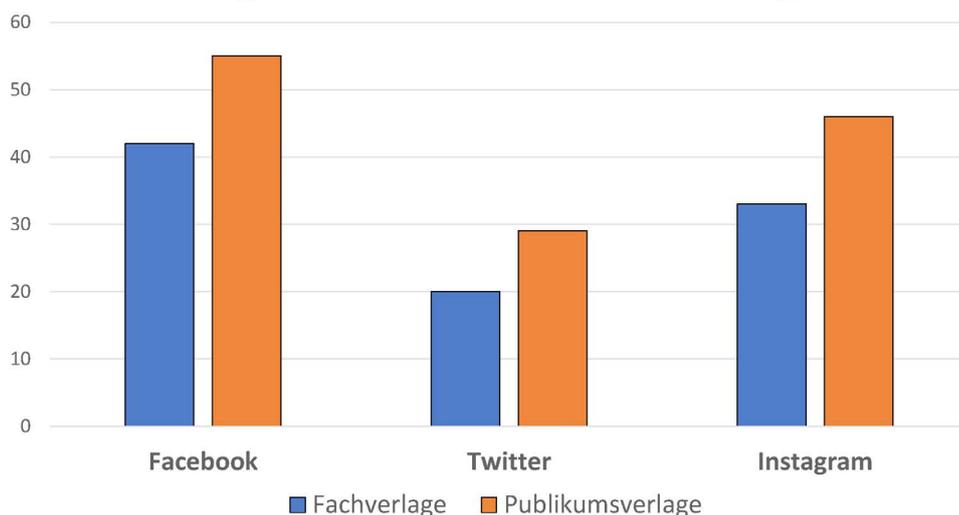


Abbildung 5: Viele der befragten Verlage haben keine dezidierte Kommunikationsstrategie für soziale Netzwerke.

Abbildung 6: Die beteiligten Verlage zeichnen sich in sozialen Netzwerken nicht durch größere Aktivitäten aus, über alle Kanäle hinweg liegt der Schwerpunkt bei 1 bis 5 Posts pro Woche.

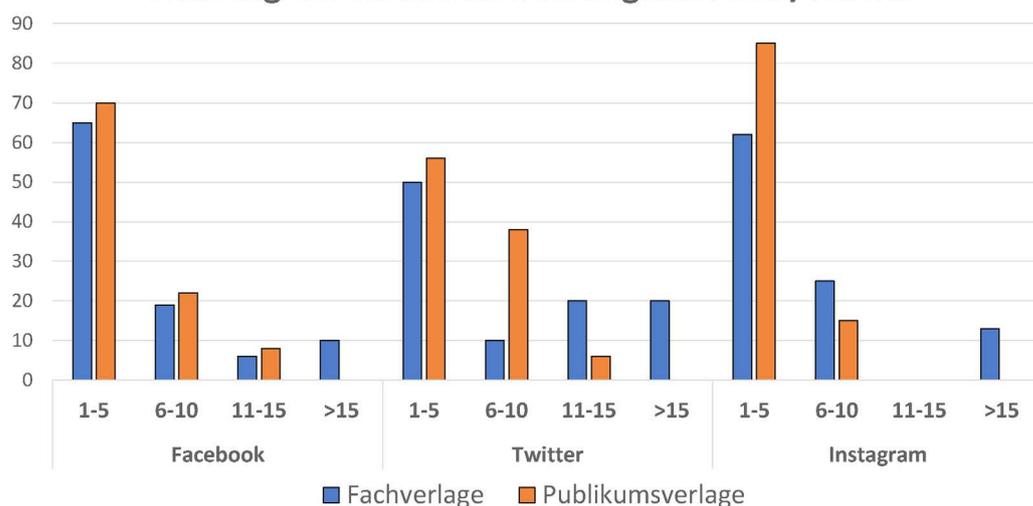
menhang ist: Wann sind Verlage aktiv – und wann eigentlich deren Nutzer? Zumindest für Facebook lässt sich dies auf der Datengrundlage des „Facebook Ranking der Buchverlage“ ermitteln. Seit den anderthalb Jahren der ersten Erfassung hat sich ein Fakt zwar verbessert, bleibt aber nach wie vor bestehen: die Kluft zwischen der Aktivität der Verlage werktags und der höheren Aktivität der Nutzer am Wochenende.

In Abb. 7 wurden dabei nach Wochentagen die Häufigkeit der Posts (posts) und die Interaktion/Aktivität (reactions) der Nutzer gegenübergestellt. Während die Relation zwischen Posts und Interaktionen an Wochentagen meist im selben Verhältnis zueinanderstehen, klafft die Schere am Wochenende deutlich auseinander. Etwas polemisch formuliert: Wenn die Nutzer aktiv sind, machen die Verlage Wochenende. Man muss aber dazu sagen, dass diese Problematik naturgemäß die meisten Unternehmen hierzulande trifft. Zudem können sich die wenigsten Verlage eine Aufstockung der personellen Ressourcen leisten, um auch am Wochenende aktiv zu werden. Ein Vorab-Timen von Beiträgen ist hier vielleicht keine schöne, aber doch in Teilen sinnvolle Alternative.

Und was bedeutet es für Verlage, wenn Facebook seine Algorithmen ändert?

Bereits für die zweite Jahreshälfte 2017 hatte der Anbieter von Sharing-Tools Shareaholic in einer Untersuchung den Einbruch des Referral-Traffics von **Facebook von 31 % auf 18 % gemessen**, also des Traffics, der von Facebook auf Unternehmensseiten kommt. Just im Januar hat Mark Zuckerberg auch noch eine Änderung der **Unternehmensstrategie verkündet**, und versprochen, den Schwerpunkt der Interaktion zukünftig mehr auf Mensch-zu-Mensch und weniger auf Unter-

Nutzung der Netzwerke: Häufigkeit Posts/Woche



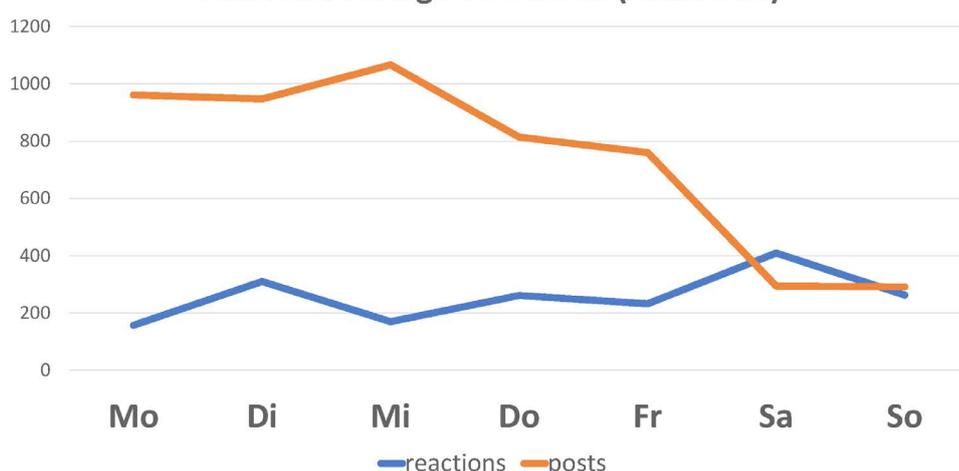
nehmen-zu-Mensch zu legen: „Recently we've gotten feedback from our community that public content – posts from businesses, brands and media – is crowding out the personal moments that lead us to connect more with each other.“

Das sind natürlich auch für Verlage, die auf Facebook aktiv sind, keine guten Nachrichten, wenn deren Beiträge an Reichweite verlieren. Dieser Frage sind wir auch im „Medienmonitor: Kennzahlen“ nachgegangen und haben gefragt: „Haben Sie den Eindruck, dass sich Ihre Reichweite auf Facebook verändert hat mit Blick auf die letzten 12 Monate?“ Etwas weniger als die Hälfte der Fach- und Publikumsverlage haben tatsächlich eine Reduzierung der Reichweite angegeben, ein Drittel konnte keine Reduzierung feststellen, 21 % der Fachverlage und immerhin noch 18 % der Publikumsverlage können sogar eine höhere Reichweite vorweisen.

Mit Sicherheit wird es spannend, die Entwicklung der nächsten Monate zu beobachten. Tatsächlich wird sich dann auch die Frage stellen, welche Kennzahlen wirklich relevant sind. Die Reichweite ermittelt als quantitativer Messwert ja nur, wie viele Personen möglicherweise einen Post gesehen haben. Vielleicht gewinnt dann endlich auch das „Engagement“ als qualitativer Faktor eine höhere Gewichtung bei der Bewertung, also die Interaktion eines Nutzers mit einem Post respektive einem Unternehmen.

Abbildung 7: Wenn die Nutzer in sozialen Netzwerken aktiv sind, machen die Verlage Wochenende.

Aktivität Verlage vs. Nutzer (Facebook)



Die im „Facebook Ranking der Buchverlage“ erhobenen Daten für den Zeitraum Januar 2017 bis Februar 2018 zeigen im Moment zwar ein Absinken des Fan-Wachstums und der Interaktionsrate von Dezember bis Februar an. Ob es sich dabei um einen echten Trend oder nur die übliche Volatilität handelt, bleibt vorerst abzuwarten.

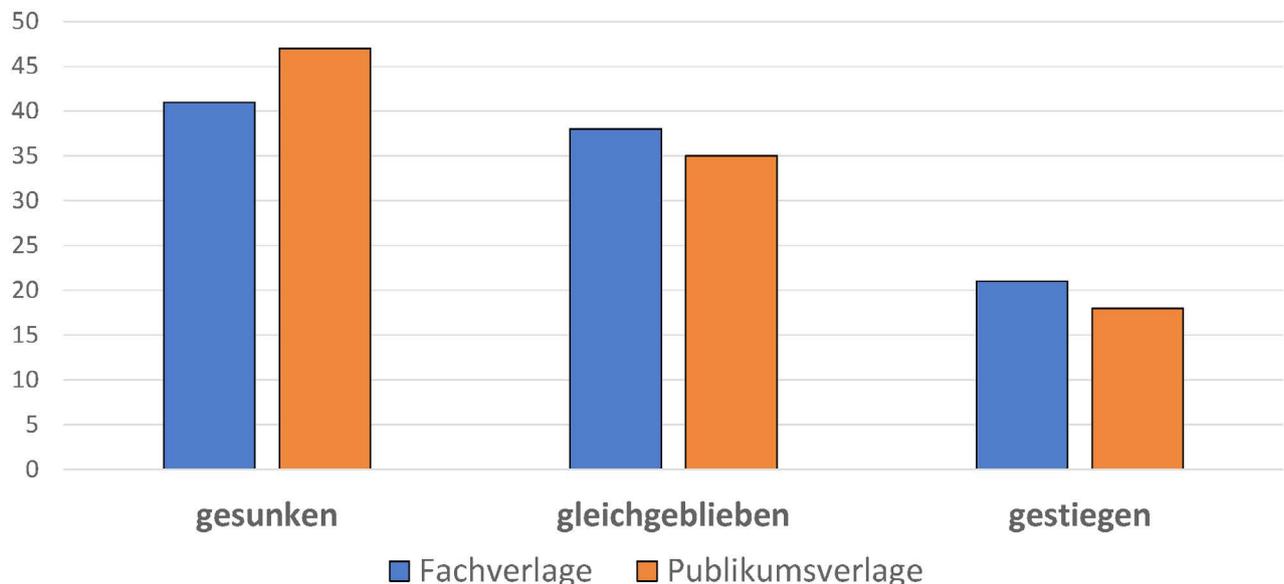
Fußnote: Die Erhebung aller Daten war nicht nur für die Analyse aufwendig. Deswegen hier ein Dank an die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Umfrage, die sicher mit einigem Aufwand (wer hat schon immer alle Zahlen griffbereit?) das nötige Datenmaterial zur Verfügung gestellt haben.

Was bleibt zu tun?

Reduziert man die im „Medienmonitor: Kennzahlen“ erhobenen Umfrage-Ergebnisse auf die Kern-Aussagen, überrascht weniger die nachlassende Begeisterung über Facebook als die starke Nutzung von Instagram als Kommunikationskanal. Ein deutlicher Nachholbedarf besteht aber in Sachen Strategie und Kennzahlen – wenn ein Großteil der Verlage beides für sich nicht definiert hat, darf man sich auch nicht wundern, wenn es mit der Zielgruppe in den sozialen Netzwerken nicht klappt.

Abbildung 8: Das Umfrageergebnis auf die Frage „Haben Sie den Eindruck, dass sich Ihre Reichweite auf Facebook verändert hat mit Blick auf die letzten 12 Monate?“ weist auf eine großen Verwerfungen durch die Änderung des Algorithmus hin.

Veränderung der Reichweite auf Facebook



Facebook ändert seinen Algorithmus – aber die Verlage sind (noch) entspannt

Wir haben Kolleginnen und Kollegen aus Verlagen gefragt, wie sich die Änderung des Facebook Algorithmus auf die Reichweite der Verlage ausgewirkt haben. Der Tenor ist grundsätzlich entspannt bis abwartend.



christine seiler,
online managerin,
aufbau verlag

Im Zuge des neuen Facebook-Algorithmus wurde ja viel über die möglichen negativen Auswirkungen für Unternehmensseiten spekuliert. Eine Veränderung der organischen Reichweite konnten wir im Vergleich zu früher auf unserem Kanal jedoch nicht verzeichnen.



stefanie krapp
communications manager
tessloff verlag

Wir haben noch keine nennenswerten "Einbrüche" oder Veränderungen festgestellt. Wir versuchen einfach weiterhin, Beiträge zu posten, die die Menschen zur Interaktion animieren und einen gewissen Unterhaltungswert haben. Das scheint zu funktionieren. Vielleicht zeigt die Änderung des Algorithmus aber erst nach einem längeren Zeitraum eine Auswirkung.

Die folgenden (wichtigsten) Kennzahlen orientieren sich an den von Facebook selbst zurückgelieferten Kennzahlen im Facebook Statistiken-Dashboard. Äquivalente dazu finden sich ebenso in den meisten anderen Netzwerken.

Kennzahlen in den sozialen Netzwerken **Die wichtigsten Kennzahlen im Überblick**

„Gefällt mir“-Angaben

Zeigt die Entwicklung der Fan-Zahlen einer Facebook-Seite, sowohl im positiven („Like“) als auch im negativen („Gefällt mir nicht mehr“), auf einer Zeitachse.

Reichweite

Ermittelt (bezahlt wie organisch), wie viele Personen an welchen Tagen Inhalte gesehen haben (könnten!) und wie viele Interaktionen es gab.

Seitenaufrufe

Wie viele Besucher haben eine Facebook-Seite im ausgewählten Zeitraum besucht? Ebenfalls erfährt man hier Details zu den wichtigsten Quellen für den Traffic und Einblicke in demografische Daten der Seitenbesucher.

Handlungen auf der Seite

Nutzer können auf Facebook-Seiten unterschiedliche Handlungen vornehmen, beispielsweise Klicks auf Buttons oder auf externe Webseiten.

Beiträge

Im Bereich Beiträge wird die „Performance“ jedes Postings genau aufgeschlüsselt. Dies kann beispielsweise ein Indikator dafür sein, welche Art von Postings die größte Relevanz haben: Text-Postings, Bilder, Videos usw.

Personen

Erfasste demographische Daten der Personen, denen deine Seite gefällt, basierend auf Alters- und Geschlechtsangaben aus ihren Profilen.

Kommentare

Anzahl der Kommentare zu einem Beitrag.

Engagement / Interaktionsrate

Um dem Schielen auf Fan-Zahlen als Kennzahl ein Ende zu bereiten und eine tatsächliche Interaktions-Metrik zu erhalten, wurde der „Engagement-Faktor“ oder Interaktionsrate entwickelt. Für die Berechnung der Interaktionsrate (oder Aktivität) werden die Anzahl der Likes, Kommentare und Shares im Verhältnis zur Anzahl der Fans einer Seite gesetzt. Hier kann es also durchaus passieren, dass Seiten mit wenigen Fans, die aber sehr aktiv sind, einen höheren Wert erzielen als Seiten mit vielen Fans, die aber wenig Aktion zeigen.

Kennzahlen im E-Mail-Marketing **Die wichtigsten Kennzahlen im Überblick**

Öffnungsrate

Wie viele Empfänger haben den Newsletter geöffnet? Wichtig ist der Wert „Eindeutige“ oder „unique“, also ohne Mehrfachöffnungen.

Klickrate/ Click-Through-Rate

Wie viele (eindeutige) Empfänger haben auf einen oder mehrere Link geklickt?

Abmelderate

Wie viele Empfänger haben sich vom Mailing oder Newsletter abgemeldet?

Bounce Rate

Wie viele Mailings oder Newsletter konnten zum Beispiel aus technischen Gründen nicht zugestellt werden? Das können fehlerhafte E-Mail-Adressen sein oder Mail-Server auf der Gegenseite, die die Zustellung verhindert haben.

Unterschieden wird auch noch in „Soft Bounce“ und „Hard Bounce“: Ein „Soft Bounce“ ist eine E-Mail, die es bis zum Mailserver des Empfängers geschafft hat (die E-Mailadresse ist dort also bekannt), dort aber nicht bis zum Empfänger selbst gelangt. Ein „Hard Bounce“ ist eine permanent unzustellbare E-Mail. Gründe sind zum Beispiel ungültige Adressen (unbekannter Domainname, Schreibfehler usw.). Möglicherweise hat auch der Mailserver des Empfängers den Mailserver des Senders blockiert.





X Δ
zur anmeldung



**referent
michael vogelbacher**
ist seit 1997, also seit mehr als 20 Jahren, für seine Kunden aktiv. Dabei hat Rechtsanwalt Vogelbacher viele Jahre als Syndikusanwalt, Geschäftsführer und Geschäftsleitungsmitglied in Unternehmen gearbeitet und die Unternehmen in allen rechtlichen und wirtschaftlichen Fragestellungen beraten und selbst erfolgreich Unternehmen aufgebaut.

Termin: Montag, 23. April, 13 bis 14 Uhr

Teilnahmekosten: 69,90 Euro pro Teilnehmer

(Preis zuzüglich MwSt; sollten Sie mit mehreren Personen am Webinar teilnehmen wollen, erfragen Sie unter info@digital-publishing-report.de Gruppenpreise). Alle Teilnehmer erhalten kostenlos die Aufzeichnung des Webinars.

webinar so rüsten sie ihr unternehmen für die DSGVO

Am 25. Mai tritt die neue EU-Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) in Kraft. Bis zu diesem Termin müssen Unternehmen ihre Datenverarbeitungs-Prozesse an die neuen Regeln anpassen. Haben Sie sich mit den Verarbeitungsverzeichnissen auseinandergesetzt, mit denen Sie Ihre Prozesse, bei denen personenbezogene Daten verarbeitet werden, dokumentieren? Haben Sie Ihre TOM, also die technisch organisatorischen Maßnahmen im Griff? Wissen Sie schon, wie Sie dann auch Daten löschen können, denn die EU DSGVO kennt das Recht auf Vergessenwerden. Und zudem, wie gehen Sie sicher, dass auch Ihre Dienstleister, an die Sie Daten Ihrer Kunden übermitteln (z. B. Hosting-Dienstleister) sicher mit den übergebenen Daten umgehen?

webinar „google analytics für einsteiger“

Die Grundlage für die effektive Steuerung Ihrer Online-Marketing-Kanäle und die Optimierung Ihrer Website ist die Web-Analyse. Google Analytics ist dabei eines der mächtigsten Tools, um auf Basis von Berichten und Kennzahlen Ihre Online-Marketing-Strategien besser zu priorisieren. In unserem Webinar zeigen wir Ihnen, wie Sie Google Analytics von Anfang an richtig und wirksam als Tool für die Steuerung Ihres Webauftritts und Ihrer Online-Marketing-Strategie einsetzen können.

Termin: 12. April 2018, 10.00 – 11.00 Uhr

Teilnahmekosten: 69,90 Euro pro Teilnehmer

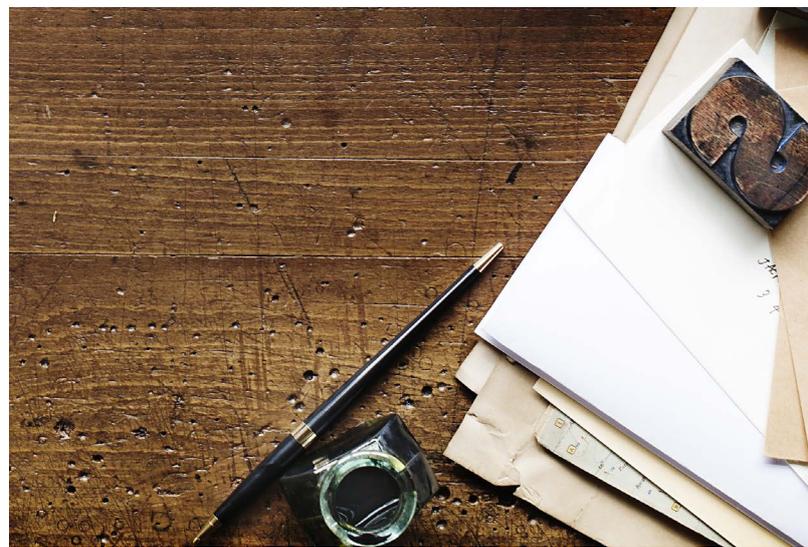
(Preis zuzüglich MwSt; sollten Sie mit mehreren Personen am Webinar teilnehmen wollen, erfragen Sie unter info@digital-publishing-report.de Gruppenpreise). Alle Teilnehmer erhalten kostenlos die Aufzeichnung des Webinars.



**referent
cathrin tusche**

Cathrin Tusche ist Online-Marketing Beraterin und unterstützt Selbstständige und kleine und mittlere Unternehmen. Für Firmen konzipiert sie maßgeschneiderte Workshops zu den Themen Suchmaschinenoptimierung (SEO), Google AdWords, Google Analytics sowie Facebook-Marketing.





wirkungsvolle storytelling-formate für die kundenansprache

stephanie kowalski

Storytelling ist heute wichtiger denn je, um seine potenziellen Kunden zu erreichen. Die Digitalisierung hat hier schließlich das Kommunikationsverhalten stark verändert, was Unternehmen vor große Herausforderungen stellt. Zugleich gibt es immer neue Kommunikationskanäle, um Menschen im Laufe ihrer Customer Journey auf Kurs zu halten. Sowohl Online- als auch Offline-Kanäle werden hier genutzt. Ste-

phanie Kowalski stellt in diesem Beitrag verschiedene Strukturen und Formate für erfolgreiches Storytelling vor und zeigt gelungene Beispiele.

Nur mit einer personalisierten Kundenansprache und passend erzählten Geschichten können Sie sich und Ihr Unternehmen, Ihr Produkt, Ihre Dienstleistung oder Ihre Marke von der Masse an Mitbewerbern abheben.

Eine gute Geschichte kann für Unternehmen in doppelter Hinsicht wirken:

- Sie hilft, Informationen und die Kernbotschaften eines Unternehmens besser an Kunden, Stakeholder und Mitarbeiter zu vermitteln.
- Außerdem unterstützt und erleichtert gelungenes Storytelling den Beziehungsaufbau zwischen Unternehmen und Kunden.

Storytelling bedeutet dabei keineswegs, Geschichten um ihrer selbst willen zu erzählen. Sie werden vielmehr in Marketing und Kommunikation gezielt eingesetzt, um Reaktionen hervorzurufen und ein bestimmtes Verhalten zu initiieren. Welches Verhalten das ist, hängt von Strategie und Zielsetzung ab.

Was macht wirksame Geschichten aus?

In der Werbung, im Marketing oder in der Kommunikation wird Storytelling eingesetzt, um Zielgruppen auf einer sachlichen und emotionalen Ebene anzusprechen. Das gelingt aber nur, wenn man es schafft, die Menschen sowohl zu unterhalten als auch gut zu informieren.

Aber warum ziehen uns gute Geschichten so magisch an? Folgende Aspekte sind Bestandteil einer jeden guten **Geschichte**:

- **Drama:** Erzählungen brauchen eine dramatische Entwicklung und emotionale Dynamik. Das Leben hat Hochs und Tiefs. Menschen identifizieren sich also besonders mit dramatischen Geschichten.
- **Vertrautheit:** Je vertrauter eine Geschichte für die Zielgruppe ist, desto mächtiger ist sie. Vertraute Geschichten erleichtern den Zugang zur Geschichte, auch wenn diese bisher Unbekanntes vermittelt. So können Emotionen schneller hervorgerufen und Vertrauen geschaffen werden.
- **Einfachheit:** Einfache Geschichten sind starke Geschichten. Nehmen Sie alles das heraus, was der Geschichte nicht dient. Wer einfache Geschichten erzählt, kann die Zielgruppe dazu bringen, zu den gewünschten Schlussfolgerungen zu kommen. Es sind die einfachen Geschichten, die uns oft faszinieren, bewegen und ins Tun bringen.
- **Immersion:** Je tiefer Menschen in eine Geschichte eintauchen, desto stärker identifizieren sie sich mit ihr. Im Storytelling ist es daher wichtig, Menschen möglichst schnell in die Geschichte hineinzuziehen und sie mitzunehmen.
- **Identifikation:** Umso mehr sich die Menschen mit einer Geschichte identifizieren können, desto wahrscheinlicher sind sie zu überzeugen. Wer Ähnlichkeiten zwischen seiner eigenen Geschichte oder Situationen

und Erlebnissen feststellt, findet schneller eine emotionale Ebene und wird von der Geschichte gefesselt.

- **Vertrauen in den Erzähler:** Die Qualität der Geschichte ist auch abhängig von den Gefühlen, die wir gegenüber dem Geschichtenerzähler entwickeln. Storytelling funktioniert daher dann am besten, wenn Marken und Unternehmen bereits ein gewisses Maß an Vertrauen genießen und in die Beziehung zu ihren Kunden investieren.

Finden Sie die richtige Struktur für Ihre Story

Zu wissen, was eine gute Geschichte ausmacht, ist ein Baustein. Um selbst eine solche Geschichte zu erzählen, braucht es aber noch weitere Bausteine. Dazu zählt die Überlegung, wie die Struktur Ihrer Erzählung aussehen sollte. Soll die Story immer wieder auf die gleiche Weise erzählt werden? Oder wird sie in unterschiedlichen Formaten präsentiert? Jede Erzählstruktur hat ihre Vor- und Nachteile:

1. Lineares Storytelling

Im Rahmen des linearen Storytellings werden Informationen oder Erzählstränge hintereinandergeschaltet. Die örtliche Veränderung ist an den Zeitablauf gebunden. Lineare Erzählstruk-



turen haben einen Autor und viele Zuschauer – in der Regel die Zielgruppe, die man anzusprechen versucht.

Ein Nachteil: Die Zuschauer oder die potenziellen Kunden können die erhaltenen Informationen nur aufnehmen, aber diese nicht an den Autor in Form von Fragen zurückspielen. Genau diese starren Strukturen funktionieren heutzutage kaum noch. Eine gute Geschichte entsteht schließlich durch die Immersion, die Integration und die emotionale Involviertheit der Zielgruppe. Storytelling sollte der Zielgruppe immer etwas Neues zu entdecken geben.

Auch wenn somit im Social Web oder in anderen digitalen Kanälen und Plattformen andere Erzählstrukturen bevorzugt werden, kann der Einsatz von linearem Storytelling durchaus sinnvoll sein. Ein schönes **Beispiel** dafür: In Zusammenarbeit der Bayerischen Sparkassenstiftung und dem Kulturrats der Stadt Regensburg entstand die **Abenteuergeschichte der Orgelmaus**, die in zwölf Kapiteln erzählt wurde. Mit der Geschichte sollten Aufmerksamkeit für die Orgel des historischen Museums Regensburg und Wissen über Orgelmusik sowie die Geschichte des Instruments vermittelt werden.

2. Crossmediales Storytelling

Unter crossmedialem Storytelling versteht man das Erzählen von Geschichten mithilfe unterschiedlicher Formate. Die Geschichte wird nicht in mehrere Teile geteilt, sondern abgeschlossen in ihrer Gesamtheit mithilfe verschiedener Medien erzählt. Crossmediales Storytelling funktioniert sowohl mit Offline- als auch Online-Kanälen: Dazu zählen Social-Media-Kanäle, Newsletter, Blogs, Websites, Pressemitteilungen, Presseveranstaltungen, Kundenveranstaltungen, Messen, Kongresse und vieles mehr.

Crossmediales Storytelling können Sie nur dann erfolgreich umsetzen, wenn Sie auf folgende drei Aspekte achten:

1. Jede Zielgruppe hat einen eigenen Kanal. Schauen Sie genau hin, wer Ihre Zielgruppe auf welchem Kanal ist und passen Sie Ihre Geschichte dementsprechend an. Aber nicht nur der Kanal sollte berücksichtigt werden: Achten Sie auch darauf, um welche Altersgruppe es sich dabei handelt.
2. Gute Geschichten brauchen Gefühle. Eine gute Geschichte kann kurz oder lang sein. Aber Gefühle dürfen in keiner Story fehlen. Schließlich sind Gefühle der Grund, warum sich die Zielgruppe für das Erzählte interessiert und sie weitererzählt.

3. Kernbotschaften nicht vergessen. Die Botschaft, die Sie mit der Geschichte erzählen wollen, muss in dieser klar erkennbar sein – egal, um welche Fassung es sich dabei handelt. Stellen Sie sich dabei immer wieder die Frage, warum Sie ausgerechnet diese Geschichte erzählen und was Sie bei Ihrer Zielgruppe damit erreichen wollen.

Wie crossmediales Storytelling in Rahmen von Kampagnen genutzt werden kann, zeigt #BoschExperience. Das Storytelling konzentriert sich in diesem Fall auf aktuelle Ereignisse – wie beispielsweise die WM im Sommer 2014. Hier ernannte Bosch den Stadionsprecher Mario Tito zum **Helden des Alltags**. Eine Ehre, die ihm zu Teil wurde, da er ein Mikrofon von Bosch für seine Tätigkeit nutzte.

Allerdings setzt Bosch beim Storytelling auch auf die **Zusammenarbeit mit diversen Multiplikatoren**.

3. Transmediales Storytelling

Durch den Medienwandel kommen ständig neue digitale Kanäle dazu. Dadurch ist es möglich, die eigene Geschichte nicht mehr mit einem einzigen Medium zu erzählen, sondern das Storytelling mit vielen unterschiedlichen Medien zu gestalten. Transmediales Storytelling ist genau das: eine Erzählung in mehreren Medien.

Es gibt zwei Varianten, transmedial zu erzählen. Bei der Franchise-Methode werden verschiedene Geschichten in einem Medium geschildert. Die verschiedenen Erzählungen finden aber alle in einem gemeinsamen Universum statt. Je mehr unterschiedliche Geschichten man erzählt, desto größer wirkt die gesamte Erzählung im Kopf der Zielgruppe.

Beispiel: Mit dem ersten „Iron Man“ Film 2008 begann Marvel Studios, sein riesiges Comic-Universum auch cineastisch darzustellen. Mit der Einführung weiterer Charaktere nahm die Größe dieser Welt zu. Kampagnen, die Charaktere oder das Universum für sich nutzten, ließen nicht lange auf sich warten. Ein gelungenes Beispiel ist hierfür die Zusammenarbeit von Samsung Mobile und Marvel Studios. Samsung nutzte das Marvel-Universum, um seine neuesten Produkte vorzustellen. Gleichzeitig ermöglichten sie es der Zielgruppe, mithilfe dieser Technik Teil des Comic-Universums zu werden und eine eigene **Geschichte** zu erleben.

Die zweite Variante transmedialen Erzählens wird **Portemanteau-Methode** genannt: Die Geschichte wird in mehreren Medien erzählt. Die größte Herausforderung ist hierbei, die Zielgruppe zum Wechsel des Kanals zu animieren, denn nur dann kann die Erzählung funktionie-

ren. Wer seine Geschichte so spannend wie möglich erzählt, wird kein Problem haben, seine Zielgruppe kanalübergreifend an die Hand zu nehmen.

Die „Inside Experience“ von Intel und Toshiba aus dem Jahr 2011 ist ein gutes Beispiel für die Portemanteau-Methode. Eine junge Frau war in einem Zimmer eingesperrt. Als Kontakt zur Außenwelt stehen ihr nur ein Laptop und eine schwache Internetverbindung zur Verfügung. Sie kann sich sowohl auf Twitter als auch Facebook mit anderen Usern unterhalten. Die User können der Frau auf YouTube zusehen und Tipps geben, die sie einsetzen kann, um freizukommen. Das Ergebnis kann dann wieder von den Usern auf YouTube gesehen werden. Die User interagieren direkt mit der Protagonistin der Handlung und sind so Teil der **Geschichte**.

4. Dynamisches Storytelling

Es war tatsächlich die Coca-Cola Company, die den Begriff „Dynamic Storytelling“ entwickelte: Statt Geschichten über sich selbst und ihre Produkte zu erzählen, setzt sie die Sicht der Konsumenten und deren Erfahrungen mit den Produkten in Szene.

Die sozialen Netzwerke sind ein wichtiger Baustein für dynamisches Storytelling: Neben der User-Interaktion lassen sich gewonnene Daten für die Personalisierung der Geschichte nutzen. So wirkt die Story offener und individueller auf Teile der Zielgruppe. Wie beim transmedialen Storytelling lassen sich unterschiedliche Online- und Offline-Kanäle miteinander verknüpfen, um die gesamte Geschichte zu erzählen.

42nd Entertainment wiederum dachte sich das Alternative Reality Game (ARG) „Why so serious“ aus, um die Wartezeit auf die Premiere des Kinofilms „Batman – The Dark Knight“ zu verkürzen und Fans auf den bevorstehenden Start hinzuweisen. Das Spiel begann auf einer Comic-Messe und wurde sowohl online als auch zu großen Teilen in der Realität veranstaltet. Das ARG dauerte 15 Monate. Über 11 Millionen Batman-Fans aus 75 Ländern beteiligten sich. Im Rahmen einer weltweiten Schnitzeljagd fanden Fans Botschaften an Spiegeln, auf T-Shirts oder auch auf Handys, die absichtlich weggeworfen wurden. Bestückt waren diese Fundstücke mit Hinweisen auf unterschiedliche Webseiten, die die Spieler ein Stück weiter voranbrachten. Fans mussten Rätsel lösen, Aufgaben erfüllen und Punkte sammeln. Die Fans der Batman-Filme wurden so Teil der Geschichte und bekamen sogar die **Gelegenheit**, diese selbst weiterzuzählen.

Wenn Sie dynamische Geschichten erzählen wollen, ist es entscheidend, dass Sie Ihrer Zielgruppe die Gelegenheit geben, mitzumachen. Dynamischen Storytelling öffnet bewusst die Strukturen, um die Zielgruppe einzubinden. Dadurch verändert sich die Geschichte ständig und kann dadurch unendlich weitererzählt werden, so lange jemand mitmacht.

Methoden des Storytellings

Die bereits genannten Strukturen des Storytellings sind bei der Entwicklung von Konzepten und Kampagnen wichtig. Doch auch für die Story selbst gibt es Methoden und Stile, die Sie verwenden können.

Im Folgenden fasse ich die wichtigsten Methoden des Storytellings zusammen. Natürlich können Sie diese auch kombinieren, wenn es thematisch passt, doch in meiner Darstellung konzentriere ich mich bewusst auf die Reinformen. So wird die jeweilige Struktur und Methode klarer und Sie können entscheiden, welche Elemente für Ihr Storytelling sinnvoll und relevant sind.

Dreiteilige Strukturen

Wer ein dringendes Problem oder eine Krise zum Mittelpunkt seiner Geschichte machen will, sollte am besten die dreiteilige Struktur nutzen. Hier schreitet das Problem förmlich nach einer Lösung und treibt so die Story weiter.

Drei-Akte-Aufbau:

Diesen Aufbau kennt man bereits aus Kindheitstagen und bietet viel Raum für Handlungsmöglichkeiten. In der **Einleitung** werden Hauptcharaktere, der Ort sowie der zentrale Konflikt eingeführt. Im **Hauptteil** spitzt sich der Konflikt zu und nimmt am Höhepunkt überwältigend, sodass der Protagonist am Tiefpunkt steht. Der Konflikt wird am **Schluss** aufgelöst und der Tiefpunkt überwunden.

V-Formel von Dave Lieber:

Mit der V-Formel von Dave Lieber können Sie schnell emotionale Reaktionen bei Ihrer Zielgruppe hervorrufen. Die Formel ähnelt dem Drei-Akte-Aufbau, dramatisiert aber das Problem und/oder die Krise: Die Hauptfigur wird vorgestellt, der Leser begleitet sie durch seine Krise bis zum Tiefpunkt, am Schluss erfährt die Krise eine Trendwende und die Geschichte endet mit einem Happy End. Die Zielgruppe fühlt mit dem Protagonisten mit und stellen sich hinter die Figur, bis diese/r wieder auf beiden Füßen steht.

Problem-Dramatisierungs-Lösung:

Auch bei diesem Schema steht das Problem im Mittelpunkt. Hier zeigt man auf, wie das Problem schlimmer werden könnte, wenn es nicht gelöst wird. Diese Storytelling-Struktur konzentriert sich auf die Problematik, lässt eine Einleitung außer Acht und präsentiert am Ende eine Lösung. Ein Beispiel dafür ist dieser **Werbespot**.

Story-Formel von Dale Carnegie:

Der Protagonist schildert aus persönlicher Perspektive eine verzackte **Situation oder einen Vorfall**. Anschließend werden **Maßnahmen** beschrieben, die zur Lösung des Problems geführt haben. Am Schluss werden die **Vorteile**, die die Zielgruppe auch für sich nutzen kann, aufgezeigt. Mit der Story-Formel von Dale Carnegie kann eine Erzählung präsentiert werden, mit der sich die Zielgruppe sofort identifizieren oder verbinden kann.

Vorher-Nachher-Brücke

Die Vorher-Nachher-Brücke hat drei Elemente: **Vorher** beschreibt das aktuelle Problem, die Situation oder die Befürchtung. **Nachher** beschreibt ein zukünftiges Szenario, in dem das Problem bereits gelöst ist. Die **Brücke** beschreibt, wie das Szenario erreicht wurde. Die

Vorher-Nachher-Brücke eignet sich besonders gut für kurze Geschichten, in denen Sie eine kurze und prägnante Antwort zu einem Kundenproblem darstellen möchten. Die Kosmetikindustrie greift häufiger auf dieses Format, da wenige Sekunden ausreichen, um eine klare Antwort und einen positiven Ausgang zu schildern. Ein schönes Beispiel ist hier der 25-sekündige **Werbespot** von Nivea Österreich.

Ist-Vision-Kontrast von Nancy Duarte:

Nancy Duarte hat dieses **Schema** ursprünglich für Präsentationen entwickelt. Im Zentrum steht das eigene Unternehmen, die Marke, das Produkt oder die Dienstleistung, das am Ende der Geschichte eine Vision Wirklichkeit werden lässt. Am Anfang wird der aktuelle Zustand beschrieben. Danach die Vision die erzielt werden soll. Zum Schluss wie diese Vision mithilfe eines Produkts umgesetzt werden konnte.

Strukturen ohne Problem- oder Krisenbenennung

Natürlich können Sie auch auf Strukturen zurückgreifen, die Probleme und Krisen vollkommen außer Acht lassen. Wenn Sie Ihr Unternehmen, Marke, Produkt oder Dienstleistung möglichst positiv darstellen wollen, eignen sich die folgenden Erzählstrukturen.

Diese Produktseite von Apple ist ein schönes Beispiel für die Star-Chain-Hook-Formel von Frank Dignan.

The image shows a screenshot of the Apple iPad Pro product page. A hand is holding a white Apple Pencil over the iPad Pro, which displays a colorful abstract pattern. The page features the text 'iPad Pro' and 'Alles, was du machst, machst du besser.' A yellow star icon is labeled 'Star'. A red arrow points from the star to the text 'Hook'. A chain link icon is labeled 'Chain'. Below the iPad, there is a paragraph of text: 'Ganz gleich, welche Aufgabe es gibt – das neue iPad Pro ist bereit dafür. Und für noch viel mehr. Es ist leistungstärker als die meisten PC Laptops und dabei ganz einfach zu verwenden. Das überarbeitete Retina Display sieht so beeindruckend aus, wie es sich anfühlt. Und es kommt mit iOS, dem fortschrittlichsten mobilen Betriebssystem der Welt. Das iPad Pro. Alles, was du von einem modernen Computer heute erwartest. Nur noch etwas, nun ja, besser.'

Golden Circle von Simon Sinek

Dies eignet sich besonders gut für Storytelling, wenn Sie die Entstehungsgeschichte Ihrer Marke in den Mittelpunkt stellen. Die Struktur hat drei Teile: Im ersten Teil geht es um das **Warum**. Erklären Sie den Zweck Ihres Unternehmens. Im zweiten Teil geht es um das **Wie**. Arbeiten Sie heraus, wie Ihr Unternehmen das Warum erreicht. Zum Schluss behandeln Sie das **Was**. Hier stellen Sie die Maßnahmen vor, die Sie unternehmen, um das Warum zu erreichen. Das Warum ist die wichtigste Komponente,

denn beide nachfolgenden Teile sind von ihr abhängig. Das Warum definiert den Wert, den die Marke in den Augen der Zielgruppe hat.

Star-Chain-Hook Formel:

Dr. Frank Dignan, ein Berater der University of Chicago Press, entwickelte eine Formel zum Schreiben von Werbetexten und griff bei der Erklärung seiner Formel auf Metaphern zurück. Der **Star** steht für eine aufmerksamkeitsstarke Einleitung, die positiv und optimistisch formuliert ist. Bei der **Chain** handelt es sich um eine Reihe aufeinanderfolgender Fakten, Vorteile und Gründe, die die Aufmerksamkeit der Zielgruppe in Interesse umwandeln. Mit dem **Hook** kreiert man einen ausdrucksstarken Call-To-Action, der die Zielgruppe zum Handeln animiert.

Mehrstufige Strukturen

Wer rund um sein Unternehmen, seine Marke, sein Produkt oder seine Dienstleistung über weitaus mehr Details, Informationen und Hintergründe verfügt, kann sich auch an Geschichten mit mehreren Entwicklungsschritten versuchen.

Storyformel von Pixar

Pixar nutzt diese Formel für den Großteil seiner Filme. Sie geht zurück auf das Modell „**Story Spine**“ von **Kenn Adams**.

Man beginnt mit einem **Ist-Zustand**. Ein **Ereignis** findet statt und die bestehende Welt verändert sich. Es folgt eine beliebige Anzahl von **Handlungsabläufen**. Am Ende wird **die Welt** erlöst oder die Gegebenheiten verändern sich zum **Positiven**.

Heldenreise

Die Heldenreise kann man als Weiterentwicklung der Pixar-Formel betrachten. Sie beinhaltet laut Joseph Campbell insgesamt 12 Schritte. Zu Beginn erhört der Protagonist einen Ruf. Ihm wird eine Aufgabe gestellt. Im Rahmen der **Weigerung** wehrt sich der Protagonist, diese Aufgabe zu erfüllen. Früher oder später **bricht er auf** und begibt sich auf die Reise. Mit dem Anfang der Reise überschreitet der Held **die erste Schwelle** von der bekannten Welt in die unbekannte Welt. Auf seinem Weg treten **Prüfungen** auf, die es zu meistern gilt. An dieser Stelle begegnet der Protagonist einem **Mentor**, der ihm unter die Arme greift. **Schwierigere Prüfungen** erschweren dem Helden und seinem Mentor das Leben. Die höchste **Prüfung** oder auch der Endkampf erweist sich als Kampf gegen die eigenen inneren Widerstände und Illusionen. Das **Elixier** beschreibt die Transformation des Hel-

den, der alle **Prüfungen** bestanden hat und eine Belohnung erhält. Der Gegenstand steht für die innere Erfahrung oder Erkenntnis, zu der der Held gelangt ist. Der Held zögert, in den Alltag zurückzukehren, und **verweigert zunächst die Rückkehr**. Doch durch innere Beweggründe oder äußeren Zwang wird ihm keine Wahl gelassen und er muss die **Unterwelt verlassen**. Der Protagonist überschreitet **eine zweite Schwelle** und kehrt in seine Welt zurück.

Dieses Format ist äußerst komplex und braucht neben dem Helden einen Mentor, einen Hinderungsgrund, die Reise anzutreten, und einen langwierigen, mit Prüfungen versehenen Lösungsprozess. Die Heldenreise kann für Consulting-Firmen von Interesse sein, wenn sie beispielsweise einen Kunden betreuen, der sich in einem Change-Management-Projekt innerhalb seines Unternehmens befindet.

5-Akte-Aufbau von Gustav Freytag:

Sie gehen gerne ins Theater? Dann kommt Ihnen der 5-Akte-Aufbau von Gustav Freytag vielleicht bekannt vor. Diese Struktur stammt aus der Dramentheorie und gibt noch genauer vor, was, wann und wie etwas passiert.

In der **Exposition** werden alle Figuren und der Auslöser für einen Konflikt oder ein Problem vorgestellt. Der Auslöser ist aber nicht immer deutlich zu erkennen. In der **Handlungssteigerung** wird die Lösung durch weitere Hindernisse erschwert. Auf dem **Höhepunkt oder Klimax** werden Handlung und Konflikt sprichwörtliche auf die Spitze getrieben. Kurz vor Schluss (**Handlungsabfall**) wird die Spannung abgebaut und die Konsequenzen des Höhepunkts werden offenbart. Zum Schluss erfolgt die **Auflösung** des Konflikts.

Die Unterteilung in fünf Teile kann Ihnen dabei helfen, die Emotionen, die die Zielgruppe in Ihre Geschichte investiert, über einen längeren Zeitraum zu halten und aufzubauen. Der Aufbau kann für die unterschiedlichsten Produkte und Dienstleistungen verwendet werden. Ein schönes Beispiel dafür ist das Produktvideo von **Dropbox**.

Gelungene Kundenansprache: Storytelling Best Practices

Viele gute Geschichten, die von Marken und Unternehmen erzählt werden, sind aber längst mehr als bloße Geschichten. Heutzutage erzielen vor allem die Unternehmen Aufmerksamkeit, die mit den eigenen Produkten die Welt ein wenig besser machen wollen. Da überrascht es nicht, dass einige Marken auch gesellschaftliche Belange adressieren.

Always

Ein solches Thema greift etwa die Marke Always auf: Mit der zeitlosen Kampagne **#LikeAGirl** versuchte man mit unterschiedlichen Leitsprüchen, Mädchen mehr Selbstbewusstsein zu vermitteln. Die erste Kampagne startete im Jahr 2014. Mit der neuesten Fortsetzung **#KeepGoing** ermuntert Always nun die Mädchen, sich nicht von Fehlschlägen aufhalten zu lassen. Die Kampagne soll also Mädchen die Angst vor dem Versagen nehmen.

Ein Spot begleitet Schulmädchen, die verschiedene Herausforderungen im Alltag meistern müssen. Ein Making-of beleuchtet die Ansichten der Regisseurin. Eine Website hält Case Studies bereit, die zeigen, wie Always junge Mädchen und Frauen unterstützt. Nachrichten und Meldungen auf Facebook erzählen über weitere Kooperationen, die Frauen auf den unterschiedlichsten Gebieten fördern. Twitter und Instagram werden von Always genutzt, um in den Dialog mit der Zielgruppe zu treten, die sich über ihre eigenen Geschichten und Erfahrungen austauschen.

Deutsche Telekom

Man kann in sozialen Netzwerken seine eigenen Geschichten platzieren, um möglichst viele Menschen zu erreichen. Es gibt aber auch Geschichten, die nichts mit Produkten oder Angeboten zu tun haben und es trotzdem schaffen, für Aufmerksamkeit zu sorgen. Menschen lieben solche Geschichten – und sie verbreiten sich wie ein Lauffeuer in den sozialen Netzwerken.

Wenn Sie es schaffen, solch einen Trend rechtzeitig aufzuspüren und die Geschichte sinnvoll weiterzuführen, dann können Sie mit Ihrer Geschichte und damit auch mit Ihrer Marke hohe Bekanntheit erlangen.

Genau das ist im Jahr 2014 der Telekom gemeinsam mit **Bob Carey gelungen**. Der Fotograf machte Aufnahmen von sich im rosa Röckchen, um seine krebskranke Frau aufzuheitern. Die Telekom griff die Geschichte auf und erzählte sie mithilfe von Online- sowie Offline-Kanälen wie TV, Print, in den sozialen Netzwerken. Darüber hinaus holte das Unternehmen das Paar nach Berlin, organisierte eine Fotoausstellung für Bob Carey und drehte weitere Kampagnenfilme, um ihre Geschichte weiter zu erzählen. Das Medienecho war riesig.

AdCouncil

In einem **Video** sind zwei Skelette auf einer Leinwand zu sehen, die sich küssen, tanzen oder auf

andere Art und Weise miteinander interagieren. Doch dann treten die Menschenpaare hervor. Die Menschenmasse im Video ist bewegt – handelt es sich doch bei den Paaren um normale Menschen und keine bloßen Schauspieler. Wozu das Ganze? Die gemeinnützige amerikanische Organisation Ad Council wollte mit der Kampagne „Diversions & Inclusive“ im Jahr 2015 darstellen, dass Liebe und Freundschaft unabhängig ist von Herkunft, Hautfarbe, Behinderung oder Geschlecht.

Passend zu der Kampagne stellte das Ad Council die Website **lovehasnolabels.com** bereit, auf der es weitere Videos, Geschichten und Informationen zum Thema Voreingenommenheit gibt.

Zwei Jahre nach der Start der Kampagne „Love Has No Labels“ präsentierte das Ad Council gemeinsam mit R/GA ein weiteres **Video**. Es zeigt eine Aktion während des Allstar-Games der American-Football-Profiliga NFL. Es sind darin unterschiedliche Pärchen zu sehen, die auf unterschiedliche Art und Weise ihrer Liebe Ausdruck verleihen: gleichgeschlechtliche Paare genauso wie welche aus verschiedenen Religionen, unterschiedlicher ethnischer Herkunft oder einfach nur Freunde sowohl mit als auch ohne Behinderung. Neben diesem Video gibt es eine neue Landingpage, auf der man ein Quiz absolvieren kann, das versucht, über mögliche Vorurteile zu Themen wie gleichgeschlechtlicher Liebe oder über Diskriminierung aufzuklären. Besucher der Seite können ein persönliches Video erstellen und die Kampagnenbotschaft so in den sozialen Netzwerken verbreiten.

Heineken

Aktuelles und themengetriebenes Storytelling kann auch die Werbung der Konkurrenz aufgreifen, wie das Beispiel von Heineken zeigt. Die Vorgeschichte: Pepsi versuchte sich mit einem Werbespot am Thema der Bürgerrechtsdemonstrationen. **Der Werbespot brachte dem Unternehmen viel Häme ein.**

Der Grund: Das Storytelling war platt, unglaubwürdig und diente viel zu offensichtlich der Werbung.

Heineken reagierte auf diese Werbepleite und griff das Thema mit Fingerspitzengefühl und in Kooperation mit der Organisation The Human Library auf. Heraus kam der Werbespot „Open your World“ (siehe unten), der großen Anklang fand und Heineken Sympathien bei Kunden und Medien gleichermaßen einbrachte. Das Thema Diversität steht auch hier im Fokus, doch Heineken erzählt die Geschichte von Menschen. Es treten keine Schauspieler auf, sondern Men-

schen, mit denen sich die Zuschauer identifizieren können. Das ist Storytelling, das Menschen bewegt und Marken sympathisch macht.

Schlusswort: Beim Storytelling geht es um die Welt der Menschen

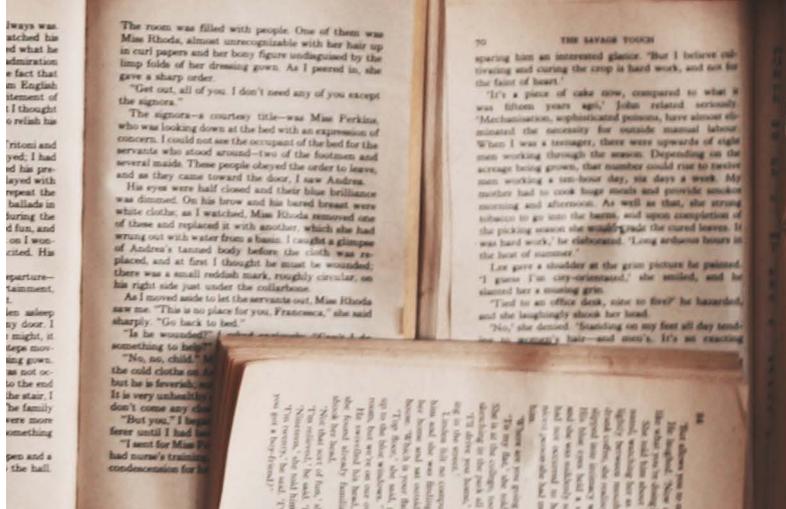
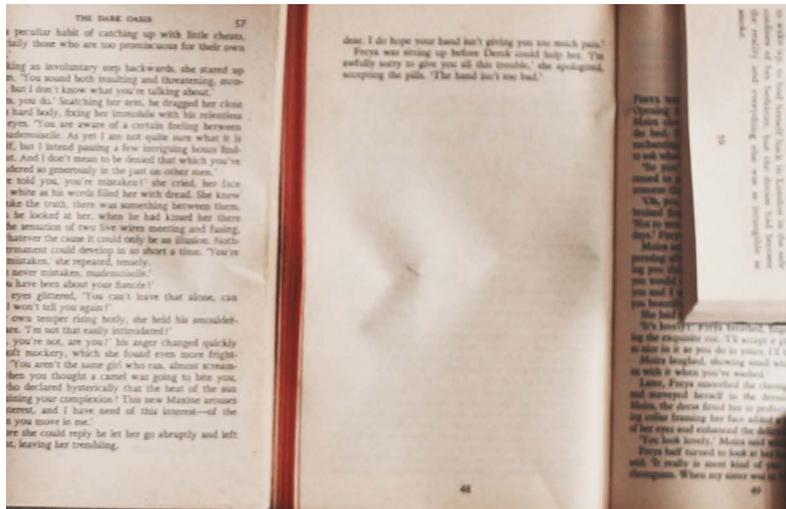
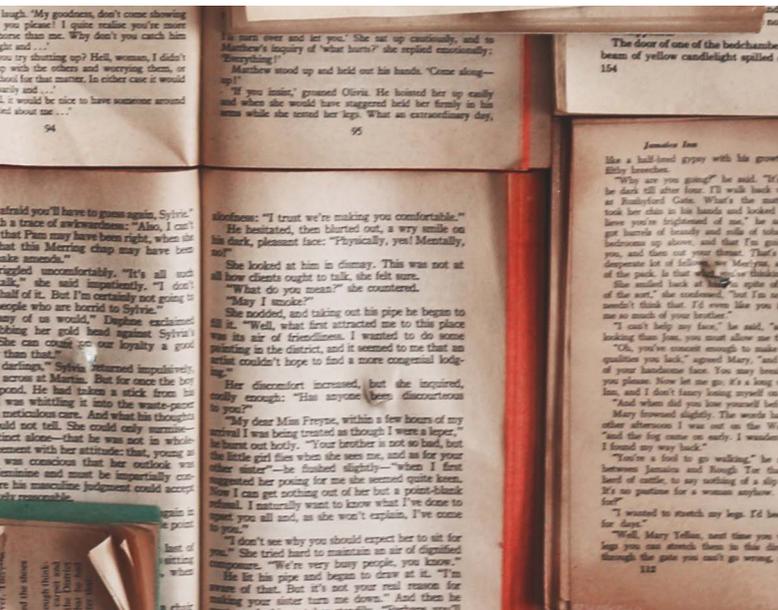
Storytelling ist ein mächtiges und bewährtes Element wirksamer Kommunikation und erfolgreichen Marketings. Es kann jedoch nur dann seine volle Wirkung entfalten, wenn Sie:

- Für Ihre Zielgruppe relevante Themen aufgreifen.
- Einen Bezug zum Alltag und Leben Ihrer Zielgruppe schaffen.
- Die Bedürfnisse Ihrer Kunden kennen und adressieren.
- Die passenden Formate und Methoden wählen, um Ihre Geschichten zu erzählen.
- Die verfügbaren Kommunikationskanäle – online wie offline – professionell und strategisch nutzen.

All diese Punkte haben eines gemeinsam: Es geht um Ihre Kunden und ihre Bedürfnisse. Beim Storytelling gilt der gleiche Grundsatz wie bei guter PR- und Kommunikationsarbeit: Wer sich in seine Zielgruppe hineinversetzen und ihre Sprache sprechen kann, kann sie auch erreichen. Wer nur von sich selbst spricht, ist dagegen meist uninteressant.



stephanie kowalski ist Bloggerin und unterstützt als freiberufliche PRlerin kleine und mittelständische Unternehmen bei ihrer Kommunikation. In ihrem Blog Online PR Guide <http://stephanieakowalski.de/> erklärt sie, wie man mithilfe bewährter PR-Strategien und moderner Online-Kanäle erfolgreich digital kommuniziert.



#meine digitale agenda

malte hempel

head of digital product management, vincentz network

Malte Hempel hat klassische Betriebswirtschaftslehre studiert. Anschließend war er einige Jahre als Produktmanager Neue Medien in der Versicherungsbranche tätig und hat dort die Digitalisierung im Onlinebereich vorangetrieben. Seit 2015 arbeitet er im Vincentz Network in Hannover. Zuerst als Digitalmanager und seit 2017 verantwortlich für das Digitale Produktmanagement im Verlagsbereich Coatings.



Aktuell höchste Prio in meinem Job

Gemeinsam mit drei Kollegen die Einführung eines verlagsweiten, neuen Web-CMS inkl. Webshops, E-Mailing, Marketing-Automation, CRM-Anbindung etc. Das ist ein „großer Brocken“ und eine Herausforderung fürs ganze Haus.

Meine zuletzt beste Idee

War die Ablösung einer bestehenden, hochpreisigen Software durch eine andere, ganz einfache (aber eigentlich für anderen Zweck gedachte).

„Scheitern als Chance“

Wir haben ein Produkt für eine digitale Messe und haben dort viel ausprobiert. Das hat wiederholt überhaupt nicht funktioniert. 2017 haben wir dann sehr intensiv und kontrovers Alternativen und Weiterentwicklungen diskutiert und anschließend das Produkt komplett verändert und überarbeitet. Das hat sich gelohnt! Wir hatten dieses Jahr erstmals die gewünschten Erfolge.

Wenn ich einen Wunsch frei hätte...

Mit „Wünschen“ habe ich es nicht so. Ich werde lieber selber aktiv und gehe die Dinge an – privat, beruflich und gerne im Sport.



#meine digitale agenda

wibke ladwig
social web ranger

Wibke Ladwig begleitet als Social Web Ranger Menschen in den digitalen Raum und passt auf, dass sie nicht von Bären gefressen werden. Sie denkt leise und laut über Identität, Geschichten und Gemeinschaften nach und wie man virtuelle und physische Räume sinnvoll miteinander verbinden kann. Außerdem irrtüchtert sie mit #printtwitter, Lakritzel, Findelkraken, #BibReise und Papperlahapp durch Digitalien und pflegt die Kunst der freundlichen Verstörung. Sie ist außerdem Teil des Kölner Kulturkollektivs Die Herbergsmütter.



Aktuell höchste Prio in meinem Job

Am meisten piesackt mich derzeit der immer noch ausstehende Relaunch meiner Website. Der gestaltet sich deshalb schwierig, weil ich mich mal wieder in einer Häutungsphase befinde. Verschiedene Themen treiben mich um und mir ist noch nicht ganz klar, wie ich sie sinnvoll miteinander verbinden kann: digitale Dörfer, echte Gemeinschaften, Vernetzung ländlicher und urbaner Räume, unabhängiger Einzelhandel, gelebte demokratische Utopien und die Rolle von Kultur- und Bildungseinrichtungen, allen voran die öffentlichen Bibliotheken. Da stört derzeit, was sich allzu manifest darstellt. Aber gut, niemand beabsichtigt, eine Website in Stein zu meißeln ... Vermutlich sollte ich sie endlich freischalten und ins digitale Leben entlassen. Heidewitzka!

Meine zuletzt beste Idee

Mal abgesehen von der geradezu genialen Eingebung, eine Erbsensuppe für diesen usseligen Tag aufzusetzen? Im Grunde leide ich eher daran, dass ich immer sehr viele Ideen habe und mir oft Zeit und Geld fehlen, um sie umzusetzen. Wenn ich etwas wegzoome, halte ich meine Idee immer noch für gut, vor einer Weile aus verschiedenen Echokammern (oder, wenn man so will, Filterblasen) einen Schritt zurückzutreten und sie mit etwas Abstand auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu beobachten. Man neigt ja gerade im digitalen Raum dazu, sich vermeintlichen Zwängen von Diensten zu beugen und kommt vor lauter Tun kaum mehr zum Denken. Wohin oder wie weit mich diese Idee führt, bleibt abzuwarten.

„Scheitern als Chance“

Nach wie vor schmerzt mich, dass ich im letzten Jahr die „Wortweide“ einstellen musste. 2011 ging dieses Slow-Media-Projekt für Sprachspielkinder und Wortschatzjäger als recht aufwändig umgesetzte Flash-Seite an den Start. Flash. Mehr muss ich gar nicht sagen, oder? Nun ja, die Datenbank mit knapp 70.000 wunderbaren Wörtern und deren Paten ist gesichert.

Davon abgesehen habe ich lernen müssen, dass ich erst dann über ein Thema sprechen sollte, wenn ich selber damit in gewisser Weise im Reinen bin und es ein wenig abhängen durfte. Etwas Zeit und erneutes Hindenken tun in der Regel jedem Thema gut.

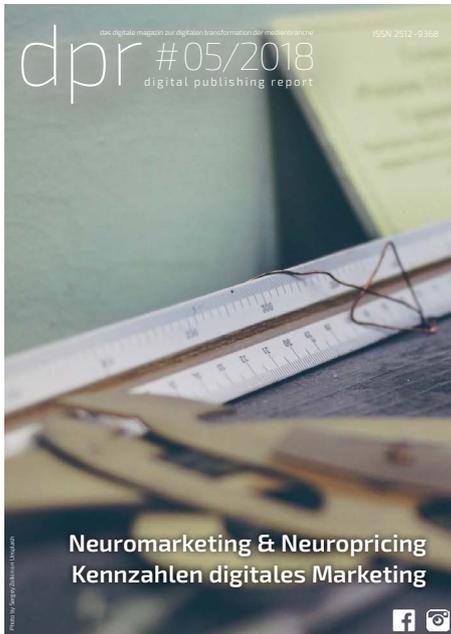
Wenn ich einen Wunsch frei hätte...

Ein Pils, bitte!* (*Und dazu nehme ich Weltfrieden, soziale Gerechtigkeit und Menschenrechte für alle, danke.)



letzte dpr-ausgabe verpasst?

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



digital publishing report Ausgabe 5/2018

Neuromarketing heißt die vergleichsweise neue Disziplin, die den Homo Oeconomicus degradiert und zeigt, welche – meist nicht-rationalen – Faktoren tatsächlich beim Einkaufen wirken. Anschlussfragen in dieser Ausgabe: Was bedeutet das für die Bepreisung von Produkten/Services sowie für die Analyse meiner Kunden? Und wie sieht dieser Kunde (Stichwort: Buyer Personas) eigentlich genau aus? Diesen Fragen widmen wir uns im digital publishing report.

Dazu auch der erste Teil der Analyse des „dpr-Medienmonitor: Kennzahlen“. Ergebnis: In Sachen Webseiten und E-Commerce haben Verlage noch viel Luft nach oben.

Ebenso findet sich in der Reihe „How-To“ ein Artikel zu sechs kostenlosen Google-Alerts-Alternativen, das aktuelle Facebook-Ranking der Buchverlage und der Start der neuen Reihe #meinedigitaleagenda.

Download:

http://digitalpublishingreport.de/dpr_Heft5_2018.pdf



digital publishing report Ausgabe 4/2018

Alternative Nutzungsszenarien sind immer mehr im Kommen – ein Grund mehr sich Streaming und Leihmodelle von E-Books einmal genauer anzusehen. Auch dem Trend-Thema Podcasts widmen wir uns, u.a. mit einem Interview mit dem Gründer des ersten deutschen Podcastlabels "viertausendhertz".

Um Gründer/innen geht es auch in einem Überblick über Startups aus dem Mediumfeld, die an spannenden Ideen arbeiten, etwa Vernetzung mit Inhalten von Microinfluencern, Online-Networking oder dem besseren Management von Nutzerkommentaren.

Und wir zeigen, wie digitaler B2B-Vertrieb funktioniert und durch digitales Marketing gewonnene Leads in den Vertriebsprozess übergeben werden können.

Download:

http://digitalpublishingreport.de/dpr_Heft4_2018.pdf



digital publishing report Ausgabe 3/2018

Ganz entscheidend im modernen Kommunikationsmix ist Messenger Marketing – ein Kanal, der für Medien zur Inhalte-Distribution immer wichtiger wird. Es geht aber auch, ganz radikal, um die Automatisierung der Kommunikation, wenn Chatbots im Kundenservice bessere Antworten geben als gestresste Hotline-Mitarbeiter. Roboter sind auch deshalb willkommen, weil sie genauso gut Artikel zu Sportergebnissen oder regionalen Feinstaubbelastungen verfassen können wie Menschen. Neben dem Schwerpunkt zur Kommunikation zeigen wir auf, warum Craft Brands so erfolgreich sind – gerade für kleine Medienunternehmen anregend. Und wir zeigen (nicht ganz ernst gemeint), wie man ein Unternehmen mit Datenanalysen ruinieren kann.

Download:

http://digitalpublishingreport.de/dpr_Heft3_2018.pdf

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